

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Raquel Silvestrin Zanon**

**PROPOSTA DE MODELO DE ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO  
PARA O SETOR DE INSUMOS AGRÍCOLAS**

**Porto Alegre**

**2007**

**Raquel Silvestrin Zanon**

**PROPOSTA DE MODELO DE ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO  
PARA O SETOR DE INSUMOS AGRÍCOLAS**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Roberto Lamb**

**Porto Alegre**

**2007**

**Raquel Silvestrin Zanon**

**PROPOSTA DE MODELO DE ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO  
PARA O SETOR DE INSUMOS AGRÍCOLAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Roberto Lamb

**Conceito Final:**

**Aprovado em ..... de ..... de .....**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. .... – Escola de Administração**

---

**Prof. Dr. .... – Escola de Administração**

---

**Orientador - Prof. Roberto Lamb – Escola de Administração**

## RESUMO

Os processos de análise e concessão de crédito já constituíram objeto de estudo de diversos autores. Porém, cada organização está inserida em um ambiente singular, que possui características distintas dos demais. Assim, o presente trabalho buscou avaliar as práticas adotadas pela Cultivar Comércio e Representações Ltda<sup>1</sup>, no intuito de oferecer alternativas para aprimorar os procedimentos existentes. A citada empresa atua no setor agrícola, no qual as transações a prazo são bastante comuns e o prazo concedido é consideravelmente dilatado – sete meses em média. As rotinas atuais e seus registros foram examinados à luz do referencial teórico, e, ainda, submetidos à verificação de práticas adotadas por outras duas instituições de diferentes setores – financeiro e agrícola. Constatou-se que os processos estabelecidos estão bastante estruturados e organizados, porém é conveniente que algumas adequações sejam feitas para elevar o retorno das operações da empresa. Entre elas, foram sugeridas alterações na ficha cadastral, na análise da capacidade de pagamento, no treinamento de pessoal e na definição do limite de crédito. Além disso, foi proposto um modelo para avaliação de risco do cliente, a partir dos quadros elaborados pela autora e utilizados para avaliação dos maiores inadimplentes. Após verificação do modelo pela autora em conjunto com funcionários da empresa, realizaram-se significativas melhorias e adequações às especificidades da mesma. Com a aplicação a dez casos práticos, divididos em clientes adimplentes e inadimplentes, o protótipo foi validado, possibilitando sua adoção pela referida organização.

Palavras-chave: análise e concessão de crédito; inadimplência; avaliação do risco.

---

<sup>1</sup> Nome fantasia criado pela autora para preservar a identidade da empresa analisada.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Árvore de decisão .....	49
Quadro 1 – Estrutura organizacional da Cultivar .....	12
Quadro 2 - Análise de risco - Pontos atribuídos a cada quesito.....	22
Quadro 3 – Análise de risco – Exemplo de parâmetros por quesito .....	22
Quadro 4 – Avaliação de risco – Caráter.....	22
Quadro 5 – Avaliação de risco – Capacidade .....	24
Quadro 6 – Avaliação de risco – Condições .....	25
Quadro 7 – Cálculo das variáveis empresariais .....	31
Quadro 8 – Análise das variáveis empresariais .....	31
Quadro 9 – Situação econômico-financeira.....	31
Quadro 10 – Caixa das operações .....	33
Quadro 11 – Capacidade de pagamento .....	33
Quadro 12 – Avaliação de risco – Capital .....	34
Quadro 13 – Resumo do sistema de pontuação para pessoa física.....	45
Quadro 14 – Padrões de crédito .....	46
Quadro 15 – <i>Cash Credit Scoring</i> .....	46
Quadro 16 – Modelo de <i>small business scoring</i> para microempresas.....	53
Quadro 17 – Resumo dos 30 maiores inadimplentes.....	64
Quadro 18 – Análise de risco – Quesitos e pesos.....	65
Quadro 19 – Análise de risco – Pontuação .....	66
Quadro 20 – Análise de risco – Classificação .....	66
Quadro 21 – Análise de risco – Limites de crédito.....	67
Quadro 22 – Análise de risco – Quesitos e pesos.....	74
Quadro 23 - Análise de risco – Caráter.....	75
Quadro 24 - Análise de risco – Capacidade .....	76
Quadro 25 - Análise de risco – Condições.....	76
Quadro 26 - Análise de risco – Capital .....	77
Quadro 27 – Análise de risco - Colateral.....	77
Quadro 28 - Análise de risco – Pontuação.....	78
Quadro 29 - Análise de risco – Limites de crédito .....	78
Quadro 30 – Análise de risco – Classificação .....	78

<b>Quadro 31 – Análise de risco - Inadimplentes .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabela 1 – Análise vertical de 1994 a 1995 (valores em R\$ mil) .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabela 2 – Análise horizontal de 1994 a 1995 (valores em R\$ mil) .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabela 3 - Variação percentual das contas a receber vencidas – 2004 a 2007 ..</b>	<b>63</b>
<b>Tabela 4 – Análise dos dez maiores inadimplentes - 2004 a 2007 .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 5 – Análise de risco - Aplicação a casos práticos – Inadimplentes – 2004 a 2007 .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabela 6 - Análise de risco - Aplicação a casos práticos – Adimplentes – 2004 2007 .....</b>	<b>81</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	9
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
1.3	OBJETIVOS.....	14
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1	CONCEITO E RELEVÂNCIA DO CRÉDITO.....	16
2.2	RISCO DE CRÉDITO.....	17
<b>2.2.1</b>	<b>Risco do cliente ou risco intrínseco</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Risco da operação</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Risco de concentração</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Risco da administração de crédito</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.5</b>	<b>Rating para decisão de crédito</b> .....	<b>20</b>
2.3	HISTÓRICO E INVESTIGAÇÃO DE CRÉDITO .....	21
2.4	CAPACIDADE ADMINISTRATIVA.....	23
2.5	CONDIÇÕES EXTERNAS .....	24
2.6	CAPITAL .....	26
<b>2.6.1</b>	<b>Análise do perfil empresarial</b> .....	<b>26</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Exame da rentabilidade do Patrimônio Líquido</b> .....	<b>28</b>
<b>2.6.3</b>	<b>Avaliação do investimento operacional em giro – IOG</b> .....	<b>30</b>
<b>2.6.4</b>	<b>Atribuição de riscos</b> .....	<b>34</b>
2.7	CONGLOMERADO.....	34
2.8	COLATERAL.....	35
2.9	ANÁLISE DE CRÉDITO.....	36
2.10	POLÍTICA DE CRÉDITO.....	37
2.11	MODELOS DE ANÁLISE DE CRÉDITO .....	39
2.12	INFORMAÇÕES PARA CRÉDITO.....	40
2.13	CRÉDITO PARA PESSOAS FÍSICAS .....	42
<b>2.13.1</b>	<b>Formas de avaliação de pessoas físicas</b> .....	<b>43</b>
2.14	ESTRUTURAÇÃO DO EMPRÉSTIMO .....	50

2.15	CRÉDITO PARA A MICROEMPRESA .....	51
2.16	DECISÃO DE CRÉDITO .....	54
<b>2.16.1</b>	<b>Limite de crédito .....</b>	<b>55</b>
2.17	CONTROLE E QUALIDADE DE CRÉDITO .....	55
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>57</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
4.1	REPRESENTATIVIDADE DA INADIMPLÊNCIA.....	61
4.2	ANÁLISE DOS DEZ MAIORES INADIMPLENTES.....	65
4.3	PROJEÇÕES DA EMPRESA PARA 2007.....	68
4.4	CONSTATAÇÕES E SUGESTÕES SOBRE A POLÍTICA DE CRÉDITO.....	68
4.5	PROCEDIMENTOS SUGERIDOS PARA ANÁLISE DE CRÉDITO .....	71
4.6	APLICAÇÃO DO MODELO A CASOS PRÁTICOS.....	73
<b>4.6.1</b>	<b>Aplicação do modelo aos cinco maiores inadimplentes.....</b>	<b>79</b>
<b>4.6.2</b>	<b>Aplicação do modelo aos cinco melhores adimplentes.....</b>	<b>80</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS DA CULTIVAR.....</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OUTRAS EMPRESAS .....</b>	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A concessão de crédito viabiliza antecipar, bem como adiar, a realização de investimento ou consumo. Com o crédito tomado, o devedor efetiva a compra, de cunho pessoal ou profissional, do objeto que almeja. Ao conceder crédito, o credor posterga seu investimento na produção ou aquisição de bens, aplicando seus recursos de forma a obter um montante maior quando da devolução dos mesmos. Ou seja, a existência do crédito possibilita a concretização de desejos e necessidades individuais ou organizacionais, bem como estimula a economia e a circulação do capital.

No ambiente das organizações, a prática da concessão de crédito é cada vez mais freqüente. Inicialmente adotada para itens de alto valor, como imóveis e terrenos, hoje também está presente em pequenas aquisições, o que pode ser observado no setor do vestuário.

Nesse sentido, é imprescindível que as empresas, ao concederem crédito, certifiquem-se de que os recursos transacionados retornarão. Certamente haverá risco envolvido na operação, caso contrário ela não existiria. Apesar disso, existem diversas maneiras de amenizá-lo e aumentar a probabilidade de retorno do investimento.

O presente estudo busca analisar o processo de venda a prazo instituído em uma empresa do setor agrícola, a Cultivar Comércio e Representações Ltda. Inicialmente delimita-se o problema central a ser pesquisado, seguido da justificativa e objetivos pertinentes. Parte-se, então, para a exploração das teorias relacionadas, bem como das práticas utilizadas no mercado, a fim de subsidiar a avaliação do método adotado. A partir disso, procede-se ao exame crítico dos dados da referida organização, verificando os pontos fortes e as possibilidades de melhoria em sua atuação. Por fim, aprimoraram-se os procedimentos utilizados na investigação dos maiores inadimplentes, configurando um novo roteiro para análise e concessão de crédito.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Comprar a prazo é uma prática que faz parte da sociedade capitalista global. Do ponto de vista do consumidor, trata-se da antecipação do consumo, do ponto de vista do produtor trata-se de adquirir os meios de produção necessários para o seu negócio, cuja aquisição deve ser realizada no início do ciclo produtivo. Nesse contexto, grande parte das transações de venda é realizada a prazo, ou seja, é necessário conceder aos clientes um intervalo de tempo entre a compra de mercadorias e a efetivação de seu pagamento, uma vez que o produtor não dispõe de capital próprio para liquidar as operações à vista.

Verifica-se, porém, que uma quantidade expressiva de compradores não honram seus deveres, causando graves danos financeiros às organizações com as quais haviam estabelecido a negociação. As causas são de origens diversas, podendo caracterizar-se por dificuldades econômicas, pela conjuntura externa, difíceis de serem previstas ou controladas, ou ainda, por falhas ou causalidades internas.

No cenário em que o Brasil busca participação mais competitiva no mercado internacional, e por se tratar de uma nação com importante vocação agrícola, a evolução do agronegócio ganha relevância. Contudo, o setor carece de uma política pública abrangente e continuada. Através dos anos, o governo não tem mantido uma política regular de apoio à agricultura, variando do crédito farto e subsidiado à limitação do mesmo e a não sustentação de uma política de preços mínimos e de regulação de estoques, intensificando as insistentes crises do setor<sup>2</sup>.

Esse comportamento é evidenciado pelos dados acerca dos financiamentos concedidos a produtores e cooperativas disponíveis no portal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Verificando a evolução do Crédito rural no Brasil: custeio, que se refere aos subsídios governamentais diretamente relacionados ao público consumidor da organização em estudo, confirma-se a instabilidade da atuação governamental.

Comparando os dados fornecidos pelo referido portal acerca das diferentes culturas, no período de 2002 a 2005, percebe-se a inexistência de uma tendência no

---

<sup>2</sup> Sócios da empresa. **Contextualização do setor agrícola**. Santa Cruz, abril de 2007. Entrevista.

sentido de aumento dos auxílios concedidos. Apesar do valor total do subsídio agrícola ter se avolumado cerca de 20% nos citados anos, observam-se divergências entre as atividades: enquanto os plantios de arroz e soja receberam montantes crescentes, acumulando acréscimos de 81% e 69% respectivamente, o trigo e as outras culturas tiveram subsídios decrescentes, resultando numa diminuição de 33% e 24%. Já em relação ao fumo, conforme as safras inclusas nesse intervalo de tempo, percebe-se que os incentivos sofreram queda de 4% de 2002 a 2004 e acréscimo de 15% entre 2004 e 2005.

Aliada à questão da política governamental, segundo os diretores da Cultivar, os trabalhadores da agricultura, ao longo do tempo, pouco se preocuparam em profissionalizar seus negócios. A melhoria nos processos da produção agrícola tem acontecido muito mais em decorrência das crises do setor do que por uma atitude pró-ativa de desenvolvimento, o que, em muitos casos, tem comprometido sua competitividade, sobretudo internacionalmente.

Integradas a esse ambiente, as empresas de comercialização de insumos também pouco se preocuparam em organizar profissionalmente seus negócios. A manutenção e a expansão no mercado decorrem, principalmente, do resultado do movimento favorável ou desfavorável do setor, decorrente de políticas agrícolas e do sucesso das safras<sup>3</sup>.

Na busca de maior competitividade do agronegócio, a revisão do processo de análise e concessão de crédito passa a ter significativa importância, uma vez que o período entre a efetivação da venda e seu reembolso, em muitos casos, equivale ao interstício entre a preparação do solo, o plantio e a colheita. Considerando-se a instabilidade e a imprevisibilidade desse ramo e do crédito com prazo dilatado, o risco de não recebimento das contas é bastante elevado, implicando de modo significativo nas previsões e nos resultados das empresas.

Nesse contexto, a definição e a implantação de processos estruturados e eficientes de análise para concessão de crédito, observando e inter-relacionando diferentes e complementares informações do cliente, identificando sua capacidade potencial de pagamento, bem como fornecimento de garantias possíveis e válidas, é essencial para a saúde financeira das companhias a médio e longo prazos.

---

<sup>3</sup> Sócios da empresa. **Contextualização do setor agrícola**. Santa Cruz, abril de 2007. Entrevista.

Para tal, constitui-se em objeto deste estudo a empresa Cultivar Comércio e Representações Ltda, fundada em 1991. Inicialmente localizada junto à residência dos sócios proprietários, originou-se do trabalho desenvolvido por um deles na oferta de novas tecnologias para a cultura do fumo. A empresa familiar teve como primeiro objetivo atender ao mercado agrícola das regiões produtoras de fumo dos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, segmento em que um dos proprietários vinha atuando desde 1982<sup>4</sup>.

Do mercado das regiões fumageiras e da cultura do fumo, a Cultivar, agregando novos fornecedores, expandiu seus produtos para o plantio do arroz e outras culturas como soja, milho e feijão, conquistando novas áreas e continuamente ampliando suas atividades. No segundo ano de exercício, passou da condição de microempresa para média empresa.

Com o intuito de complementar o ciclo negocial que envolve o agronegócio, no ano de 2004, estabeleceu a planta Silos, expandindo sua atuação da venda de insumos para a comercialização da safra. Tal medida fortaleceu sua presença junto aos clientes e ao mercado, estabelecendo novas parcerias com fornecedores e consumidores. Dessa forma, a implantação do Projeto Silos deu partida a um novo ciclo de expansão empresarial, ampliando os negócios através do recebimento, limpeza, secagem, armazenagem e compra e venda de grãos.

A Cultivar se organiza em torno de três unidades sediadas no Estado do Rio Grande do Sul, e atualmente está assim constituída:

- a) Matriz, unidade onde se situam o centro administrativo, os estoques de insumos e de máquinas agrícolas e a loja, localizada em Santa Cruz do Sul;
- b) Filial 1, unidade de recebimento, armazenagem e comércio de grãos, localizada no Distrito Industrial de Rio Pardo;
- c) Filial 2, unidade de recebimento de grãos localizada em Candelária.

Compreendendo uma equipe de 51 funcionários, a estrutura organizacional da empresa é composta por três divisões com distintas características negociais:

- a) Divisão Fumo: fornecimento de insumos à cultura do fumo, com negócios estabelecidos junto às companhias fumageiras;

---

<sup>4</sup> Sócios da empresa. **Histórico, estrutura e atuação da Cultivar**. Santa Cruz, abril de 2007. Entrevista.

- b) Divisão Insumos: fornecimento de insumos e de máquinas agrícolas às demais culturas, principalmente arroz, soja, milho, trigo e feijão, sendo os negócios estabelecidos junto aos produtores rurais, revendas e cooperativas;
- c) Divisão Silos: prestação de serviços de limpeza, armazenagem e comércio de grãos, com negócios estabelecidos junto a empresas processadoras de grãos.

A diretoria da empresa é exercida por dois gestores: um diretor de mercado, responsável pelos negócios; e uma diretora de administração, responsável pela administração dos recursos. Os departamentos de Administração, Finanças, Gestão e Tecnologia de Informação e Logística são comuns às divisões, conforme consta no quadro a seguir:

<b>Divisão</b>	<b>Departamento</b>	<b>Cargos</b>
	Administração	Diretora de Administração Analista de Administração Auxiliar de Serviços Gerais
	Finanças	Analista de Finanças Assistente – Caixa Assistente - Cobrança
	Gestão e Tecnologia de Informação	Analista de Gestão e TI Auxiliar de TI
	Logística	Analista de Logística Assistente de Logística Auxiliar de Serviços Gerais
Fumo		Diretor de Mercado Técnico de Pesquisa
Insumos	Vendas	Analista de Vendas Vendedor Interno e Externo Assistente de Faturamento
	Pesquisa & Desenvolvimento	Analista de P & D
Silos	Negócios	Gerente de Divisão Assistente de Pesagem Assistente de Administração Auxiliar de Serviços Gerais
	Produção	Assistente de Produção Assistente de Manutenção Assistente de Classificação Auxiliar de Serviços Gerais

**Quadro 1 – Estrutura organizacional da Cultivar**

Fonte: Departamento de Administração da empresa.

As constatações aqui expostas servem de subsídio para que, com base no estudo de caso da Cultivar, seja possível apresentar uma proposta de solução à seguinte questão:

A partir da apreciação do impacto da inadimplência sobre o resultado da empresa e da verificação das medidas existentes para sua prevenção e controle, que melhorias nos processos de análise e concessão de crédito podem ser propostas e consolidadas com a finalidade de possibilitar maior retorno financeiro às operações realizadas?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Numa sociedade com modo de produção capitalista, que é o caso do Brasil, a sobrevivência das instituições comerciais depende de resultado financeiro positivo. Nesse sentido, ressalta-se a importância do volume de negócios e do retorno positivo dos mesmos. A concessão de crédito, que em alguns casos pode se constituir em uma imposição do mercado, representa importante fator de risco, cabendo às organizações procurar a melhor maneira de executá-la, tendo em vista a obtenção de resultado positivo ou mesmo a maximização de seus ganhos.

Diversos são os estudos existentes relacionados ao risco decorrente das negociações a prazo e das diferentes possibilidades de análises e projeções com o intuito de minimizar seus efeitos negativos. Porém, cada organização está inserida em um meio próprio, que possui características distintas dos demais. Assim, a adoção de procedimentos idênticos pode trazer resultados completamente diferentes, fazendo com que estudos específicos para cada caso sejam imprescindíveis.

A identificação das práticas adotadas pela Cultivar e o exame dos dados da empresa, considerando o ambiente externo e suas características internas, possibilitará avaliar os processos de análise e concessão de crédito, suas conseqüências e o reconhecimento das razões que levaram aos resultados observados nos anos anteriores. À investigação será acrescido o estudo de teorias e de procedimentos adotados por outras instituições que permitam estabelecer comparativos. A partir desse conhecimento, pretende-se desenvolver e propor

alterações nos processos atuais da empresa. E, se necessário, sugerir um novo modelo de atuação para análise e definição do crédito a ser concedido aos clientes, de acordo com suas especificidades.

Acredita-se que o conhecimento dessas informações e a implantação das práticas sugeridas conduzirão a uma atuação com maior retorno do capital investido, tornando a Cultivar mais eficiente. Além disso, outras organizações inseridas no mercado agrícola poderão fazer uso do presente estudo na definição de sua forma de atuação relativa à concessão de crédito, atentando para as adaptações necessárias.

Por fim, instituições que concedem crédito a terceiros, independente do setor no qual estiverem inseridas, também poderão se utilizar deste trabalho, uma vez que possui como referencial uma empresa do setor agrícola cujo desempenho manteve crescimento permanente e significativa ampliação do espectro de negócios desde sua fundação. Ainda pode ser levado em conta o prazo concedido bastante dilatado – prazo safra, elevando os riscos envolvidos, bem como o volume significativo historicamente comercializado dessa forma, exigência do setor de atuação. Constitui-se, portanto, de um exemplo representativo das práticas adotadas no mercado, observado à luz do referencial teórico, que é colocado à disposição para análise de outros casos específicos.

### 1.3 OBJETIVOS

Para o presente estudo, visualizam-se os seguintes objetivos:

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Investigar e consolidar os procedimentos de análise e concessão de crédito da Cultivar Comércio e Representações Ltda.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Examinar o processo de venda a prazo da empresa: verificar as etapas que o compõem, identificando a origem e os efeitos da inadimplência em seu resultado financeiro.
- Pesquisar subsídios teóricos acerca de análise e concessão de crédito e averiguar os procedimentos existentes no mercado, praticados por outras companhias ou definidos teoricamente.
- Propor melhorias nos procedimentos de análise e concessão de crédito, que considerem as especificidades da empresa e do setor em que atua.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados alguns conceitos teóricos relacionados a operações de crédito. Dentre a pesquisa bibliográfica realizada, foram selecionadas, principalmente, as definições de Silva (2006) e os modelos de análise propostos por Santi Filho (1997) e Securato (2002).

### 2.1 CONCEITO E RELEVÂNCIA DO CRÉDITO

Crédito é a facilidade de obter dinheiro por empréstimo ou abrir contas em casas comerciais, bem como de conseguir adiantamentos de dinheiro para fins comerciais, industriais ou agrícolas. É o que o negociante tem a haver; o haver de uma conta; o direito de receber o que se emprestou. Comprar a crédito ou vender a crédito: receber o objeto comprado sem pagar no ato da compra, ou entregá-lo sem receber no ato o pagamento (FERREIRA, 2004).

Mais especificamente, crédito pode ser conceituado como a entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento. Assim, em uma loja, a venda a crédito ocorre pela entrega da mercadoria ao cliente tendo como contraparte uma promessa de pagamento ao vendedor no futuro, em uma ou mais parcelas, conforme acordado entre as partes (SILVA, 2006). A concessão de crédito é como um investimento num cliente, investimento esse vinculado à venda de um produto ou serviço (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 1995). De acordo com Securato (2002, p. 18), “Em sua essência o crédito, ou mais propriamente a operação de crédito, é uma operação de empréstimo que sempre pode ser considerada dinheiro, ou caso comercial equivalente a dinheiro, sobre o qual incide uma remuneração que denominamos juro”.

Entre as operações de crédito, destacam-se os empréstimos, o financiamento de bens para os clientes, a concessão de fianças, o desconto de duplicatas e as aplicações compulsórias, como o crédito rural. Normalmente as transações estão associadas a um preço remuneratório, pago pelo tomador ao prestador. O preço do capital, ou taxa de juros, fundamenta-se na escassez dos bens, e serve como

compensação aos riscos assumidos pelo fornecedor no que se refere à perda ou deterioração da parcela cedida de seu patrimônio, podendo também ser chamado taxa de risco (SCHRICKEL, 1997).

A relação entre risco e retorno está implícita na concessão de crédito. O volume de incobráveis, assim como sua rentabilidade, são efeitos da política e dos critérios de concessão de crédito adotados. Assim, a otimização dos resultados decorre de uma eficiente política de crédito, associada à política de cobrança e às demais políticas da empresa.

## 2.2 RISCO DE CRÉDITO

O risco de crédito refere-se à probabilidade de que o concessor não receba do devedor o pagamento na época acordada, ou seja, de que o recebimento da promessa de pagamento não ocorra. No caso dos bancos, os riscos de crédito podem ser classificados em quatro grupos: risco do cliente ou risco intrínseco, risco da operação, risco de concentração e risco da administração de crédito.

De acordo com a Resolução 2.682, de 21/12/1999, do Banco Central do Brasil - Bacen, a classificação das operações nos diferentes níveis de risco deve considerar inúmeros fatores. Do ponto de vista do devedor ou garantidor, devem ser analisados:

- situação econômico-financeira;
- grau de endividamento;
- capacidade de geração de resultado;
- fluxo de caixa;
- administração e qualidade dos controles;
- pontualidade e atrasos de pagamentos;
- contingências;
- setor de atividade econômica.

Em relação à operação, deve-se observar: natureza e finalidade; suficiência e liquidez das garantias; e valor envolvido.

### 2.2.1 Risco do cliente ou risco intrínseco

Segundo Silva (2006), é o risco inerente ao tomador de recursos, decorrente das características associadas ao devedor. *Caráter, capacidade, condições e capital* são conhecidos como “C’s” do crédito e explicitam as variáveis relacionadas ao risco do cliente, servindo de base para a classificação do risco (*rating*). Adicionalmente, Silva (2006) considera também o fator de *conglomerado*. Essa avaliação é essencial para a determinação do preço do empréstimo ou financiamento, bem como das garantias envolvidas.

A análise de *caráter* está relacionada à intenção do devedor, ou do garantidor, de cumprir a promessa de pagamento. As informações obtidas nesse sentido provêm do relacionamento do banco ou da empresa com o cliente, além daquelas originadas em outras instituições financeiras ou fornecedores. Sua apreciação é bastante complexa, uma vez que uma pessoa pode pretender quitar uma dívida, porém não possuir recursos para tanto, e vice-versa. Pode ainda ocorrer de historicamente o devedor ter cumprido com suas obrigações e no futuro deixar de fazê-lo.

A *capacidade* administrativa compreende o gerenciamento da empresa, em especial de sua visão de futuro. A consideração da visão estratégica da direção, a preocupação com pesquisa e desenvolvimento e a estrutura organizacional são importantes para a avaliação de risco. É “o potencial do cliente para quitar o crédito solicitado” (GITMAN, 1997, p. 696).

Fatores não controláveis pela empresa, como concorrência, flutuações econômicas e eventos naturais, como inundações e secas, serão analisados no item *condições*.

*Capital* abrange a análise financeira e patrimonial do tomador de recursos; representa a solidez financeira do solicitante.

*Conglomerado* refere-se à apreciação das variáveis de risco relativas a coligações, controles e vínculos.

*Colateral* compreende o montante de ativos disponibilizados pelo solicitante para garantir o crédito. As garantias são decorrentes do risco apresentado pelo cliente. Assim, quanto maior o risco percebido, maior será a preocupação com a

qualidade e a liquidez das garantias fornecidas, uma vez que aumentam a probabilidade de recuperação do valor creditado no caso de inadimplência.

Conforme descrito por Securato (2002, p. 32), “Os C’s do crédito são grandes balizadores para os modelos de análise de crédito. Embora tenham sido elaborados para o crédito à pessoa jurídica, também servem de referência para os modelos utilizados para o crédito à pessoa física”.

### **2.2.2 Risco da operação**

Uma operação de empréstimo ou financiamento possui características de risco próprias, de acordo com sua finalidade e natureza. Cada um dos principais componentes de uma transação, a saber: produto, montante, prazo, forma de pagamento, garantias e preço, têm uma potencialidade de risco. Assim, no processo de análise e concessão de crédito deve ocorrer a separação entre risco do cliente e da operação (SILVA, 2006).

### **2.2.3 Risco de concentração**

É o risco relacionado à concentração em determinado segmento econômico, região geográfica ou produto específico. Ou seja, decorre da composição da carteira de crédito da instituição, no que tange ao nível de sua concentração. Na medida em que for mais diversificada, menor será o risco envolvido. O risco de uma carteira de recebíveis é diferente de suas operações individuais, por causa das correlações existentes entre os diversos segmentos (SILVA, 2006).

#### **2.2.4 Risco da administração de crédito**

A capacidade dos recursos humanos e materiais são essenciais para analisar o risco do cliente, evitando a incidência de créditos problemáticos. Assim, cabe à instituição concessora de recursos:

- diversificação da carteira de crédito;
- provimento de condições materiais; e
- manutenção de uma equipe de profissionais preparada e atualizada para analisar, avaliar, decidir, formalizar e acompanhar os créditos concedidos.

As informações acerca dos clientes precisam ser devidamente coletadas, armazenadas e utilizadas. Além disso, é importante que proceda à classificação do risco dos clientes de acordo com escalas, e atente para seu comportamento histórico (SILVA, 2006).

#### **2.2.5 *Rating* para decisão de crédito**

*Rating* é uma avaliação de risco, baseada na mensuração e ponderação das variáveis determinantes deste e apresentada por meio de uma classificação que fornece uma graduação do risco. É utilizado como uma medida de expectativa de cumprimento de uma obrigação numa certa data.

A análise das variáveis do risco deve levar a uma classificação do próprio risco. No gerenciamento do crédito, há uma diferença considerável entre uma empresa de risco mínimo e outra com risco máximo. No primeiro caso, encontram-se as instituições saudáveis, para as quais seria desejável emprestar recursos. Porém, geralmente não necessitam desse auxílio, e são elas que avaliam as condições oferecidas pelo credor, verificando se as garantias, o risco e o retorno estão adequados ao que almeja. Já as empresas com risco elevado provavelmente não terão muitas alternativas para obter crédito.

Um sistema de classificação eficiente é essencial para a decisão de crédito, e indica o nível de risco assumido, a expectativa de inadimplência e o grau de

exigência das garantias. É também a partir dele que será determinada a periodicidade das revisões de crédito. Os critérios utilizados na classificação podem assumir escalas diversas e ser baseados em princípios variados (SILVA, 2006).

### 2.3 HISTÓRICO E INVESTIGAÇÃO DE CRÉDITO

Cabe à instituição credora manter o histórico de relacionamento com o cliente, o que viabiliza uma melhor administração do relacionamento de crédito. A investigação de crédito fornece um conhecimento maior acerca do comportamento do tomador de recursos junto a outros credores.

A pontualidade dos pagamentos é importante nesse processo. Deve ser analisada em relação aos diferentes credores da tomadora de recursos, pois a mesma pode honrar as obrigações com alguns em detrimento de outros (SILVA, 2006). Além disso, organizações que se dedicam exclusivamente a esse assunto, como o Serviço de Proteção ao Crédito – SPC, a Centralização do Serviço de Bancos SA – Serasa, e o Cadastro de Inadimplentes da União – Cadim, podem prestar informações relevantes.

De acordo com Santi Filho (1997), os principais aspectos a ser considerados na análise de caráter são:

- identificação;
- pontualidade;
- existência de restrições – como protestos, concordatas, falência, ações judiciais e de penhora, emissão de cheques sem fundos, atraso no pagamento de impostos e situação irregular no comércio exterior, dados obtidos junto a cartórios, convênios com empresas como Serasa, Bacen, ou jornais de grande circulação;
- experiência em negócios – entendida como histórico do relacionamento com o cliente;
- atuação na praça – refere-se ao histórico da empresa, sua atuação no ramo e relacionamento com a comunidade.

Com base nesses fatores, a avaliação dos riscos relacionados ao caráter pode ser feita atribuindo-se pontos a cada um deles, conforme quadro abaixo.

<b>Pontos</b>	<b>Avaliação do risco</b>
00	Risco total
01	Pior situação possível – maior risco
05	Melhor situação observada – menor risco
02 a 04	Graduação para ponderação dos fatores observados em cada quesito, atribuindo-se pontos de 02 a 04 à medida que os riscos diminuam

**Quadro 2 - Análise de risco - Pontos atribuídos a cada quesito**

Fonte: Santi Filho (1997, p. 18).

De acordo com os critérios estabelecidos pela empresa, cada aspecto receberá uma pontuação. Alguns dos parâmetros a serem utilizados são exemplificados a seguir.

<b>Quesito</b>	<b>Pontos</b>	<b>Descrição</b>
Pontualidade	01	Indicações de atrasos de mais de 30 dias
	02	Atrasos de até 30 dias
	03	Atrasos de até 15 dias
	04	Alguns atrasos eventuais de até 15 dias
	05	Sem anotações de atrasos
Experiência em negócios	03	Clientes sem experiência anterior

**Quadro 3 – Análise de risco – Exemplo de parâmetros por quesito**

Fonte: elaborado pela autora.

O resultado dessa avaliação pode ser visualizado da seguinte forma:

<b>Quesitos</b>	<b>Pontos</b>
Pontualidade	
Restrições	
Experiência em negócios	
Atuação na praça	
<b>Total de pontos</b>	

**Quadro 4 – Avaliação de risco – Caráter**

Fonte: Santi Filho (1997, p. 19).

O próximo passo diz respeito à graduação dos níveis de risco, definidos pela organização. Como exemplo, pode-se utilizar:

- Risco mínimo (de 17 a 20 pontos) – cliente excelente
- Risco baixo (de 13 a 16 pontos)
- Risco considerável (de 9 a 12 pontos)

- Risco elevado (de 4 a 8 pontos)
- Risco total (0 pontos) – realização de operações de crédito não recomendável; risco do negócio substancialmente elevado; casos impeditivos restritivos.

Conforme descrito por Santi Filho (1997, p. 21):

O levantamento das informações, a elaboração da Ficha Cadastral do Cliente e a apuração dos riscos inerentes a estes aspectos constituem-se na base preliminar para o estudo e deferimento de operações de crédito. Neste sentido, o exame do “C” caráter e sua formalização, ou seja, o “cadastro”, devem ser entendidos como PASSAPORTE do cliente para a área de crédito.

Após a análise do *caráter* do cliente, parte-se para a verificação dos demais “C’s” do crédito.

## 2.4 CAPACIDADE ADMINISTRATIVA

Refere-se à habilidade de gerenciar estratégica e operacionalmente os negócios da empresa. Diz respeito aos fatores que contribuem para que seja competente e competitiva, o que facilitará a condição de ser capaz de pagar suas dívidas, mas não é a condição de pagamento.

Em uma instituição, a capacidade administrativa engloba a visão estratégica, o potencial de administração, produção e comercialização. Ou seja, tanto a capacidade física como a habilidade administrativa ou técnica do pessoal devem ser analisadas.

É interessante conhecer as decisões estratégicas e financeiras da empresa, sua estrutura organizacional, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, sua idade e porte, bem como informações relativas ao macroambiente, observando a concorrência e o mercado consumidor (SILVA, 2006).

A base para verificação da capacidade é o Relatório de Vendas, ou a constatação *in loco* das condições de operação e funcionamento da empresa. Nesse sentido, os pontos principais a serem observados são (SANTI FILHO, 1997):

- estratégia empresarial – missão, metas e vantagem competitiva em relação à concorrência;
- organização e funcionamento – gerência e gestão do negócio (forma de comando, sistema de informação e controle);
- capacitação dos dirigentes e tempo de atividade.

De forma semelhante ao ocorrido na análise de caráter, cada quesito será pontuado, e a somatória dos pontos enquadrada em um dos níveis de risco, conforme graduação definida pela empresa.

A seguir, ilustram-se os passos desse processo<sup>5</sup>.

<b>Quesitos</b>	<b>Pontos</b>
Estratégia empresarial e capacidade de adaptação	
Gerência	
Gestão: - organização e controles - tecnologia e equipamentos - capital de giro	
Capacitação dos dirigentes e tempo de atividade	
<b>Total de pontos</b>	

**Quadro 5 – Avaliação de risco – Capacidade**

Fonte: Santi Filho (1997, p. 33).

Graduação dos níveis de risco:

- Risco mínimo (de 24 a 30 pontos): empresas bem administradas.
- Risco baixo (de 18 a 23 pontos).
- Risco considerável (de 12 a 17 pontos): como no caso de risco baixo, engloba organizações com desequilíbrios nos aspectos de gestão.
- Risco elevado (de 06 a 11 pontos): empresas mal administradas e com problemas.

## 2.5 CONDIÇÕES EXTERNAS

Englobam fatores externos e macroeconômicos, que em princípio não estão sob o controle da empresa, porém exercem forte influência sobre sua atividade. Podem se manifestar de forma positiva – representando ótimas oportunidades, ou

<sup>5</sup> A pontuação correspondente à avaliação do risco segue a definição do Quadro 2.

negativa – tornando-se ameaças ao desempenho da companhia. Como exemplos podem ser citados desastres ambientais, com períodos de seca ou chuvas, e a atuação governamental.

Nesse sentido, é necessário analisar (SILVA, 2006):

- sensibilidade a problemas de liquidez do ramo de atividade no qual a empresa está inserida;
- influência e correlação com outros ramo;
- sazonalidade do produto, sua variação em relação à moda e a essencialidade do mesmo;
- porte da empresa;
- região geográfica na qual está inserida.

De acordo com Santi Filho (1997), essas informações englobam também o risco subjetivo e estarão no Relatório de Vendas. Os aspectos fundamentais a serem analisados são:

- informações sobre o mercado e os produtos – clientes, fornecedores, concorrentes, produtos/serviços, capacidade instalada;
- ambiente macroeconômico e setorial – política econômica (monetária, cambial e tributária), sensibilidade do ramo de atividade, sazonalidade do produto;
- ambiente competitivo – concorrência entre empresas, poder de barganha de fornecedores e compradores, ameaça de entrada de novas organizações e novos produtos/serviços;
- dependência do governo – venda ou prestação de serviços ao Estado.

A partir dessas observações, e considerando a pontuação definida no Quadro 2, tem-se:

<b>Quesitos</b>	<b>Pontos</b>
Política econômica	
Fatores setoriais	
Competitividade	
Dependência do governo	
<b>Total de pontos</b>	

**Quadro 6 – Avaliação de risco – Condições**

Fonte: Santi Filho (1997, p. 51).

Em relação à graduação dos níveis de risco, propõem-se:

- Risco mínimo (de 17 a 20 pontos);
- Risco baixo (de 13 a 16 pontos);
- Risco considerável (de 09 a 12 pontos) – como no caso do risco baixo, caracteriza empresas de setores onde fatores de risco apresentam-se de forma imediata;
- Risco elevado (de 04 a 08 pontos).

## 2.6 CAPITAL

Refere-se à situação econômica, financeira e patrimonial da empresa, no que tange aos bens e recursos possuídos para saldar seus débitos. Sua medição ocorre com base na análise dos índices financeiros.

Os demonstrativos contábeis fornecem ao gestor de crédito informações valiosas acerca do desempenho e da solidez da empresa. A análise financeira compreende ainda a análise da capacidade de pagamento, agregando dados obtidos junto ao cliente (SILVA, 2006).

Para Santi Filho (1997), três são os instrumentos básicos de avaliação dos riscos de capital:

- análise do perfil empresarial;
- exame da rentabilidade do patrimônio líquido;
- avaliação do investimento operacional em giro (IOG).

### 2.6.1 Análise do perfil empresarial

Indica, de forma preliminar, os principais aspectos da situação econômico-financeira. Nesse sentido, devem ser observados<sup>6</sup>:

---

<sup>6</sup> Dados obtidos a partir das demonstrações contábeis (principalmente do balanço patrimonial - BP e da demonstração de resultados do exercício – DRE).

## a) Informações financeiras

1. Faturamento médio mensal (relativo aos últimos doze meses);
2. Dívidas financeiras de curto e longo prazos;
3. Patrimônio líquido;
4. Resultado líquido do exercício.

## b) Indicadores econômico-financeiros

1. Liquidez corrente (LC) - sinalizador da capacidade de pagamento, quocientes acima de 1 indicam facilidade para liquidar dívidas de curto prazo;

$$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

2. Liquidez seca (LS) - indica a dependência da venda dos estoques para honrar compromissos de curto prazo (quanto menor for o resultado, tanto maior será a importância da venda);

$$LS = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$$

3. Endividamento geral (EG) – reflete a forma de financiamento dos ativos; demonstra a participação percentual do capital de terceiros no financiamento dos investimentos da empresa;

$$EG = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Ativo}}$$

4. Rentabilidade do patrimônio líquido (RPL) – visão inicial acerca do resultado da empresa; representa a remuneração do capital dos proprietários (esperam-se valores percentuais acima de 6%).

$$RPL = \frac{\text{Resultado Líquido do Exercício}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

A análise do perfil da empresa constitui-se em um guia para examinar os “C’s” capacidade e condições, possibilitando uma avaliação preliminar do nível de risco da empresa.

### 2.6.2 Exame da rentabilidade do Patrimônio Líquido

Objetiva avaliar as causas que elevam ou reduzem a rentabilidade do negócio, por meio do desdobramento da fórmula inicial em três fatores, que representam áreas essenciais para avaliação de capacidade e condições. Dessa forma, podem-se analisar as estratégias empresariais adotadas visando à obtenção de rentabilidade.

$$\text{RPL} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Vendas}} \times \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo}} \times \frac{\text{Ativo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Onde:

- Resultado Líquido/Vendas – medida de resultado denominada *margem*, expressa o percentual de lucro/prejuízo de determinado nível de vendas;
- Vendas/Ativo – medida de eficiência chamada *giro* ou *produtividade*, indica quanto os investimentos da empresa estão propiciando de geração de receitas em coeficiente;
- Ativo/Patrimônio Líquido – medida de utilização de recursos de terceiros conhecida como *alavancagem*, demonstra quanto do ativo é financiado com recursos próprios.

Além do resultado do indicador, é importante observar o equilíbrio na composição da rentabilidade. Valores negativos (prejuízos) ou taxas baixas aumentam o risco de crédito, bem como elevadas taxas oriundas de alavancagem.

### 2.6.2.1 Análise vertical

A análise vertical da DRE permite avaliar a composição da margem de lucratividade das vendas e sua evolução. Para tanto, atribui-se o percentual de 100% às vendas, sendo os demais componentes do resultado medidos em relação àquele percentual. Observando as variações percentuais de cada item nos períodos estudados, identifica-se a origem do aumento/redução do lucro/prejuízo.

**Tabela 1 – Análise vertical de 1994 a 1995 (valores em R\$ mil)**

	<b>1995</b>	<b>%</b>	<b>1994</b>	<b>%</b>
Vendas	144.294	100,0	62.756	100,0
Impostos sobre Vendas	27.645	19,2	11.083	17,6
Custo dos Produtos Vendidos	69.844	48,5	32.146	51,2
Despesas Operacionais	26.825	18,6	14.068	22,4
Despesas Financeiras	7.295	5,0	3.479	5,5
Despesas (Receitas) Não Operacionais			(203)	-
Ganho Equivalência Patrimonial	1.360	1,0		-
Imposto de Renda	5.652	3,9	732	1,2
Lucro Líquido do Exercício	8.393	5,8	1.451	2,3

Fonte: Santi Filho (1997, p. 83).

### 2.6.2.2 Análise horizontal

É utilizada para verificar a evolução da produtividade e da alavancagem, obtida através da variação percentual dos fatores que compõem esses dois aspectos da RPL.

**Tabela 2 – Análise horizontal de 1994 a 1995 (valores em R\$ mil)**

<b>Fatores que compõem RPL</b>	<b>Evolução %</b>	<b>1995</b>	<b>1994</b>
Resultado Líquido do Exercício	478	8.393	1.451
Patrimônio Líquido	57	21.484	13.468
Vendas	129	144.294	62.756
Ativo	94	86.742	44.596
<b>Produtividade</b> (Vendas/Ativo)	$\frac{144.294}{86.742} = 1,66$	$\frac{62.756}{44.596} = 1,41$	
<b>Alavancagem</b> (Ativo/Patrimônio Líquido)	$\frac{86.742}{21.484} = 4,04$	$\frac{44.596}{13.684} = 3,27$	

Fonte: Santi Filho (1997, p. 85).

### 2.6.3 Avaliação do investimento operacional em giro – IOG

Investimento operacional em giro – IOG, ou necessidade de capital de giro – NCG pode ser entendido como o volume de recursos destinados pela empresa ao giro dos negócios (vendas a prazo e estoques) e obtidos nas compras a prazo, recolhimento de impostos e contribuições trabalhistas, adiantamentos de recursos de clientes e prazos para pagamento de despesas operacionais. Capital de giro – CDG, por sua vez, “refere-se às fontes de recursos próprios disponíveis para cobrir os investimentos operacionais no giro dos negócios, ou seja, contabilmente, o Patrimônio Líquido após descontado o valor dos investimentos no Ativo Permanente” (SANTI FILHO, 1997, p. 96).

O IOG pode ser utilizado na avaliação de risco para concessão de crédito como forma de analisar os pontos fracos da empresa na gestão de seu capital de giro. Nesse sentido, os aspectos relevantes são:

- montante de recursos próprios para cobrir as necessidades de giro;
- gestão dos investimentos no giro dos negócios;
- formação do capital de giro.

#### 2.6.3.1 Montante de recursos próprios para cobrir as necessidades de giro

Engloba a análise das variáveis empresariais, resumidas no quadro a seguir<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Cálculo realizado a partir das informações do Balanço Patrimonial.

<b>IOG =</b> Clientes (ou Duplicatas a Receber) (+) Estoques (-) Fornecedores (-) Obrigações Fiscais (ou Impostos a Recolher) (-) Obrigações Trabalhistas (ou Salários a Pagar) (-) Adiantamento de Clientes (-) Contas a Pagar
<b>CDG =</b> Patrimônio Líquido (-) Ativo Permanente
<b>Longo Prazo =</b> Exigível a Longo Prazo + Resultado de Exercícios Futuros (-) Realizável a Longo Prazo
<b>Tesouraria =</b> CDG (+) Longo Prazo (-) IOG

**Quadro 7 – Cálculo das variáveis empresariais**

Fonte: elaborado pela autora.

O resultado obtido em cada uma delas pode ser interpretado da seguinte forma:

	<b>Valor Positivo</b>	<b>Valor Negativo</b>
<b>IOG</b>	Investimento de recursos no giro dos negócios	Giro dos negócios é fonte de recursos
<b>CDG</b>	Recursos próprios disponíveis para financiar aplicações no giro	Inexistência de recursos próprios para financiar giro
<b>Longo Prazo</b>	Fonte de financiamento de prazo superior a um ano	Aplicação de recursos em investimentos superior a um ano
<b>Tesouraria</b>	Aplicação de recursos no curto prazo – folga financeira	Captação de recursos de curto prazo para cobrir necessidades

**Quadro 8 – Análise das variáveis empresariais**

Fonte: elaborado pela autora.

A partir desses valores, pode-se verificar a situação econômico-financeira da empresa:

	<b>Equilíbrio Financeiro</b>	<b>Necessidades Financeiras</b>	<b>Desequilíbrio Financeiro</b>
<b>IOG</b>	Positivo	Positivo	Positivo
<b>CDG</b>	Positivo	Positivo	Negativo
<b>CDG x IOG</b>	CDG > IOG	CDG < IOG	-
<b>Avaliação de Risco</b>	Mínimo	Baixo a considerável	Elevado

**Quadro 9 – Situação econômico-financeira**

Fonte: elaborado pela autora.

Ao realizar a análise desses fatores, além da defasagem entre CDG e IOG, é importante avaliar a magnitude da tesouraria em relação às vendas da empresa e o fluxo das variáveis CDG e IOG, com vistas a estimar o comportamento do fluxo de caixa<sup>8</sup> e sua relação com as vendas (SANTI FILHO, 1997).

### 2.6.3.2 Gestão dos investimentos no giro dos negócios

O IOG é resultante do nível de atividades – valor das vendas realizadas - e do conjunto de políticas de curto prazo praticadas pela empresa – prazo e condições da área de crédito. O parâmetro utilizado para analisar a gestão dos recursos aplicados no giro é o Ciclo Financeiro (CL):

$$CL = \frac{\text{IOG}}{\text{Vendas}} \times \text{número de dias referente ao período de vendas}$$

O resultado obtido expressa quantos dias de vendas estão investidos no giro dos negócios da empresa.

Em relação aos riscos de crédito, é essencial analisar a qualidade – entendida como prazos e condições adequadas, bem como fatores de risco inerentes - e a duração do ciclo financeiro. Para avaliar a qualidade, dispõem-se dos indicadores relativos a: política de crédito, estocagem, política de compras, recolhimento de impostos incidentes sobre vendas, obrigações trabalhistas, adiantamento de clientes e contas a pagar.

### 2.6.3.3 Formação do capital de giro

No que diz respeito à análise de risco para concessão de crédito, o enfoque principal do capital de giro é sobre a capacidade de geração de recursos. Esta possibilita verificar o equilíbrio operacional e financeiro, o equilíbrio entre a equação

---

<sup>8</sup> Composto pelo CDG atual menos CDG anterior, somado ao IOG anterior subtraído do IOG atual.

de rentabilidade e o conjunto de políticas financeiras de curto prazo e a capacidade de pagamento e endividamento da empresa (SANTI FILHO, 1997).

O principal parâmetro para avaliar a formação do capital de giro é o caixa das operações, calculado pela fórmula demonstrada a seguir.

Vendas
(-) Impostos Incidentes sobre Vendas
(-) Custos das Vendas
(-) Despesas Operacionais
(=) Resultado da Atividade
(+) Depreciação
(=) CAIXA DAS OPERAÇÕES

**Quadro 10 – Caixa das operações**

Fonte: Santi Filho (1997, p. 120).

Ao evidenciar o Resultado da Atividade e o Caixa das Operações, percebe-se claramente o equilíbrio operacional – lucro da atividade e o equilíbrio financeiro – caixa das operações positivo. Pode ocorrer de o resultado positivo ser consequência de aplicações financeiras. Esses casos não devem ser considerados de risco baixo.

A análise do equilíbrio entre a equação da rentabilidade da empresa e o conjunto de políticas financeiras de curto prazo é realizada por meio do indicador de capacidade de geração de caixa, que expressa o caixa gerado pelas vendas em determinado período:

$$\text{Capacidade de geração de caixa} = \frac{\text{Caixa das operações}}{\text{Vendas}} \quad (\text{em } \%)$$

Na ótica dos riscos de crédito, empresas com nível elevado apresentam capacidade de geração de caixa menor - e quanto menor, maiores os riscos - do que a relação IOG/Vendas.

A capacidade de pagamento da empresa é verificada comparando-se o caixa das operações com o resultado líquido das despesas e receitas financeiras, sendo que os riscos serão menores na medida em que aumentar a variação entre eles:

Caixa das Operações
(±) Resultado Financeiro Líquido
(=) Caixa das Operações após o Resultado Financeiro Líquido

**Quadro 11 – Capacidade de pagamento**

Fonte: Santi Filho (1997, p. 122).

### 2.6.4 Atribuição de riscos

A avaliação dos riscos inerentes ao *capital*, considerando as definições do Quadro 2, configura-se da seguinte forma:

Quesitos	Pontos
Perfil Empresarial (informações financeiras e indicadores)	
Análise da Rentabilidade do Patrimônio Líquido	
Análise de Gestão (1): Equilíbrio das Variáveis Empresariais	
Análise de Gestão (2): Qualidade do Ciclo Financeiro	
Análise de Gestão (3): Formação de Capital de Giro	
<b>Total de pontos</b>	

**Quadro 12 – Avaliação de risco – Capital**

Fonte: Santi Filho (1997, p. 133).

Os níveis de risco correspondentes a cada faixa de pontuação são:

- Risco elevado (de 05 a 10 pontos) – indicadores desfavoráveis;
- Risco considerável (de 11 a 15 pontos) – pontos fracos de maior intensidade;
- Risco baixo (de 16 a 20 pontos) – problemas localizados em alguns pontos;
- Risco mínimo (de 21 a 25 pontos) – indicadores favoráveis.

## 2.7 CONGLOMERADO

Aliada à análise da tomadora de recursos, deve-se estudar o conjunto de empresas no qual ela está inserida. Caso faça parte de um conglomerado ou grupo de empresas, é desejável conhecer o risco que tal conjunto representa e quais as transações existentes entre seus integrantes. Pode acontecer de uma empresa do grupo estar em boas condições financeiras e recorrer a empréstimos para repassar às demais, constituindo risco aos credores.

Segundo Santi Filho (1997), a avaliação do *conglomerado* envolve:

- levantamento das empresas que compõem o grupo empresarial, com vistas a verificar as pessoas físicas que o controlam;

- pesquisa cadastral para todos os integrantes do grupo;
- avaliação da atuação do grupo no mercado;
- consolidação dos balanços de todas ou das principais empresas que compõem o grupo;
- análise da situação econômico-financeira;
- atribuição do nível de risco ao *conglomerado*.

## 2.8 COLATERAL

Está relacionado à capacidade do cliente oferecer garantias complementares. É uma forma de segurança adicional, que pode ser utilizada para compensar fraquezas decorrentes de outros fatores de risco. As garantias variam principalmente em função da classificação de risco da empresa e do prazo do crédito. Podem ser reais, quando o credor adquire direito especial sobre uma ou mais coisas; ou pessoais, quando obtém uma promessa de pagamento e a garantia comum sobre o patrimônio atual e futuro do garantidor.

Entre as garantias reais, destacam-se (SECURATO, 2002):

- hipoteca – quando o bem dado em garantia é imóvel, aeronave ou embarcação;
- penhor – para bens como mercadorias ou máquinas e equipamentos;
- caução – forma de penhor garantido por títulos de crédito;
- anticrese – situação em que o credor pode pagar com a exploração do imóvel que lhe é entregue;
- alienação fiduciária – constituída sobre bens financiados na operação de crédito ou outros bens.

As garantias fidejussórias podem ser outorgadas por pessoas físicas ou jurídicas, e são representadas por:

- aval – representado pela assinatura do garantidor no título de crédito, passando a responder pelas obrigações contidas no título;
- fiança – quando o fiador/garantidor responde por todas as obrigações assumidas pelo devedor.

Entre os fatores impactantes na definição da garantia encontram-se: o risco representado pela empresa e pela operação; a praticidade e os custos de sua constituição; o valor em relação à dívida – deve ser suficiente para cobrir encargos e despesas eventuais; e o controle do credor sobre a garantia e a liquidez – facilidade com que pode ser convertida em dinheiro (SILVA, 2006).

## 2.9 ANÁLISE DE CRÉDITO

Os principais objetivos da análise de crédito são: identificar os riscos nas situações de empréstimos, evidenciar conclusões quanto à capacidade de pagamento do tomador e fazer recomendações relativas à melhor estruturação e tipo de empréstimo a conceder, considerando as necessidades financeiras do solicitante e a maximização dos resultados da instituição (SCHRICKEL, 1997). O processo de análise, decisão e administração de crédito segue uma seqüência lógica, sendo as principais etapas: análise de crédito, características da operação, expectativa de capacidade de pagamento e definição das garantias.

A avaliação do risco global do cliente engloba a análise do risco subjetivo – com base na *capacidade, condições e capital*, e do risco técnico – observando *caráter, capital e conglomerado*. Posteriormente à apuração de todos os níveis de risco e o agrupamento no aspecto correspondente, atribui-se o nível de risco global do cliente, levando em conta os objetivos gerais da política de crédito da instituição. Somente após essa identificação podem ser definidas as políticas específicas de crédito, os limites de crédito e as formas de garantia que irão compor as operações em cada nível (SANTI FILHO, 1997). Para exemplificar, temos:

- política específica de crédito – decisão da empresa em operar em todos os níveis de risco ou em alguns deles (mínimo e baixo; mínimo, baixo e considerável), o que pode variar de acordo com o ramo de atuação;
- limites de crédito – definidos a partir da média mensal de vendas, por nível de risco<sup>9</sup>: mínimo (80%), baixo (60%), considerável (40%), elevado (30%);

---

<sup>9</sup> O percentual entre parênteses indica o valor máximo a ser concedido para cada nível de risco.

- garantias – igualmente definidas com base no nível de risco: mínimo e baixo (aval dos dirigentes), considerável (hipoteca e aval), elevado (autoliquidez, hipoteca e aval).

As pequenas empresas geralmente não possuem estrutura de pessoal e meios adequados para tomar a decisão de crédito com base em informações seguras. Procuram, também, elevar o volume de vendas através da concessão de crédito, mesmo que à custa de devedores duvidosos. Entretanto, a decisão de crédito deve ser feita com base em sólidos princípios financeiros e de negócios; é preferível deixar de atender a um cliente potencial do que acumular duplicatas incobráveis que possam levar a empresa à falência (GITMAN, 1997).

Na definição do perfil de cliente com o qual se deseja operar, alguns parâmetros podem ser estabelecidos, como por exemplo (SECURATO, 2002):

- período mínimo de atuação da empresa;
- inexistência de restrições cadastrais, como protestos, ações judiciais e atrasos anormais nos pagamentos;
- apresentação de demonstrativos financeiros dos últimos três exercícios;
- indicadores econômico-financeiros - excluindo casos com involução do faturamento acima de limites aceitáveis (20%), prejuízo por dois ou mais exercícios consecutivos e nível de endividamento superior a 1,5 (\$1,50 de exigível para cada \$1,00 de patrimônio líquido).

## 2.10 POLÍTICA DE CRÉDITO

Segundo Silva (2006, p. 77), “Políticas, em administração de empresas, são instrumentos que determinam padrões de decisão para resoluções de problemas semelhantes”, ou seja, proporcionam uma orientação uniforme e consistente para casos que ocorrem repetidas vezes.

Assim, o objetivo principal da política de crédito é orientar as decisões de crédito, tendo em vista os objetivos desejados e estabelecidos. Está diretamente relacionada a aplicações de recursos operacionais e pode englobar volumes

consideráveis de investimento. Geralmente é estabelecida pela alta hierarquia das empresas.

Uma política de crédito liberal tende a aumentar as vendas. Em contrapartida, exigirá maiores investimentos em “duplicatas a receber” e “estoques”. Sua flexibilidade deve estar atrelada às características da empresa e do produto: quanto maior a margem bruta<sup>10</sup>, maior flexibilidade pode ser adotada nos padrões de crédito. A estrutura de crédito deve estar adequada à realidade operacional da organização, de forma que a simples reprodução do modelo utilizado por terceiros pode ser desastrosa.

Ao conceder crédito, a empresa origina uma conta a receber, que inclui o crédito mercantil ou ao consumidor. O investimento nessa conta depende do volume de vendas a prazo e do período médio de recebimento, fatores que são influenciados pela sua política de crédito (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 1995).

Entre os principais componentes de uma política de crédito, podem ser destacados:

- observação das normas legais emitidas pelas autoridades monetárias;
- definição estratégica: é a base para as políticas de crédito; inclui decisões relativas ao porte dos devedores, área de atuação geográfica, segmentação de mercado e produtos, padrão de avaliação de risco;
- objetivos a serem alcançados;
- forma de decisão (individual, conjunta ou colegiada) e delegação de poderes;
- limites de crédito: análise dos empréstimos de forma individual ou estabelecimento de um limite predefinido, agilizando as contratações;
- escolha dos critérios de análise;
- documentos para composição e formalização dos processos; e
- administração e controle do crédito: engloba critérios para classificação de risco, formas de acompanhamento e revisão de crédito, alçadas de decisão para transferência de operações para crédito em liquidação.

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995), a política de crédito define também termos de venda, compostos pelo prazo de pagamento, desconto por pagamento à vista e tipo de instrumento de crédito; análise de crédito, distinguindo clientes

---

<sup>10</sup> Considera-se como “margem bruta” a diferença entre “vendas” e “custo dos produtos vendidos”.

capazes de pagar e aqueles que acabarão por não honrar seus compromissos; e política de cobrança, estabelecendo procedimentos para cobrar pagamentos vencidos.

No caso de uma empresa fornecendo crédito aos clientes, o retorno do mesmo deve ser o menor possível, uma vez que o verdadeiro resultado está no lucro obtido pela venda de mercadorias. O retorno da operação de crédito deve embutir o custo da captação de recursos e o risco representado pelo cliente, sendo que o da operação deve ficar abaixo do risco do negócio do doador. É importante, ainda, que a empresa determine condições de vencimento compatíveis com os prazos dos fornecedores (SECURATO, 2002).

## 2.11 MODELOS DE ANÁLISE DE CRÉDITO

Diversos são os modelos existentes para a tomada de decisão. Os métodos quantitativos são considerados muito eficientes, uma vez que se baseiam em registros e cálculos. Para tanto, são utilizadas diferentes ferramentas, como metodologias estatísticas, probabilísticas e índices-padrões. As simulações possibilitam a criação de cenários, a partir dos quais são visualizadas situações prováveis e os resultados decorrentes, possibilitando a realização de uma análise de sensibilidade. Já a experiência anterior, tanto na cessão de crédito quanto em atividades contábeis ou financeiras, também pode ser de extrema valia para as decisões de crédito (SILVA, 2006).

Os modelos que se aplicam aos empréstimos a pequenas empresas assemelham-se aos modelos de risco de crédito ao consumidor. Pequenas empresas privadas geralmente não fornecem informações estruturadas e tempestivas acerca de seu desempenho, como ocorre com empresas públicas e de capital aberto através da publicação da demonstração de resultado e do balanço patrimonial. Além disso, o controle de suas condições por meio do acompanhamento do preço de suas ações também não é possível. Assim, é necessário buscar outras fontes de informação.

Por entrarem em menor número de contratos com empregados, clientes e fornecedores, as pequenas empresas são consideradas tomadores-problema no que

diz respeito à informação. Tendem, ainda, a ser mais novas. Apresentam maiores riscos, levando os credores a aplicar medidas mais restritivas de financiamento, reforçar o monitoramento e reduzir os prazos de vencimento. Em alguns casos, a combinação de atividades pessoais e empresariais dificulta a utilização de índices financeiros. Para prestadoras de serviço, os modelos de *scoring* baseados em índices também são pouco recomendáveis, pois elas dependem mais de pessoal do que de equipamento.

Os modelos para pequenos negócios usam uma combinação de crédito pessoal para pagamento em prestações e itens de balanço financeiro. Podem englobar, por exemplo, índices financeiros de cobertura do serviço da dívida, índice de alavancagem e crescimento excessivo ou negativo de receitas, combinados com dados de crédito pessoal do proprietário principal da empresa. No primeiro caso, entre as principais informações analisadas, estão: número de anos em atividade; liquidez corrente; relação entre dívida total e patrimônio líquido, e empréstimos e contas a receber; lucratividade; dados financeiros aceitáveis – balanços mensais; e contas a pagar.

A abordagem de crédito ao consumidor tem sido bastante aplicada na análise das pequenas empresas, pois muitas das variáveis são eficazes para detectar o risco do empréstimo, onde a situação do dono é relevante. É necessário, ainda, que o sistema seja barato e eficiente na coleta de dados e avaliação de crédito, requisitos atendidos pelo modelo para pessoas físicas. Por fim, muitas vezes o empréstimo é obtido através de um veículo de crédito ao consumidor, como o cartão de crédito do proprietário. Nesse mercado, documentação e produtos padronizados estão entre as inovações observadas, e as solicitações pré-aprovadas têm sido cada vez mais utilizadas (CAOQUETTE, ALTMAN e NARAYANAN, 1999).

## 2.12 INFORMAÇÕES PARA CRÉDITO

A informação é a matéria-prima para a decisão de crédito. Assim, “a obtenção de informações confiáveis e o competente tratamento das mesmas constituem uma base sólida para uma decisão de crédito segura” (SILVA, 2006, p. 121). A escolha acerca da concessão de crédito está relacionada ao volume de vendas desejado

para determinado produto em certo período. Nesse processo devem ser considerados: os recebimentos adiados, os custos imediatos, a probabilidade de pagamento e a taxa de retorno exigida para os fluxos de caixa postergados (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 1995).

Além dos métodos disponíveis como forma de tratamento e organização das informações, segundo Silva (2006), outros recursos complementarão a análise do processo de decisão. A pasta cadastral agrupa e guarda informações atualizadas e documentos relativos ao cliente, como: histórico de propostas de negócio e posição de crédito do cliente; ficha cadastral da empresa e análises financeiras; participações acionárias no grupo econômico e notícias importantes; informações comerciais e bancárias e desabonos; correspondências com o cliente; balanços, relatórios e atas de assembléias. A ficha cadastral fornece aos gestores de crédito informações relevantes sobre a empresa e fatores que afetam seu desempenho. Deve ser adaptada às necessidades de cada empresa, possuindo dados essenciais sem ser demasiadamente extensa.

Uma das etapas mais importantes da análise de crédito é a análise financeira, entendida de forma mais abrangente que a análise das demonstrações financeiras tradicionais, como balanço e demonstrativo do resultado do exercício. Nesse sentido, as seguintes metodologias para análise do risco do cliente e de sua capacidade de pagamento podem ser destacadas:

- análise horizontal e vertical;
- índices financeiros convencionais, como aqueles relacionados à lucratividade, estrutura e liquidez;
- índices-padrões;
- fluxos de caixa e fluxos de recursos;
- investimento operacional em giro;
- capital de giro e capital permanente líquido; e
- modelos quantitativos.

Análise setorial compreende a apreciação macroeconômica em relação a um determinado segmento da economia. É constituída, entre outras etapas, pela caracterização do segmento; análise dos produtos, mercados, formas de concorrência e perfil do público consumidor; análise retrospectiva de desempenho do setor; e análise da situação atual. As expectativas em relação ao segmento, o

posicionamento da organização e o que se espera dela no período futuro são fundamentais para essa análise. Sua utilidade em relação a períodos futuros pode ser duvidosa, bem como o nível de risco obtido pela observação da empresa e de seu segmento. Uma instituição boa em um segmento bom representa baixo nível de risco. Por outro lado, no caso de uma empresa ruim em um segmento bom, a classificação é dificultada.

No momento da entrevista ou visita ao cliente, podem ser obtidas informações diretamente com ele, possibilitando confirmar dados anteriormente obtidos e ampliar sua base de dados. Dessa forma, podem-se compreender os objetivos do empréstimo ou financiamento, a percepção do tomador sobre o mercado atual e futuro, bem como a respeito de seu próprio negócio. É importante que o entrevistador esteja preparado para esse momento, tendo conhecimento prévio dos dados já disponíveis sobre o cliente. Na visita, poderá conhecê-lo mais de perto, verificando as condições de seu negócio, de forma a subsidiar as operações e a avaliação de risco, fortalecer o relacionamento e acompanhar o crédito.

A proposta de negócio ou de operação de crédito coloca de forma clara aquilo que está sendo sugerido. Geralmente contém informações como: posição das operações já existentes com a empresa ou grupo, especificações do histórico de relacionamento e mensuração da rentabilidade do cliente, características da operação proposta, inclusive seus motivos e fontes de pagamento, aprovação das alçadas competentes e classificação de risco da empresa e da operação.

O relatório de análise de crédito, por sua vez, pode compreender somente a análise financeira ou ser mais completo, englobando itens de análise e investigação de crédito, bem como a proposta da operação ou de limites, devendo ser adequado ao perfil do cliente analisado (SILVA, 2006).

## 2.13 CRÉDITO PARA PESSOAS FÍSICAS

Crédito é uma fonte importante para a aquisição de bens e serviços. De acordo com Silva (2006, p. 333) “O profissional que administra o processo de análise, concessão e acompanhamento do crédito ao consumidor precisa

compreender a renda e a capacidade de pagamento do cliente”, além de perceber peculiaridades da natureza humana.

A gestão de crédito de pessoas físicas requer uma visão estratégica, organizacional e financeira. Estrategicamente é fundamental a definição do público-alvo, dos produtos oferecidos, das regiões geográficas envolvidas e dos canais de venda utilizados. Ainda nessa esfera encontram-se os riscos assumidos e as taxas de juros praticadas. Para a efetivação dos negócios deve-se dispor também de uma estrutura organizacional e tecnológica adequadas.

Para a obtenção do sucesso almejado, atingindo metas e resultados, a qualificação do quadro funcional é essencial. Nos negócios de crédito, a gestão da base de dados de clientes torna-se imprescindível, servindo de subsídio para a avaliação das oportunidades e riscos de crédito, bem como ao desenvolvimento de novos produtos.

### **2.13.1 Formas de avaliação de pessoas físicas**

A avaliação de crédito para pessoas físicas requer a observação dos C's do crédito. Pode ocorrer de forma julgamental, estatística ou por uma combinação desses dois critérios. Geralmente, quando a empresa opera com grande quantidade de propostas de negócio de pequeno valor, utiliza métodos estatísticos, que possibilitam uma decisão rápida dentro do nível de segurança estabelecido. Em operações maiores, por sua vez, é aconselhável realizar também a análise julgamental.

A avaliação pelo critério julgamental engloba a experiência do analista ou gestor de crédito. Nesse caso, devem ser observados: histórico do relacionamento com o cliente; análise das restrições e de seu comportamento de crédito no mercado; e informações referentes à atividade profissional, à estabilidade, à família, ao segmento econômico de atividade e ao equilíbrio entre renda e gasto. Em geral as regras utilizadas no julgamento do crédito são definidas internamente, com base na cultura de crédito da organização. As decisões de empréstimo ao consumidor ocorrem mais pela avaliação da capacidade de crédito do tomador enquanto

refletida em características do que pela avaliação da garantia (SILVA, 2006; CAUOETTE, ALTMAN e NARAYANAN, 1999).

Em relação à análise estatística, diversas são as metodologias e os modelos existentes. Entre eles, o mais famoso é o modelo de Fischer, forma de análise discriminante paramétrica baseada numa função linear com distribuição normal. Outro exemplo é a discriminação logística, como o *Credit Scoring*, no qual, a partir da inserção de dados do cliente, o sistema computadorizado responde imediatamente a aprovação ou não do crédito. Inicialmente são definidos atributos e seus respectivos pesos, que comporão uma equação resultando a soma dos produtos. Com base nesse valor, calcula-se o *score* de cada cliente, que pode ser entendido como a probabilidade dele ser bom pagador. Comparando-o com o ponto de corte estabelecido pela empresa – pontuação mínima definida como risco aceitável, decide-se pela concessão ou não de crédito. Assim, clientes com *score* acima do ponto de corte receberão crédito, pois seu nível de risco está dentro do aceitável. Caso contrário, o pedido será rejeitado. Para elucidar o modelo descrito, descreve-se a seguir um exemplo hipotético, baseado em Silva (2006, p. 345).

### **Equação:**

$$T = C + X_1p_1 + X_2p_2 + X_3p_3 + X_4p_4$$

Onde:  $T \Rightarrow$  soma dos produtos;

$X \Rightarrow$  atributos (como idade, dependentes, tempo de conta, estado civil...);

$p \Rightarrow$  peso atribuído a cada atributo, que revela sua importância.

### **Score:**

$$S = \frac{e^t}{(1+e)^t}$$

Onde:  $e \Rightarrow 2,718281828$  (base dos logaritmos neperianos).

Nesse modelo, o processo de definição das variáveis e pesos envolvidos é extremamente relevante para atingir os resultados esperados. Seu estabelecimento

deve ser precedido por um estudo acerca do perfil e do comportamento de crédito dos clientes da empresa. Transformando o resultado da primeira equação no *score*, obtém-se um número entre 0 e 1, que representa o risco intrínseco do tomador de recursos. Ao confrontá-lo com o ponto de corte, opta-se por emprestar ou não recursos ao cliente, caso o resultado esteja, respectivamente, acima ou abaixo da pontuação mínima exigida.

Os principais pontos a serem analisados nesse processo e seus respectivos pesos, de acordo com Securato (2002), são exemplificados nos quadros a seguir.

<b>Parâmetro/Peso</b>	<b>Situação do cliente</b>	<b>Pontuação</b>
<b>Restrição cadastral</b>  Peso 30	Com até três restrições devidamente esclarecidas através de Certidões Negativas e/ou comprovação de pagamento	10
	Sem restrições cadastrais	40
	Sem restrições cadastrais e com boa experiência anterior	50
	Sem restrições cadastrais e com má experiência anterior	20
<b>Idade</b>  Peso 10	Entre 21 e 30 anos	20
	Entre 30 e 35 anos	30
	Entre 35 e 45 anos	40
	Entre 45 e 65 anos	50
	Acima de 65 anos	10
<b>Estabilidade no emprego</b>  Peso 10	Inferior a 1 ano	10
	Entre 1 e 3 anos	20
	Entre 3 e 6 anos	40
	Entre 6 e 20 anos	50
	Acima de 20 anos	30
<b>Cargo ou função</b>  Peso 10	Presidente / diretor de empresas	50
	Nível gerencial / empregado categorizado	40
	Supervisão	20
	Funcionário público	30
	Profissional liberal	30
	Outros	10
<b>Renda líquida mensal</b> (em R\$) Peso 30	Entre 600 e 1.000	10
	Entre 1.001 e 2.000	20
	Entre 2.001 e 4.000	30
	Entre 4.001 e 6.000	40
	Acima de 6.000	50
<b>Patrimônio líquido</b> (em R\$) Peso 10	Abaixo de 30.000	10
	Entre 30.000 e 50.000	20
	Entre 50.000 e 100.000	30
	Entre 100.000 e 150.000	40
	Acima de 150.000	50

**Quadro 13 – Resumo do sistema de pontuação para pessoa física**

Fonte: Securato (2002, p. 44).

Pontuação de crédito	Procedimento
Maior que 75	Conceder condições padrão de crédito
De 65 a 75	Conceder crédito limitado; se a conta for mantida em ordem, conceder condições padrão de crédito após um ano
Menor que 65	Rejeitar a solicitação

**Quadro 14 – Padrões de crédito**

Fonte: Securato (2002, p. 38).

Parâmetro	Pontuação	Peso (%)	Total (pontuação x peso)
Conceito			
Idade			
Estabilidade no emprego			
Cargo ou função			
Renda líquida			
Patrimônio líquido <sup>11</sup>			
Total			(a)
a = somatório pontuação x peso = percentual máximo a ser aplicado sobre valor máximo da renda líquida			

**Quadro 15 – Cash Credit Scoring**

Fonte: Securato (2002, p. 44).

O percentual resultante (a), ao ser multiplicado pela renda líquida, fornecerá a prestação máxima a ser assumida pelo cliente. Por exemplo, para um tomador com renda mensal de R\$ 3.000,00 e pontuação total 28%, tem-se:

$$\text{Prestação máxima} = 28\% \times \text{R\$ } 3.000,00 = \text{R\$ } 840,00$$

Caso um cliente obtenha pontuação máxima em todos os parâmetros, não poderá comprometer mais do que 50% de sua renda líquida de todos os compromissos fixos mensais no pagamento da prestação; a menos que, por meio de uma análise individual, um valor maior seja aprovado como exceção (SECURATO, 2002).

A adoção dessa prática requer ainda a definição do bom e do mau cliente. Em geral, é considerado ruim o devedor que causa prejuízo. Além disso, há um intervalo de pontuação em que poderão ser classificados clientes ruins como bons, e vice-

<sup>11</sup> Calculado pela fórmula: PL = Valor de mercado dos bens (-) Ônus (+) Valor das aplicações financeiras.

versa. Dentro da faixa de risco considerada aceita pela instituição, quanto maior o risco, maior deverá ser a taxa de juros cobrada. Assim, podem-se obter pontos de cortes diferentes conforme as taxas de juros ou margens de ganho praticadas.

A utilização do *credit scoring* possui duas alternativas principais: modelos genéricos, baseados em experiências de diversos credores e disponíveis para qualquer tipo de empresa; ou personalizados, desenvolvidos especificamente para uma empresa com base em suas informações cadastrais e em seu histórico de crédito. Neste caso, podem ser utilizados diferentes modelos, conforme os perfis dos clientes e produtos; os dados tendem a ser mais sigilosos; não está disponível para a concorrência e é mais flexível a alterações nos pesos e variáveis, definições de relatórios de gestão e ações de prevenção de fraude. Independente da maneira escolhida é importante que a empresa mantenha uma boa organização e disciplina na obtenção e manutenção da base de dados cadastrais e de relacionamento do cliente.

Através do *Behavior Scoring*, ou pontuação comportamental, pode ser avaliado o comportamento do cliente. De acordo com Silva (2006, p. 350):

É uma aplicação da metodologia estatística que requer uma base de dados e recursos tecnológicos melhor estruturados e que possibilitem a manutenção dos registros do comportamento de crédito dos clientes. [...] A observação de mudanças de comportamento pode ser um sinal de alarme para uma revisão do relacionamento de crédito com o cliente.

Para Securato (2002), os fatores principais a serem incluídos nessa análise são:

- hábitos de consumo – produtos consumidos e meios utilizados;
- hábitos de lazer;
- viagens;
- tipos de aplicação financeira;
- compatibilidade dos hábitos com renda e patrimônio do indivíduo;
- análise das obrigações assumidas pelo cliente.

Após a tabulação dos dados comportamentais, os mesmos devem ser combinados com os níveis de renda dos tomadores. A frequência com que indivíduos de diferentes faixas adotam distintas práticas de consumo, aplicações financeiras e assunção de obrigações, precisa ser analisada.

Algumas instituições utilizam sistemas mistos, considerando informações de crédito, comportamento e relacionamento com o cliente. Os referidos sistemas servem para definir o limite de crédito, e analisam, além dos parâmetros de crédito de comportamento, dados relativos ao relacionamento do cliente com a organização (SECURATO, 2002):

- tomador ocasional de recursos para cobrir necessidades específicas;
- tomador usual de recursos;
- aplicador em fundos conservadores ou aplicações mais arriscadas;
- informações não preenchidas da ficha cadastral, que podem indicar características do perfil do cliente ou de sua situação financeira/patrimonial.

Existem também metodologias não paramétricas, entre as quais se destacam a *árvore de decisão* e a *rede neural*, cuja estrutura é comparada ao comportamento do neurônio.

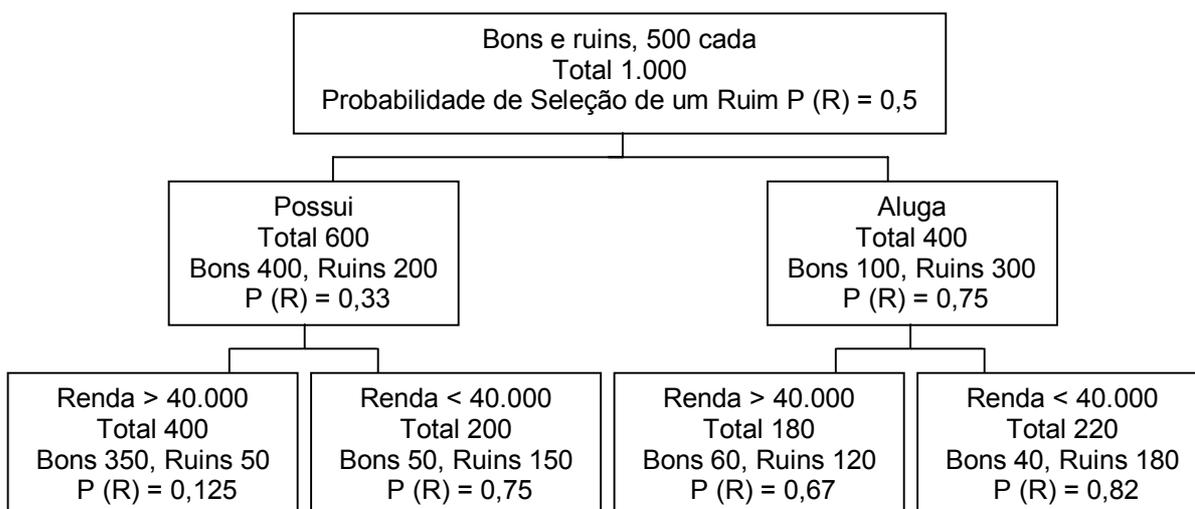
Conforme descrito por Cauoette, Altman e Narayanan (1999, p. 187),

Na abordagem da árvore de decisão, os atributos de um solicitante são analisados sucessivamente, do mais importante para o menos importante. Um universo de solicitantes pode ser dividido em dois ramos principais; digamos, aqueles que possuem casa própria e aqueles que alugam. Os proprietários podem então ser divididos por níveis de renda, e cada nível de renda subdividido de acordo com o número de anos no atual endereço. Todo o universo é, desta forma, dividido em “baldes”. A decisão de crédito pode então ser feita considerando-se a probabilidade de inadimplência de cada um dos estágios ou baldes.

Esse sistema pode ser visualizado na figura a seguir, que analisa as variáveis: casa própria/alugada<sup>12</sup> e nível de renda. Conforme os galhos são criados, a probabilidade de selecionar um bom cliente aumenta.

---

<sup>12</sup> Fazendo-se uma relação com o setor de atividade estudado, poder-se-ia utilizar a variável terra própria/arrendada ao invés da casa.



**Figura 1 – Árvore de decisão**

Fonte: Caouette, Altman e Narayanan (1999, p. 187).

Os defensores do modelo acreditam que é mais eficaz no tratamento da interação das variáveis do que o *credit scoring*. Além disso, pode gerar uma pontuação de crédito mesmo que algumas informações não estejam disponíveis. Entretanto, as células dos níveis mais baixos podem receber dados escassos demais para garantir o nível de segurança fornecido pelos modelos estatísticos.

Redes neurais são sistemas de inteligência artificial desenvolvidos para simular processos humanos de raciocínio e aprendizado. Nesse caso, o modelo é readequado com a introdução de novos elementos ao longo de seu uso. As variáveis usadas na solicitação de crédito são transformadas matematicamente para gerar um resultado – se o crédito do solicitante seguirá um curso normal ou será cancelado. O modelo de redes neurais é mais utilizado na retaguarda da gestão de crédito, em processos de pós-aprovação como revisão de crédito, aumento da linha de crédito e estratégias de cobrança (CAOUILLE, ALTMAN e NARAYANAN, 1999).

### 2.13.1.1 Decisão e limite de crédito para pessoa física

A decisão de crédito para pessoas físicas deve seguir as regras da política definida pela empresa. O risco intrínseco pode ser mensurado pelo *credit scoring*,

selecionando clientes dentro do nível de risco aceito. Os produtos ou financiamentos precisam estar adequados às necessidades dos clientes, da mesma forma que o montante de crédito concedido e a forma de pagamento devem ser condizentes com a renda do tomador. Em relação à taxa de juros, é importante considerar: o custo de captação dos recursos do financiamento, o risco de crédito do tomador, os custos e despesas operacionais, o retorno exigido pelos acionistas, e as práticas adotadas pela concorrência.

## 2.14 ESTRUTURAÇÃO DO EMPRÉSTIMO

Conforme definido por Silva (2006, p. 361):

A estruturação de um empréstimo ou de um financiamento é uma das importantes partes do processo decisório de crédito. Conhecer a situação geral do cliente e de seu mercado; avaliar as relações de negócios já existentes com o cliente ou com suas partes relacionadas; identificar as necessidades dos clientes que possam ser satisfeitas [...]; e buscar produtos adequados para o cliente são a parte fundamental da estruturação do empréstimo. [...] A matéria-prima para a estruturação e para a decisão de crédito é a informação que deve ser obtida em relação ao cliente.

Inicialmente as informações são obtidas junto ao próprio cliente. Seu caráter e situação financeira são determinados pelas pesquisas acerca de restrições e do relacionamento passado com a empresa ou com o mercado. O dimensionamento do risco e sua classificação provêm da análise financeira aliada a dados não-financeiros, como capacidade (gerencial e tecnológica) e condições (externas e macroeconômicas). A seguir, procede-se à estruturação do empréstimo de fato.

É essencial que o analista de crédito conheça a atividade do cliente, compreendendo melhor suas necessidades e protegendo-se contra os riscos decorrentes das operações realizadas. Algumas empresas apresentam características sazonais que afetam sua necessidade de capital de giro em relação a época, volume e finalidade dos recursos.

Após a identificação das necessidades de recursos dos clientes e o conhecimento dos produtos da instituição, parte-se para a verificação das condições

do empréstimo. Entre os fatores comuns às diferentes variações do crédito, destacam-se:

- finalidade do empréstimo;
- modalidade e montante, definidos a partir do destino dos recursos tomados e da política de crédito da empresa;
- prazos e condições de pagamento, condizentes com a finalidade do empréstimo e capacidade de pagamento do cliente;
- capacidade de pagamento, considerando a classificação de risco do cliente;
- garantias, definidas com base na classificação de risco e nas características da operação, na praticidade em sua constituição, nos custos incorridos, no valor em relação à dívida, na sua depreciabilidade, no controle do credor sobre a mesma, e na sua liquidez.

O preço da operação para o tomador compõe-se da taxa de juros e demais impostos ou comissões cobrados. Para o credor, os custos englobam o custo de captação dos recursos; o custo decorrente da classificação de risco do cliente, elevando-se na medida em que o risco aumenta; e os custos e despesas operacionais da empresa.

A política de crédito é a base para orientação das decisões e estruturação das operações de empréstimo ou financiamento, e define o rigor da aprovação de crédito. Além de a análise ser bem elaborada, é imprescindível que ocorra a formalização da operação, definindo claramente os direitos e obrigações das partes e contendo a assinatura dos representantes da empresa.

## 2.15 CRÉDITO PARA A MICROEMPRESA

A análise de crédito para microempresas acaba, por vezes, se confundindo com a dos proprietários, ou com a renda por eles complementada. Nesse contexto, segundo Securato (2002), pode ser considerada como documentação básica:

- ficha cadastral simplificada, incluindo informações acerca do registro de suas operações, como volume de vendas, valor e prazo do débito/crédito com fornecedores e clientes, valor dos estoques e de aplicações financeiras;

- resumo do Livro Caixa, com quadro de entradas e saídas de recursos mensais de um período recente;
- comprovantes de recolhimento de Imposto de Renda;
- ficha cadastral dos sócios com comprovantes de renda, residência e outros, submetendo-os ao *credit scoring*.

Com base nos dados cadastrais da empresa, procede-se à elaboração do *small business scoring*, sistema de pontuação para pequenos negócios, exemplificado a seguir.

Parâmetro	Pontuação	Pesc	Pontuação x Peso
a) Tempo de atuação ≤ 3 e ≤ 5 anos < 5 e ≤ 6 anos < 6 e ≤ 8 anos < 8 e ≤ 10 anos < 10 anos	10 15 20 25 30	0,05	Caráter
b) Conceito na praça (visão de clientes e fornecedores) Com até três restrições cadastrais esclarecidas e sem experiência institucional Com até três restrições esclarecidas e com experiência desfavorável Com até três restrições esclarecidas e com boa experiência Sem restrições, sem experiência Sem restrições, com boa experiência	10 15 20 25 30	0,20	Caráter
c) Patrimônio pessoal (PP) do garantidor fidejussório PP ≤ 50% do crédito solicitado PP > 50% e ≤ 75% do crédito solicitado PP > 75% e ≤ 100% do crédito solicitado PP > 100% e ≤ 120% do crédito solicitado PP > 120% do crédito solicitado	10 15 20 25 30	0,05	Colateral
d) Evolução (real) do faturamento último exercício Involução > 3% Involução entre 1% e 3% Manteve-se estável, com oscilação máxima ± até 1% Positiva entre 1% e 10% Positiva > 10%	10 15 20 25 30	0,15	Capacidade
e) Concentração das vendas Acima de 80% em um cliente > 50% e ≤ 80% em um cliente > 30% e ≤ 50% em um cliente > 15% e ≤ 30% em um cliente Nenhum cliente concentra mais que 15%	10 15 20 25 30	0,05	Condições
f) Dependência de fornecedores > 80% compras um fornecedor > 50% e ≤ 80% compras um fornecedor > 30% e ≤ 50% compras um fornecedor > 15% e ≤ 30% compras um fornecedor < 15% compras um fornecedor	10 15 20 25 30	0,05	Condições
g) Margem de lucratividade [Faturamento trimestral (-) Custos e despesas trimestrais / Vendas] Valor negativo > 5% Valor negativo até 5% Valor positivo > 5% e ≤ 10% Valor positivo > 10% e ≤ 20% Valor positivo > 20%	10 15 20 25 30	0,15	Capacidade
h) Liquidez [Estoques + Recebíveis + Aplicações financeiras / Fornecedores + Passivo bancário e outros] < que 0,75 ≥ 0,75 e ≤ 1,00 > 1,00 e ≤ 1,50 > 1,50 e ≤ 2,00 > que 2,00	10 15 20 25 30	0,10	Capital
i) Ciclo operacional [Prazo médio recebimento + Prazo médio estocagem – Prazo médio pagamento] nº dias > +45 nº dias > 30 e ≤ 45 nº dias > 10 e ≤ 30 nº dias > -10 e ≤ 10 nº dias < -10	10 15 20 25 30	0,10	Capacidade
j) Fornecedores + Passivo bancário e outros / Capital social + Reservas > 1,50 > 1,20 e ≤ 1,50 > 1,00 e ≤ 1,20 > 0,75 e ≤ 1,00 < 0,75	10 15 20 25 30	0,10	Capital
Limite de crédito = (pontuação x peso – coluna 4)			%

**Quadro 16 – Modelo de *small business scoring* para microempresas**

Fonte: Securato (2002, p. 49).

É recomendável não se operar com microempresas que apresentam patrimônio líquido negativo – somatório das obrigações superior ao ativo total. Caso a opção seja por conceder crédito em nome do sócio, o mesmo deve possuir patrimônio suficiente para cobrir passivos existentes em seu nome, o patrimônio negativo da microempresa e responder pela nova obrigação.

Nos demais casos, o modelo possibilita estabelecer limites de crédito flexíveis de acordo com o prazo da operação pretendida. A somatória da pontuação multiplicada pelo peso fornece um percentual que, ao ser multiplicado pelo faturamento, estabelece o valor do limite de crédito. O prazo definido pode ser combinado com a rotatividade do capital de giro da empresa, utilizando-se para tanto o faturamento correspondente à mesma quantidade de dias, com prazo máximo preferencialmente de 6 meses e pagamento de parcelas mensais. A renovação da obrigação estará condicionada ao pagamento da anteriormente contratada. Para instituições com vendas sazonais, o fluxo de repagamento de principal e encargos deve coincidir com as datas de vencimento de recebíveis. Por exemplo, uma organização com faturamento mensal de R\$ 50.000,00 e 20% no total de pontuação x peso, o limite de crédito rotativo seria R\$ 10.000,00 ao mês para 30 dias, podendo chegar até R\$ 60.000,00 para 6 meses.

Além disso, é possível alterar os limites máximos concedidos. Conforme dados conjunturais ou política interna, pode-se optar por uma política expansionista ou restritiva de crédito, adaptando o modelo com a alteração do sistema de pontuação. Empresas que operam a menos de três anos, apresentam restrições cadastrais não esclarecidas e/ou mais de três restrições cadastrais esclarecidas, ou têm patrimônio negativo, não terão o crédito aprovado pelo sistema.

## 2.16 DECISÃO DE CRÉDITO

A decisão de conceder crédito está relacionada ao volume de vendas que se pretende atingir em determinado produto e em determinada época. O tomador de decisões precisa ter uma visão ampla em relação aos clientes, ao lucro adicional com o acréscimo das vendas, ao aumento dos incobráveis decorrente da má seleção dos devedores e à elevação do investimento em contas a receber e

estoque. O comportamento do mercado também é importante, uma vez que afeta a empresa. Assim, diante de uma proposta de negócio, é necessário comparar o custo de conceder com o custo de negar a operação (SILVA, 2006).

### **2.16.1 Limite de crédito**

A fixação de um limite de crédito tem por finalidade permitir, dentro das condições estabelecidas, que a área de negócios opere com maior rapidez e sem necessidade de analisar caso a caso. A definição do limite deve ter um prazo limitado, preferencialmente de até um ano, e a periodicidade da revisão estar adequada às condições da operação, à classificação de risco da empresa e ao contexto macroeconômico.

O estabelecimento dos limites de crédito é orientado basicamente por três fatores: as necessidades do cliente, o risco de crédito que ele representa e a política de crédito da instituição. Apesar da inexistência de uma “receita de bolo” para aplicar ao crédito, as seguintes questões básicas auxiliam em sua definição:

- *quanto o cliente merece de crédito* – relacionada à qualidade do risco, capacidade de pagamento e porte do cliente;
- *quanto pode ser ofertado de crédito ao cliente* – decorre da capacidade de pagamento do credor, que se sobrepõe à do tomador;
- *quanto de crédito deve ser concedido ao cliente* – depende da política de crédito adotada, visando à diversificação e pulverização da carteira de crédito.

## **2.17 CONTROLE E QUALIDADE DE CRÉDITO**

A qualidade dos créditos deve formar uma carteira de crédito saudável e rentável. Entre as variáveis envolvidas no risco de crédito do cliente encontram-se fatores controláveis e previsíveis, assim como o contrário. Nesse contexto, a fase anterior à aprovação de crédito é essencial para sua qualidade.

De acordo com Silva (2006, p. 406):

A atuação diante dos créditos problemáticos é uma medida corretiva. Pelo menos tão importante quanto saber cuidar de eventuais créditos problemáticos é ter uma atuação preventiva eficaz. A identificação das causas que levam os clientes a se tornarem inadimplentes é o ponto de partida para orientarmos as pessoas, ajustarmos a estrutura e adequarmos as normas e políticas de crédito.

A inobservância das variáveis que caracterizam o risco de crédito pode ser uma das causas dos créditos problemáticos. Segundo a classificação de Ruth<sup>13</sup> (*apud* SILVA, 2006), essas causas podem ser agrupadas em três categorias:

- *erros por parte do credor*: motivos sobre os quais o credor tem certo controle, como fraca entrevista de empréstimo, inadequações na análise financeira, estruturação e suporte ao empréstimo, documentação e gerenciamento. Para Silva (2006), podem-se acrescentar ainda interferências políticas, frágil investigação de crédito, carência de treinamento e estrutura de crédito mal definida;
- *práticas fracas de negócios*: englobam a capacidade (um dos “C’s” do crédito), caracterizada pelo mau gerenciamento, deterioração dos produtos, práticas fracas de marketing e controles financeiros fracos;
- *eventos externos adversos*: percepção das oportunidades e ameaças do ambiente, como fatores ambientais, econômicos, competitivos, reguladores e tecnológicos.

---

<sup>13</sup> RUTH, George E. **Empréstimos a pessoas jurídicas**. São Paulo: IBCB, 1991. Tradução da 2ª edição publicada pela American Banker Association.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os processos de análise e concessão de crédito já constituíram objeto de estudo de outros autores. Empresas com diferentes áreas de atuação utilizam as práticas propostas para garantir sua colocação no mercado. Entretanto, a definição do método a ser utilizado requer a consideração das características internas e externas da companhia, adaptando os modelos existentes a sua realidade.

Assim, de acordo com Vergara (2000), em relação a seus fins, o presente estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva e aplicada. Isso porque contempla a explanação teórica das características do fenômeno de venda a prazo e possui uma finalidade prática, uma vez que busca combater os índices de inadimplência da empresa em análise. Por outro lado, considerando os meios utilizados para a investigação, pode-se dizer que se constitui em uma pesquisa de campo, documental e bibliográfica, e um estudo de caso, caracterizado como consultoria.

Para seu desenvolvimento, considera-se o estudo de caso como o procedimento mais adequado, uma vez que se aplica a suas especificidades, possibilitando examinar com profundidade e detalhamento a relação entre um caso real, teorias e outros modelos. Este trabalho é constituído pela exploração de conceitos teóricos, com base em diferentes autores, e pela apreciação do caso específico da Cultivar, sendo que o universo de pesquisa restringe-se ao ambiente da organização e a população-alvo, a seus funcionários.

Pode ser compreendido como uma consultoria do tipo *compra de serviços especializado*, conforme sugerido por Roesch (2005, p. 65), na qual “os gestores da organização definem seus problemas e contratam consultoria para implementar algum tipo de solução”. Especificamente neste estudo, o consultor está representado na figura de sua autora, cuja ênfase é apresentar solução para problemas previamente identificados na empresa.

Dessa forma, pode ser classificado como uma Proposição de Planos ou Sistemas, na qual modelos estudados são aplicados a situações práticas, devendo ser adaptados a uma situação específica (ROESCH, 2005). Assim, a conceituação teórica desenvolvida serviu de subsídio para análise do caso da Cultivar e proposição de melhorias às práticas atuais de análise e concessão de crédito.

A execução do estudo, conforme sugerido por Tachizawa e Mendes (2000), após a delimitação do problema, ocorreu em duas vertentes paralelas: de um lado, através da exploração da bibliografia pertinente, relativa à área específica estudada, levando à fundamentação teórica; e, de outro, pelo levantamento de dados da empresa observada, possibilitando sua caracterização. Posteriormente, procedeu-se à análise e interpretação das informações, que serviram de subsídios para as conclusões e os resultados.

Assim, a conceituação teórica ocorreu com base em estudos e pesquisas bibliográficas. Os dados relativos às práticas de outras organizações tiveram sua origem em entrevistas pessoais ou por meio eletrônico, e foram utilizados como referência para a elaboração das melhorias propostas. Para tanto, escolheram-se duas empresas, sendo uma instituição financeira e a outra do setor agrícola, ambas apresentando atuação intensa na concessão de crédito e facilidade de acesso às informações.

As evidências referentes à organização objeto deste estudo, por sua vez, foram obtidas em documentos e registros em arquivos. Os dados coletados contemplam, principalmente, os seguintes aspectos relacionados às práticas de concessão de crédito adotadas pela Cultivar:

- desempenho da empresa: histórico do impacto da inadimplência no desempenho financeiro; relação entre volume de negócios e inadimplência; capacidade de recuperação dos créditos;
- informações acerca dos clientes: origem, qualidade e estrutura de registro; valor da concessão de crédito; histórico de relacionamento;
- verificação de contratos, garantias e cálculo da capacidade de pagamento;
- rotinas e procedimentos adotados para análise e concessão de crédito e cobrança.

Além da análise documental, utilizaram-se informações obtidas em entrevistas com os sócios-proprietários e com os empregados envolvidos nas rotinas objeto da pesquisa, conforme roteiro do Apêndice A. Como o estudo está direcionado à análise de crédito, foram consultados os funcionários que ocupam os seguintes cargos: analista de finanças, analista de vendas, assistente de finanças e assistente de cobrança. Suas opiniões foram agregadas a dos dois diretores da empresa.

As entrevistas realizadas com a gerência foram semi-estruturadas e ocorreram de forma espontânea, nas quais os respondentes foram indagados sobre

os fatos, podendo omitir sua opinião, e suas colocações serviram de base para novas pesquisas. As respostas foram registradas pelo entrevistador durante e após o contato pessoal, bem como pelos entrevistados, nos casos de perguntas por escrito.

Os questionamentos destinados aos empregados que atuam na área pesquisada seguiram o modelo focal, com entrevistas espontâneas que seguem um conjunto de perguntas (YIN, 2001). Elaboradas para clarificar dúvidas oriundas da análise documental e das informações prestadas pelos sócios, consolidaram o conhecimento acerca dos processos atualmente existentes de análise e concessão de crédito. Para sua realização, as perguntas foram encaminhadas por e-mail pelo entrevistador diretamente ao funcionário respondente.

A consulta às empresas selecionadas como parâmetro de avaliação das práticas observadas na Cultivar ocorreu com base nas técnicas de documentação indireta, compreendendo documentos e registros disponibilizados, e de documentação direta, realizada através de entrevistas. Estas foram semi-estruturadas, de forma a permitir que os entrevistados discorressem livremente acerca dos procedimentos realizados para análise e concessão de crédito (ALVES, 2003). A pesquisa foi realizada com funcionários que atuam na área de referência<sup>14</sup>.

Após a coleta dos dados, os mesmos foram selecionados e analisados, tanto de forma quantitativa quanto qualitativa. Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo pode ser compreendida como um conjunto de técnicas e procedimentos sistemáticos e objetivos para interpretar o conteúdo de mensagens coletadas, que consiste em três diferentes etapas: a pré-análise, baseada na exploração do material, o tratamento dos resultados e a inferência de interpretação.

Com base na investigação das evidências, procederam-se aos seguintes passos:

- identificação da Divisão em que a inadimplência causa maior impacto nos resultados, através da comparação quantitativa entre os setores e a empresa em sua totalidade;
- avaliação qualitativa e quantitativa dos clientes dessa área, classificando-os por faixa de valor, por período e por região geográfica;

---

<sup>14</sup> O roteiro da entrevista com as referidas empresas pode ser encontrado no Apêndice B.

- exame em profundidade dos procedimentos adotados pela Cultivar para concessão de crédito aos dez maiores inadimplentes, selecionados a partir do Relatório de Contas a Receber da empresa, verificando qualitativamente as informações disponíveis;
- análise, pela analista de vendas, pela diretora de administração e pela autora deste trabalho, com auxílio da assistente de cobrança, dos critérios utilizados na avaliação dos principais devedores;
- desenvolvimento de modelo para análise de risco de crédito e aplicação do mesmo a dez clientes da empresa, sendo cinco os maiores inadimplentes – de acordo com relatório de Contas a Receber vencidas emitido em agosto de 2007 - e cinco os adimplentes que tiveram maior valor de compras realizadas e pagas no período de 2004 a 2007.

O estudo de caso possibilitou pesquisar e conhecer o processo existente na Cultivar para que, à luz do referencial teórico e das práticas verificadas em outras empresas, fossem propostos novos procedimentos para análise e concessão de crédito.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para proceder à coleta e análise dos dados, foram verificados os procedimentos de venda, concessão de crédito e cobrança a partir do ano de 2004. A definição do corte temporal considerou que desde então os registros da organização apresentam-se mais detalhados e com maior gama de informações. Ainda, a verificação do desempenho em três exercícios completos e em período recente permite visualizar a influência das alterações nas rotinas e dos resultados sobre a situação atual da empresa. As análises foram realizadas com base nos resultados anuais, uma vez que os negócios da empresa, por estar inserida no setor agrícola, possuem caráter sazonal e a maioria das vendas seja realizada com prazo superior a 6 meses. Além disso, a apuração do resultado e os controles da instituição baseiam-se no ano civil. Mesmo que o prazo safra geralmente transcenda esse período, conforme a cultura produzida, o mês de vencimento das compras é diferente, o que desfavorece a análise de dados mensal.

### 4.1 REPRESENTATIVIDADE DA INADIMPLÊNCIA

Inicialmente verificou-se a representatividade da inadimplência<sup>15</sup> no resultado da empresa. Tais pendências nem sempre são resolvidas na safra ou no ano seguinte, de modo que o montante acumulado se constitui num valor expressivo, crescente e que poderia estar sendo utilizado para novos investimentos ou como capital de giro. De 2004 a 2005, os valores acumulados não recebidos tiveram um acréscimo de 81%, e elevaram-se 63% no ano seguinte. Apesar de representar menos de 10% do faturamento da empresa nesses anos, foram equivalentes, respectivamente, a 34%, 14% e 47% de seu lucro líquido.

Com base nos dados – por divisão e total da empresa - referentes ao faturamento, lucro líquido e inadimplência, verificou-se que a Divisão Insumos é historicamente responsável pela grande maioria dos valores não recebidos. No período de 2004 a 2006, originou mais de 85% do saldo de contas a receber

---

<sup>15</sup> As expressões “inadimplência”, “valores a receber”, “contas a receber” foram utilizadas como sinônimos e referem-se ao montante das contas vencidas e não pagas pelos clientes.

vencidas<sup>16</sup> acumulado da empresa, atingindo, respectivamente, 86,6%; 85,3% e 86,5% nos referidos anos. Considerando a inadimplência originada no período, a Divisão Insumos responde por 100% no ano de 2004; 73,5% em 2005 e 81,6% em 2006, do total da empresa.

As planilhas de controle dos créditos em liquidação da empresa confirmam essa situação. No ano de 2005, a Divisão Insumos foi responsável por 77,19% dos créditos considerados incobráveis, percentual que um ano mais tarde passou para 64,92%. Já a participação da Divisão Fumo nos referidos períodos foi de 22,81% e 35,08%, respectivamente. Ou seja, mesmo com um valor decrescente, a Divisão Insumos é o principal causador dos débitos relativos ao não recebimento das vendas. Na Divisão Silos, cujos negócios iniciaram-se no ano de 2004, a inadimplência ainda não configura um problema prioritário, porém identifica-se o alto nível de risco que caracteriza o negócio, o que pode ser, em parte, amenizado por um estudo adequado para o estabelecimento de limite de crédito aos clientes.

A partir dos resultados apresentados, passou-se a observar especificamente os dados da Divisão Insumos. Ao comparar a inadimplência com seu faturamento no período, percebe-se uma elevação significativa: em 2004, equivalia a 2,5%; em 2005, a 5%; e em 2006 atingiu o patamar de 13,8%. Apesar de ainda responder por menos de 15% do total faturado, em todos os anos o resultado da área foi negativo. Se analisado o valor acumulado e corrigido até 31/08/07 - com juros de 3% ao mês, as contas a receber vencidas representam, de 2004 a 2006, respectivamente, 11%, 21% e 25% do faturamento. No exercício de 2006, o saldo devedor da Divisão correspondeu a 22% da receita líquida da Cultivar.

Além do substancial acréscimo nas contas a receber vencidas, com elevação de 77,6% em 2005 e 270,6% em 2006, o resultado líquido da Divisão Insumos também evidencia dificuldades financeiras. Durante esse período, apresentou saldo negativo e crescente, com aumento de 2.468% em 2005 e 164% em 2006. Dessa forma, no último ano analisado, a inadimplência foi praticamente equivalente ao prejuízo gerado no exercício.

Analisando a cobrança dos valores não recebidos no prazo a partir de 2004, em nenhum caso o cliente voluntariamente procurou a empresa para fazer o pagamento da conta em atraso. O montante a receber das contas vencidas

---

<sup>16</sup> Montante de inadimplência atualizado até 31 de agosto de 2007, com incidência de juros mensais de 3%.

referentes a vendas efetuadas em 2004 teve um acréscimo de 119% ao final do ano subsequente, decorrente das contas negociadas com prazo safra - abril e maio de 2005 - que não foram cumpridas no vencimento. Entretanto, no exercício de 2006, 75% da dívida total foi recuperada, permanecendo em cobrança 53% da inadimplência verificada em dezembro de 2004.

Examinando as negociações de 2005, novamente observou-se uma elevação nos valores a receber, porém em quantidade significativamente menor, do que se pode depreender que as vendas de 2005 com prazo safra tiveram maior sucesso de pagamento. Em dezembro de 2006, o montante a receber de 2005 aumentou em 1,93% do total existente doze meses antes.

Considerando as vendas de 2006, na metade do ano seguinte, o montante a receber diminuiu 55%, evidenciando que os procedimentos de cobrança foram bastante eficientes.

A posição da inadimplência de 2004 a 2007 revela a melhoria das ações de concessão de crédito e de cobrança adotadas pela empresa. Em 2005 houve um acréscimo de 297% nas contas a receber vencidas em relação ao ano anterior; em 2006, o aumento foi de 165,87%, refletindo uma diminuição de 55% em comparação com o ano anterior. Já em 2007, houve uma redução de 25%. Apesar de a informação referir-se ao primeiro semestre, aponta uma importante mudança nos índices, pois os recebimentos que historicamente geram a inadimplência possuem vencimento no mês de abril. A tabela a seguir ilustra a situação descrita.

**Tabela 3 - Variação percentual das contas a receber vencidas – 2004 a 2007**

Ano de Venda	Posição da inadimplência		
	31/12/2005	31/12/2006	30/6/2007*
2004	119,76	-1,14	-55,28
2005		1,93	6,53
2006			-55,35
2004 a 2007**	297,38	165,87	-25,33

\* Percentuais referentes ao primeiro semestre

\*\* Inclui as contas vencidas do ano civil da posição/ ano de cobrança

Fonte: elaborado pela autora em conjunto com funcionários da empresa.

Partiu-se para uma análise mais detalhada dos valores a receber, corrigidos com juros de 3,0% ao mês. A partir de relatório acerca da inadimplência acumulada até 31 de agosto de 2007, considerando clientes com contas vencidas a partir de 2004, identificaram-se os principais responsáveis por tais resultados. Constatou-se

que os 30 clientes que apresentam maior percentual de inadimplência respondem por quase 80% dos débitos da Divisão Insumos. Tal grupo representa 1,62% do total de clientes da área e 0,82% do total da Cultivar; vinte e oito constituem-se em pessoas físicas, um em cooperativa, e outro em companhia limitada. Dos clientes pessoas físicas, oito têm sua produção localizada em Pantano Grande, e correspondem a 25% do montante da inadimplência da Divisão Insumos. A segunda cidade com maior quantitativo de devedores é Rio Pardo, com cinco ocorrências, representando 10% do valor total. A ilustração a seguir exemplifica as considerações descritas.

Código	% por cliente da inadimplência total da empresa	Cidade	% acumulado da inadimplência da Divisão Insumos
47	7,69%	Venâncio Aires	9,68%
3.272	5,74%	Pantano Grande	16,90%
45	4,94%	Pantano Grande	23,13%
24	4,34%	Pantano Grande	28,60%
4.416	4,26%	15 de Novembro	33,96%
95	3,82%	Arroio do Tigre	38,77%
5.119	3,76%	Rio Pardo	43,50%
725	3,22%	Passo do Sobrado	47,56%
30	3,16%	Pantano Grande	51,55%
2.004	3,03%	Passo do Sobrado	55,36%
5.429	3,02%	Salto do Jacuí	59,16%
109	2,98%	Vale do Sol	62,92%
306	2,88%	Minas do Leão	66,55%
114	2,68%	Rio Pardo	69,93%
4.357	2,46%	Pantano Grande	73,02%
826	2,22%	Vera Cruz	75,82%
19	2,17%	Pantano Grande	78,56%
894	1,93%	Rio Pardo	80,99%
23	1,89%	Pantano Grande	83,36%
5.206	1,76%	Porto Alegre	85,58%
2.508	1,59%	Vera Cruz	87,58%
96	1,55%	Candelária	89,53%
3.184	1,48%	Pantano Grande	91,39%
244	1,38%	Rio Pardo	93,13%
1.947	1,24%	Passo do Sobrado	94,68%
755	1,20%	Candelária	96,20%
1.893	1,05%	Venâncio Aires	97,52%
485	1,02%	General Câmara	98,80%
335	0,95%	Rio Pardo	100,00%
<b>Total 30 maiores</b>	<b>79,42%</b>		

**Quadro 17 – Resumo dos 30 maiores inadimplentes**

Fonte: elaborado pela autora.

No ano de 2004, um único cliente foi responsável por 63% dos créditos problemáticos. Nos anos seguintes, houve uma redução na concentração de valores a receber. Entretanto, ainda tiveram uma parcela substancial de sua origem centralizada em poucos compradores. Em 2005, os cinco maiores inadimplentes foram responsáveis por 45% do total, percentual que aumentou para 56% no ano seguinte e em 2007, considerando dados até agosto, corresponde a 53%. Ao alterar a amostra para quinze compradores, verifica-se que a representatividade nos referidos períodos passa a ser, respectivamente, 87%, 92% e 83%.

Para examinar o processo de concessão pormenorizadamente, foram selecionados os dez maiores devedores, que atualmente representam 55% dos valores a receber. Estes, com exceção de uma cooperativa, constituem-se de pessoas físicas, sendo quatro delas com propriedade localizada em Pantano Grande e uma em Rio Pardo, municípios limítrofes.

#### 4.2 ANÁLISE DOS DEZ MAIORES INADIMPLENTES

A análise dos maiores devedores foi sistematizada considerando aspectos descritos na revisão teórica aplicáveis ao caso estudado. Os quesitos selecionados foram organizados em uma tabela e lhes foram atribuídos pesos diferenciados, de modo que fosse possível apurar sua pontuação. Esta seguiu os critérios sugeridos por Santi Filho, com adaptações da autora, conforme especificado nos quadros a seguir.

Quesito	Peso
Pontualidade	3
Restrições	3
Experiência em negócios	3
Atuação na praça	2
Fatores setoriais	1
Perfil sócio-econômico	2
Perspectivas safra	2
Negociação/ forma pagamento	1
Outras fontes de renda	2
Garantias oferecidas	1
Peso total	20
Pontuação máxima	100

**Quadro 18 – Análise de risco – Quesitos e pesos**

Fonte: elaborado pela autora.

Examinou-se cada cliente da amostra nos mesmos parâmetros, permitindo assim a comparação dos pontos obtidos na análise de risco. A avaliação foi realizada a partir de informações constantes da Ficha do Cliente, da relação de Histórico do Cliente e dos relatórios de Contas a Receber, todos documentos disponibilizados pela empresa. A atribuição da respectiva pontuação ocorreu com base no enquadramento do cliente aos critérios de avaliação do risco, conforme tabela a seguir:

Pontos	Avaliação do risco
0	Risco total <sup>17</sup>
1	Pior situação possível – maior risco
5	Melhor situação observada – menor risco
02 a 04	Graduação para ponderação dos fatores observados em cada quesito, atribuindo-se pontos de 02 a 04 à medida que os riscos diminuem

**Quadro 19 – Análise de risco – Pontuação**

Fonte: Santi Filho (1997, p.18).

Após a avaliação do risco, de acordo com a pontuação observada, classificou-se o cliente na respectiva faixa de risco, conforme observado na tabela abaixo. A interpretação de cada nível consiste em indicativo para a definição acerca da concessão de crédito.

Pontuação	Classificação	Interpretação <sup>18</sup>
0 a 5	Risco total	Não conceder crédito.
6 a 30	Risco extremo	Não conceder crédito, a menos que apresente justificativa/ necessidade pertinente para situação e condições de quitação. Crédito limitado ao limite baixo.
31 a 50	Risco elevado	Conceder limite baixo de crédito, com garantias executáveis que correspondam a 100% do valor total.
51 a 70	Risco considerável	Conceder limite médio de crédito, com garantias equivalentes a 80% da compra.
71 a 90	Risco baixo	Conceder limite total de crédito, com garantia de 50% da compra.
91 a 100	Risco mínimo	Conceder limite total de crédito, solicitando garantia equivalentes a 40% da compra.

**Quadro 20 – Análise de risco – Classificação**

Fonte: adaptado pela autora.

<sup>17</sup> Nos casos em que a informação acerca do quesito não estava disponível no material analisado, o referido item recebeu “0” como pontuação.

<sup>18</sup> As garantias consideradas na concessão do limite são aquelas executáveis, excluindo-se a área de plantação e maquinário necessários à subsistência do produtor e o local de sua moradia, bem como demais bens com ônus.

Limite de crédito	% do saldo de crédito
Baixo	30%
Médio	60%
Total	100%

**Quadro 21 – Análise de risco – Limites de crédito**

Fonte: elaborado pela autora.

A aplicação dos procedimentos apresentados nesta subsecção aos clientes selecionados resultou na tabela abaixo, que se constitui de um resumo do perfil de crédito seguido da classificação de risco correspondente a cada caso.

**Tabela 4 – Análise dos dez maiores inadimplentes - 2004 a 2007**

<b>Cliente</b>	47	3.272	45	24	4.416	95	5.119	725	30	2.004
<b>Pontual.</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Restrições</b>	0	0	0	0	2	0	4	3	0	3
<b>Experiência em negócios</b>	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
<b>Atuação na praça</b>	0	2	1	3	3	3	2	2	4	2
<b>Fatores setoriais</b>	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
<b>Perfil sócio-econômico</b>	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3
<b>Perspectivas safra</b>	3	3	2	4	2	2	1	2	3	3
<b>Negociação/ forma pagamento</b>	1	1	1	2	2	1	3	2	2	2
<b>Outras fontes de renda</b>	0	0	4	0	0	0	0	0	2	0
<b>Garantias oferecidas</b>	3	2	4	4	4	2	3	3	3	3
<b>Pontuação</b>	15	22	28	32	34	23	33	31	32	32
<b>Classificação</b>	Risco extremo	Risco extremo	Risco extremo	Risco elevado	Risco elevado	Risco extremo	Risco elevado	Risco elevado	Risco elevado	Risco elevado
<b>% inadimpl. total</b>	7,69%	5,74%	4,94%	4,34%	4,26%	3,82%	3,76%	3,22%	3,16%	3,03%

Fonte: elaborado pela autora.

De modo a complementar as informações acima, a partir dos dados constantes nos relatórios fornecidos pela empresa, verificaram-se ainda os seguintes aspectos significativos das práticas de concessão de crédito relativas aos clientes analisados:

- em 70% dos casos houve vendas efetuadas em 2005, com vencimento em 2006;

- foram realizadas novas vendas para 40% dos clientes, mesmo após o não recebimento das operações anteriores;
- sete inadimplentes pagaram parte do valor devido;
- a parcela paga corresponde, em média, a 18% da dívida, e atinge o patamar máximo de 35%, considerando o montante pago em relação ao valor total originalmente devido, sem a incidência de juros;
- em somente um caso houve nova venda após vencimento da dívida anterior e sem recebimento de nenhum montante;
- para todos os clientes problemáticos foi concedido crédito em diversas vendas, geralmente com prazo de pagamento idêntico – prazo safra e em datas próximas, sendo relativas à mesma plantação.

#### 4.3 PROJEÇÕES DA EMPRESA PARA 2007

Para o ano de 2007, a Cultivar pretende ampliar o faturamento na Divisão Insumos em 42,5%. A estimativa de lucro sobre as vendas é de 5% no exercício, sendo 80% delas realizadas a prazo, com recebimento médio de sete meses. O investimento planejado na cobrança desses valores representa aproximadamente 1% do faturamento anual e 18% do lucro almejado para o período. Tais informações foram obtidas a partir de entrevistas com os diretores e do Planejamento Estratégico da empresa.

#### 4.4 CONSTATAÇÕES E SUGESTÕES SOBRE A POLÍTICA DE CRÉDITO

Os procedimentos de análise e concessão de crédito definidos pela organização estão bem estruturados. As alterações implementadas nos últimos anos redefiniram e reorganizaram as rotinas acerca dos processos, favorecendo a padronização e diminuição do risco das operações. De acordo com as instruções fornecidas pela analista de vendas e das entrevistas realizadas com diretores e

funcionários, a Cultivar historicamente executa alguns dos principais passos que caracterizam a análise e concessão de crédito:

- definição da política de crédito;
- estabelecimento dos limites de crédito;
- definição dos critérios para concessão de crédito, englobando a análise dos “C´s” caráter, capacidade, capital, condições e colateral;
- especificação das fontes de informações dos clientes, bem como conferência das mesmas junto a órgãos restritivos e referências comerciais.

A partir de 2007, novas etapas foram definidas em adição às existentes, aprimorando o processo até então executado:

- análise do cálculo da capacidade de pagamento, considerando a receita líquida, endividamento e recursos tomados junto a terceiros;
- estruturação da rotina de análise e concessão de crédito, definindo e organizando seqüencialmente as etapas necessárias;
- demarcação das garantias exigidas em cada caso, especificando tipo e procedimentos decorrentes;
- definição da atuação de cobrança, explicitando as atitudes a serem tomadas de acordo com o prazo decorrido desde o vencimento dos valores não recebidos.

Para maior retorno do capital investido, é imprescindível que tais etapas sejam seguidas com rigorosidade. Analisando transações efetuadas em anos anteriores, percebeu-se a ocorrência de muitas concessões de crédito apesar de fortes evidências em sentido contrário. Entre os maiores inadimplentes, identificaram-se casos de liberações após sinalização de dificuldades financeiras, irregularidades cadastrais junto a órgãos como Serasa e alerta de referências do cliente acerca de dívidas com outras instituições. Além disso, o cálculo da capacidade de pagamento do cliente não foi realizado em nenhum dos casos analisados.

Percebeu-se, ainda, que foram efetuadas vendas a prazo para clientes problemáticos, mesmo com valores a receber vencidos e observações acerca da não recomendação para concessão de crédito. Conforme o caso analisado, pode ser necessário realizar nova concessão de crédito a um cliente devedor. Considerando que sua subsistência depende do desempenho da colheita, condições climáticas

adversas podem ser decisivas para seu resultado. Assim, verificando-se que a causa do não pagamento está no macroambiente e sendo o débito originado na última safra, eventualmente pode ser novamente concedido crédito ao inadimplente. Porém, caso a situação seja reincidente, pode sinalizar uma característica do *caráter* do comprador - no sentido da intenção do devedor de cumprir ou não a promessa de pagamento, recomendando-se a não concessão de crédito.

De acordo com o prazo e o valor a serem financiados, as garantias variam, considerando o histórico de relacionamento com o cliente. Isso foi observado na análise das outras empresas e está consoante com os procedimentos definidos pela Cultivar. Dessa forma, é importante manter tal prática e seguir as definições estabelecidas no momento da concessão.

Assim como em outras rotinas analisadas, os procedimentos de cobrança, a partir de meados de 2006, passaram por uma reestruturação significativa. Atualmente, em caso de vencimento das contas, a empresa aciona rapidamente os setores responsáveis, obtendo agilidade e maior eficácia nos recebimentos. As etapas da cobrança estão definidas de acordo com os prazos de vencimento, sendo adotadas medidas diferenciadas para cada período. Há registro detalhado de cada providência, sendo tais instruções de pleno conhecimento dos empregados encarregados. Tais evidências demonstram um avanço significativo e auxiliam no encaminhamento de negociações, no repasse de informações ao cliente e a outros funcionários da empresa que venham a se envolver no processo.

Apesar da constante preocupação da empresa em definir e padronizar procedimentos, verificaram-se alguns casos em que os passos iniciais foram executados corretamente, porém não tiveram seqüência, caracterizando a descontinuidade do processo e o conseqüente não atingimento do resultado almejado. Como, por exemplo, no relatório de Contas a Receber do cliente 5.119, a informação mais atualizada refere-se a fevereiro de 2007, quando o mesmo se comprometeu a fazer o pagamento em grãos nos meses de abril e maio. Dessa forma, recomenda-se que o supervisor de tais procedimentos atente para o fiel cumprimento dos prazos e para a efetivação das providências e seu respectivo registro, de modo que os processos de cobrança sejam realmente esgotados em suas possibilidades.

A definição do limite de crédito disponível a ser concedido ao total de clientes também é essencial. Considerando o ramo de atividade da empresa, a prática

comumente verificada é a venda com prazo safra. Na medida em que representa risco elevado, a empresa deve estabelecer quanto está disposta a investir nesse sentido, evitando resultados desagradáveis posteriormente. Apesar de constar nas instruções analisadas, a dotação orçamentária de cada unidade não está preenchida, ou seja, não foram estipulados valores para as vendas à vista e a prazo no ano de 2007.

#### 4.5 PROCEDIMENTOS SUGERIDOS PARA ANÁLISE DE CRÉDITO

A ficha cadastral representa o perfil do cliente e constitui o primeiro passo da análise de crédito. Na busca de aprimorar o formato atual da Cultivar, foram consultadas duas empresas, uma instituição financeira e uma grande revendedora de fertilizantes, com vistas a verificar os procedimentos por elas adotados. Comparando-se o cadastro das três companhias, identificaram-se possibilidades de melhoria, sendo as principais delas elencadas a seguir.

a) Informações a serem adicionadas:

- quantidade de dependentes;
- em relação à residência: tipo (própria, familiar, alugada, financiada, outros) e valor de mercado (R\$);
- dados do cônjuge: informações para contato (endereço, telefone) e comerciais (endereço, telefone, renda).

b) Estrutura dos dados sobre bens:

- imóveis: espécie, localização, área (m<sup>2</sup>), valor atual, registro, livre/onerado, se onerado, para qual banco e data de liberação;
- máquinas, equipamentos, veículos: espécie, marca, tipo, ano, valor atual, livre/onerado, se onerado, para qual banco e data de liberação.

c) Atividade econômica: identificar separadamente as diferentes atividades e sua participação na renda. Nesse sentido, podem ser solicitados:

I - Atividade Empresarial: empresa onde trabalha, cargo, data admissão, endereço, cidade, Estado, CEP, renda anual, participação na renda total (%);

II - Atividade Rural: culturas, área de terra (própria ou arrendada – em ha), produção (sacos), receita bruta, custeio total de despesas, receita líquida, participação na renda total (%);

III – Renda familiar complementar: dados cadastrais da pessoa, grau de parentesco, informações para contato, total da renda e fonte pagadora.

d) Outras informações importantes:

- financiamentos obtidos: instituição financeira, agência, valor (R\$), tipo, vencimento, endereço, telefone;
- seguros: tipo (vida, automóvel, empresarial, residencial), seguradora e vencimento;
- registrar parecer do vendedor, supervisor e gerente (ou analista e diretor – pelo menos duas pessoas);
- consulta ao SISBACEN.

Considerando o ramo de atuação da empresa, pode ser acrescentada a observação a respeito do seguro da lavoura e da plantação. Caso seja verificada sua existência, os riscos envolvidos na transação diminuem, pois o cliente protege-se das ameaças climáticas e da oscilação dos preços, garantindo o recebimento do valor contratado no prazo estipulado.

Com base nas informações obtidas junto às duas instituições escolhidas como referência para aprimoramento da ficha cadastral, podem ser sugeridas também outras melhorias.

Em relação à capacidade de pagamento, podem ser incluídas a análise da evolução das vendas<sup>19</sup>, do nível de endividamento e das margens finais, uma vez que são indicativos importantes acerca da situação econômica do cliente e impactam nos recursos disponíveis para saldar as dívidas.

A definição do limite de crédito deve considerar primeiramente a necessidade do cliente e, após a análise, buscar o melhor acordo para as partes envolvidas. Dessa forma, podem-se prevenir concessões acima do esperado pelo cliente, reduzindo o risco para a empresa. O limite máximo concedido pelas organizações pesquisadas é de 10% da renda líquida da pessoa física. Para solicitações acima desse valor, é necessário o aval de outra pessoa de renda equivalente ou superior, de forma que no total a concessão se enquadre dentro dos 10% estipulados.

---

<sup>19</sup> Para clientes pessoa física, pode-se analisar o aumento da produção e da receita líquida.

A exigência de garantias é essencial principalmente quando não há histórico com cliente. Nos demais casos, de acordo com o nível de risco, os valores envolvidos e o comportamento anteriormente observado, podem inclusive ser dispensadas.

Além de constarem no cadastro, devem-se conferir as informações comerciais e bancárias fornecidas pelo cliente. Ou seja, fornecedores e outras instituições devem ser consultados acerca do comportamento anterior do tomador no que diz respeito ao cumprimento de suas obrigações.

A concessão de crédito somente deverá ocorrer caso não houver registro de restrições do comprador no SPC, Serasa e Bacen. É importante verificar as informações em pelo menos dois dos órgãos citados, de forma a assegurar que o cliente não possui impedimentos cadastrais.

Ao proceder à análise, o funcionário deve se colocar no lugar da empresa, refletindo se ele próprio concederia ou não crédito para o cliente em questão. Dessa forma, aprimora-se a coleta de informações, na medida em que os dados essenciais para a avaliação de risco serão registrados e o vendedor estará atento também ao seu comportamento.

#### 4.6 APLICAÇÃO DO MODELO A CASOS PRÁTICOS

A avaliação dos dez maiores inadimplentes, conforme descrito na subseção 4.2, ocorreu com base nos Quadros 18 a 21 - elaborados pela autora, a partir da pesquisa bibliográfica realizada e considerando as especificidades da Cultivar, que compreendem os quesitos principais a serem observados na análise de crédito. Para viabilizar a implantação do modelo utilizado, o mesmo foi examinado pela analista de vendas, pela diretora de administração e pela autora deste trabalho, com auxílio da assistente de cobrança, e aplicado a dez clientes da empresa.

Dessa análise concluiu-se que diversos pontos poderiam ser aprimorados e melhor adaptados à realidade da organização, dos quais podem ser destacados:

- definição da classificação referente a cada score, permitindo padronizar a avaliação, independente do responsável por sua execução;

- inclusão de quesitos importantes para o setor de atuação da empresa e dos riscos do negócio, como qualidade do solo, tecnologia de produção e condições geográficas;
- acréscimo de fatores referentes ao perfil sócio-econômico do cliente, como capital de giro e liquidez, aprimorando sua avaliação;
- inclusão de itens de relacionamento com o consumidor, de modo a valorizar o espectro dos negócios.

As alterações promovidas podem ser visualizadas nos quadros a seguir.

Quesito	Peso	“C”
Pontualidade	3	Caráter
Restrições	3	
Experiência no negócio	3	
Conceito na praça	2	
Fidelidade	1	
Cadeia negocial	1	
Subtotal <sup>(1)</sup>	13	
Qualidade do solo	1	Capacidade
Localização geográfica	1	
Perspectiva de colheita	1	
Tecnologia de produção	1	
Máquinas e equipamentos	1	
Estratégia administrativa	1	
Subtotal <sup>(2)</sup>	6	
Política governamental	1	Condições
Mercado externo	1	
Riscos climáticos	1	
Subtotal <sup>(3)</sup>	3	
Capital de giro	2	Capital
Liquidez	2	
Negociação/ forma pagamento	1	
Outras fontes de renda	2	
Subtotal <sup>(4)</sup>	7	
Garantias oferecidas	1	Colateral
Subtotal <sup>(5)</sup>	1	
Peso total <sup>(1+2+3+4+5)</sup>	30	
Pontuação máxima	150	

**Quadro 22 – Análise de risco – Quesitos e pesos**

Fonte: elaborado pela autora em conjunto com funcionários da empresa.

Quesito	Classificação	Pontuação
Pontualidade	Atrasos de mais de 1 ano	0
	Atrasos de 6 meses a 1 ano	1
	Atrasos de até 6 meses	2
	Atrasos de até 7 semanas	3
	Atrasos eventuais de até 15 dias	4
	Sem atrasos	5
Restrição Cadastral - (Serasa)	Restrição em andamento	0
	Até três restrições esclarecidas de valor superior a 10% do crédito a ser concedido	2
	Até três restrições esclarecidas de valor até 10% do crédito a ser concedido	4
	Sem restrições cadastrais	5
Experiência no negócio	Má experiência de até 3 anos	0
	Sem experiência anterior	1
	Boa experiência de até 3 anos	3
	Experiência de 3 a 6 anos	4
	Experiência de mais de 6 anos	5
Conceito na praça (visão de clientes e fornecedores)	Com restrições cadastrais e com experiência desfavorável	0
	Com restrições cadastrais e sem experiência no negócio	1
	Com restrições esclarecidas e com experiência desfavorável	2
	Sem restrições, sem experiência	3
	Com restrições esclarecidas e com boa experiência	4
	Sem restrições, com boa experiência	5
Fidelidade	Cliente novo	0
	Cliente inconstante	1
	Cliente de 1 a 3 anos	3
	Cliente há mais de 3 anos	5
Cadeia negocial	Compra de até 50 % dos insumos da lavoura, sem entrega de grãos	2
	Compra de até 50 % dos insumos da lavoura, com entrega de grãos	3
	Compra de mais de 50 % dos insumos da lavoura, sem entrega de grãos	4
	Compra de até 50 % dos insumos da lavoura, com entrega de grãos	5

**Quadro 23 - Análise de risco – Caráter**

Fonte: elaborado pela autora em conjunto com funcionários da empresa.

Quesito	Classificação	Pontuação
Estratégia administrativa e capacidade de adaptação. Organização e controles.	Incipiente - Precária	0
	Suficiente	2
	Boa	3
	Muito boa - Eficaz	5
Qualidade do solo (textura, compactação)	Sem Informação	2
	Muito argiloso (teor de argila > 61%)	2
	Argilosa (teor de argila entre 36 e 60%)	3
	Média (teor de argila de 16% a 35%)	4
	Arenosa (teor de argila < que 15%)	5
Localização geográfica (declividade, topografia, sistematização do terreno, drenagem)	Sem Informação	2
	maior que 16%	2
	10% a 14%	3
	5% a 9 %	4
	0% a 4 %	5
Perspectiva de colheita	Baixa produtividade	2
	Média Produtividade	3
	Média/Alta Produtividade	4
	Alta produtividade	5
Tecnologia de Produção	Superada - Sem informações	1
	Tradicional - Convencional	3
	Avançada - Plantio Direto, sistema de irrigação	5
Máquinas e Equipamentos Essenciais	Necessita substituição	0
	Necessita manutenção	2
	Bom estado - até 3 anos	4

**Quadro 24 - Análise de risco –Capacidade**

Fonte: elaborado pela autora em conjunto com funcionários da empresa.

Quesito	Classificação	Pontuação
Política governamental	Crédito, Preços, Estoques reguladores	
Mercado Externo	Variação preço commodities	
Riscos climáticos (vento, inundação, erosão, granizo, geada, queimadas)	Previsões	

**Quadro 25 - Análise de risco – Condições**

Fonte: elaborado pela autora em conjunto com funcionários da empresa.

Quesito	Classificação	Pontuação
Capital de Giro - em relação ao valor da lavoura	0 a 20%	0
	21 a 40%	1
	41 a 70%	3
	acima de 70%	5
Liquidez	Não possui capacidade de liquidar dívidas a curto prazo	0
	Dependência de venda de imóveis para liquidar dívidas	1
	Dependência de venda de maquinário/ veículo para liquidar dívidas	2
	Dependência de venda da produção para liquidar dívidas	4
	Possui capacidade de liquidar dívidas a curto prazo	5
Negociação/forma de pagamento	Pagamento não efetuado	0
	Pagamento com execução de garantia	1
	Pagamento em cartório de protestos	2
	Pagamento em grãos	3
	Pagamento em dinheiro e grãos	4
	Pagamento em dinheiro	5
Outras fontes de renda	Nenhuma outra fonte existente/informada	0
	Outra fonte de renda equivalente a 50%* do crédito solicitado	3
	Outra fonte de renda equivalente a 100%* do crédito solicitado	5

**Quadro 26 - Análise de risco – Capital**

Fonte: elaborado pela autora em conjunto com funcionários da empresa.

Quesito	Classificação	Pontuação
Garantias oferecidas	Sem garantias	0
	Garantias executáveis equivalentes a 50% do crédito solicitado	3
	Garantias executáveis equivalentes a 100% do crédito solicitado	5

**Quadro 27 – Análise de risco - Colateral**

Fonte: elaborado pela autora em conjunto com funcionários da empresa.

A avaliação de risco equivalente a cada pontuação (Quadro 19) permaneceu a mesma utilizada na análise dos maiores inadimplentes descrita na subseção 4.2. Os limites de crédito correspondentes (Quadro 21), bem como as faixas definidas para classificar o nível de risco representado pelo cliente (Quadro 20) sofreram pequenas alterações, como pode ser observado nos quadros a seguir.

Pontos	Avaliação do risco
0	Risco total
1	Pior situação possível – maior risco
5	Melhor situação observada – menor risco
02 a 04	Graduação para ponderação dos fatores observados em cada quesito, atribuindo-se pontos de 02 a 04 à medida que os riscos diminuam

**Quadro 28 - Análise de risco – Pontuação**

Fonte: Santi Filho (1997, p.18).

Limite de crédito	% do saldo de crédito
Baixo	30%
Médio	60%
Médio/Alto	80%
Alto	100%

**Quadro 29 - Análise de risco – Limites de crédito**

Fonte: elaborado pela autora em conjunto com funcionários da empresa.

Pontuação	Classificação	Interpretação
0 a 10	Risco total	Não conceder crédito.
11 a 30	Risco extremo	Não conceder crédito, a menos que apresente justificativa/necessidade pertinente para situação e condições de quitação. Garantias executáveis que correspondam a 200% do valor da compra. Crédito limitado ao limite baixo.
31 a 50	Risco elevado	Conceder limite baixo de crédito, com garantias executáveis que correspondam a 150% do valor total da compra.
51 a 70	Risco considerável	Conceder limite médio de crédito, com garantias executáveis equivalentes a 100% da compra.
71 a 90	Risco baixo	Conceder limite de crédito médio/alto, com garantia em grãos <sup>20</sup> no valor da compra.
91 a 100	Risco mínimo	Conceder limite de crédito alto, solicitando garantia em grãos no valor da compra.

**Quadro 30 – Análise de risco – Classificação**

Fonte: elaborado pela autora em conjunto com funcionários da empresa.

Procedeu-se, então, à aplicação do modelo de análise e concessão de crédito proposto, baseado nos novos parâmetros definidos, a “bons pagadores” e “maus pagadores”, entendidos, respectivamente, como aqueles que realizam o pagamento no prazo e valor estipulados e aqueles que não o fazem. Assim, dez clientes – igualmente divididos entre “bons pagadores” e “maus pagadores” - foram selecionados e avaliados pela comissão anteriormente mencionada, responsável pela crítica do protótipo.

<sup>20</sup> A garantia em grãos consta da Cédula de Produto Rural – CPR.

#### 4.6.1 Aplicação do modelo aos cinco maiores inadimplentes

Os “maus pagadores” selecionados para aplicação do modelo proposto correspondem aos cinco maiores devedores, responsáveis por 27% da inadimplência, de acordo com o relatório de Contas a Receber de agosto de 2007. O resultado de sua análise pode ser visualizado no quadro a seguir, sendo que os clientes estão dispostos em ordem decrescente do total de contas vencidas, da esquerda para a direita.

**Tabela 5 – Análise de risco - Aplicação a casos práticos – Inadimplentes – 2004 a 2007**

Quesito	Peso	Pontuação <sup>21</sup>									
		47	3.272	45	24	4.416					
Pontualidade	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Restrições	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Experiência no negócio	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Conceito na praça	2	0	0	2	4	0	0	1	2	0	0
Fidelidade	1	3	3	3	3	1	1	5	5	3	3
Cadeia negocial	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3
Estratégia administrativa	1	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0
Qualidade do solo	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Localização geográfica	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Perspectiva de colheita	1	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3
Tecnologia de produção	1	1	1	3	3	1	1	3	3	3	3
Máquinas e equipamentos	1	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2
Política governamental	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mercado externo	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Riscos climáticos	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
Capital de giro	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquidez	2	0	0	1	2	1	2	4	8	4	8
Negociação/ forma pagamento	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras fontes de renda	2	0	0	0	0	3	6	0	0	0	0
Garantias oferecidas	1	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5
Peso total	30	28		34		32		46		40	
Pontuação percentual (valor correspondente na escala de 01 a 100)		18,67%		22,67%		21,33%		30,67%		26,67%	
Classificação		Risco extremo		Risco extremo		Risco extremo		Risco extremo		Risco extremo	

Fonte: elaborado pela autora em conjunto com funcionários da empresa.

Observando a classificação dos “maus pagadores”, verifica-se que 100% deles foram enquadrados no nível de risco extremo, para o qual a concessão de

<sup>21</sup> A primeira coluna de cada cliente refere-se à pontuação do mesmo de acordo com os critérios do Quadro 22. A segunda corresponde à primeira multiplicada pelo peso do quesito avaliado.

crédito deve ser rejeitada. Em todos os casos analisados, verificou-se a inexistência de informações acerca de alguns quesitos, os quais foram pontuados de forma rigorosa, atribuindo-se pontuação baixa em sua avaliação. Para todos os clientes, não constaram dados acerca da qualidade do solo, localização geográfica e capital de giro. Além destes, no material disponível acerca dos clientes 45 e 24, não havia registro sobre restrições cadastrais, e para o cliente 47 faltaram indicativos sobre sua liquidez. Caso todos os referidos itens tivessem sido avaliados com a pontuação máxima, que representa menor risco, os cinco clientes avaliados, na seqüência em que aparecem na Tabela 5, seriam pontuados conforme o Quadro 32.

Cliente	47	3.272	45	24	4.416
Pontuação	36,00%	33,33%	42,00%	51,33%	37,33%
Classificação	Risco elevado	Risco elevado	Risco elevado	Risco considerável	Risco elevado

**Quadro 31 – Análise de risco - Inadimplentes**

Fonte: elaborado pela autora em conjunto com funcionários da empresa.

Verifica-se que o nível de risco diminuiu para todos os clientes analisados, de forma que 80% seriam enquadrados na concessão de limite baixo de crédito e um deles no limite médio. Entretanto, ainda indicariam representativo risco para a empresa. Considerando a pontuação obtida nos demais quesitos analisados, infere-se que a pontuação nos parâmetros citados seria inferior à máxima, diminuindo o resultado final e elevando o nível de risco. Assim, mesmo com a ausência de algumas informações, a classificação realizada pode ser considerada próxima da realidade, fato reforçado pelo histórico de relacionamento com os clientes avaliados.

#### **4.6.2 Aplicação do modelo aos cinco melhores adimplentes**

Os cinco “bons pagadores” selecionados para verificar o modelo sugerido foram aqueles que tiveram maior valor em vendas efetuadas e pagas em dia a partir de 2004. Sua avaliação pode ser visualizada no quadro a seguir, no qual os clientes estão dispostos, da esquerda para a direita, em ordem decrescente de montante total comprado.

Tabela 6 - Análise de risco - Aplicação a casos práticos – Adimplentes - 2004 a 2007

Quesito	Peso	Pontuação <sup>22</sup>									
		700		475		334		5.309		716	
Pontualidade	3	4	12	3	9	4	12	5	15	4	12
Restrições	3	5	15	5	15	5	15	5	15	5	15
Experiência no negócio	3	5	15	4	12	5	15	3	9	5	15
Conceito na praça	2	5	10	5	10	5	10	5	10	5	10
Fidelidade	1	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5
Cadeia negocial	1	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2
Estratégia administrativa	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Qualidade do solo	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Localização geográfica	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
Perspectiva de colheita	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Tecnologia de produção	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Máquinas e equipamentos	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Política governamental	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mercado externo	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Riscos climáticos	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
Capital de giro	2	3	6	3	6	3	6	3	6	3	6
Liquidez	2	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8
Negociação/ forma pagamento	1	3	3	5	5	3	3	3	3	5	5
Outras fontes de renda	2	0	0	3	6	3	6	0	0	0	0
Garantias oferecidas	1	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5
<b>Peso total</b>	<b>30</b>	<b>115</b>		<b>117</b>		<b>119</b>		<b>110</b>		<b>114</b>	
Pontuação percentual (valor correspondente na escala de 01 a 100)		76,67%		78,00%		79,33%		73,33%		76,00%	
<b>Classificação</b>		<b>Risco baixo</b>		<b>Risco baixo</b>		<b>Risco baixo</b>		<b>Risco baixo</b>		<b>Risco baixo</b>	

Fonte: elaborado pela autora em conjunto com funcionários da empresa.

Ao observar o risco representado pelos clientes analisados, percebe-se que todos foram classificados no nível baixo, para o qual pode ser concedido limite médio/alto de crédito. Em sua avaliação, constatou-se que as informações eram mais completas do que as disponíveis sobre os inadimplentes examinados. Dessa forma, compreenderam todos os quesitos existentes, contribuindo para a fidedignidade do resultado. A classificação de risco de todos os adimplentes eleitos é ratificada no seu histórico de relacionamento com a empresa, uma vez que os cinco compradores têm se demonstrado “bons pagadores” e cumprido suas obrigações, honrando os prazos e valores acordados com a organização.

Comparando-se as análises dos dez clientes, a classificação de risco de cada um deles, o respectivo limite aprovado e o histórico de relacionamento com a

<sup>22</sup> A primeira coluna de cada cliente refere-se à pontuação do mesmo de acordo com os critérios do Quadro 22. A segunda corresponde à primeira multiplicada pelo peso do quesito avaliado.

empresa, validou-se o modelo proposto. A implantação do mesmo propicia uma decisão de crédito mais segura, conforme esperado pela empresa, uma vez que, em todos os casos nos quais foi aplicado, sugeriu a concessão aos “bons pagadores” e limitou aos “maus pagadores”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atingir as projeções de 2007, é importante que a Cultivar estruture os procedimentos de análise e concessão de crédito da Divisão Insumos de forma a possibilitar que as vendas retornem o capital pretendido, uma vez que os resultados anteriores são bastante inferiores ao esperado para o referido exercício. No período de 2004 a 2006, a área analisada apresentou prejuízo crescente, sendo projetado para o exercício de 2007 lucro líquido de 5% sobre seu faturamento.

É importante ressaltar que muitos campos existentes no cadastro não são preenchidos com dados do cliente. Entre eles, destaca-se o destinado às referências do comprador. Além disso, nas situações em que tal informação existe, não há registro de sua conferência, através de contato para confirmação dos dados coletados.

Os vendedores representam a empresa e mantêm contato direto com o cliente, sendo responsáveis pelo preenchimento das informações a seu respeito. A partir do modelo proposto para avaliação do risco, verificou-se a necessidade de redefinição e padronização dos dados coletados. Nesse contexto, é essencial que sejam bem orientados quanto à importância de seus registros e dos aspectos a serem descritos, uma vez que servirão de subsídio para a análise de crédito, negociações futuras e eventuais cobranças dos valores a receber. Informações a respeito das perspectivas do cliente para a safra, das características da lavoura e dos equipamentos, da tecnologia utilizada, das diferentes fontes de renda, das garantias oferecidas, dos produtos vendidos, do andamento da cobrança e da forma de pagamento das vendas efetuadas são imprescindíveis à execução das atividades citadas. Conforme descrito na aplicação do modelo, subseção 4.6, em diversos quesitos verificou-se a inexistência de informações, fazendo com que a avaliação se distancie da realidade do cliente.

Considerando que a grande maioria dos clientes problemáticos são pessoas físicas, torna-se essencial a verificação dos dados por eles fornecidos e o conhecimento de seu *caráter*, entendido como a “disposição para tentar pagar”. A maior garantia da empresa será negociar com consumidores confiáveis, pois o processo para tomar posse das garantias é dispendioso, e a organização ainda precisará convertê-los em moeda, o que resulta novamente em mais esforço e por vezes em valores aquém do previsto. Assim, antes da concessão, em conjunto com

a capacidade de pagamento, é essencial examinar meticulosamente os dados fornecidos e o comportamento histórico de pagamento do cliente, tanto com a Cultivar quanto com outras empresas. As garantias, como o próprio nome sugere, são uma segurança para o credor, mas não representam o pagamento das vendas. Apesar de importantes, devem ser consideradas como secundárias no processo, sendo mais relevante buscar o recebimento da dívida em moeda.

No cálculo da capacidade de pagamento, além dos fatores considerados atualmente – Receita, Receita Líquida, Margem consignável, Endividamento, Insumos Cultivar e Arrendamento e Demais custos produção – deveria ser computado também o Custo dos insumos adquiridos junto à concorrência. Este reduz a quantidade de produtos necessários ao plantio, na medida em que já foram comprados, bem como o capital disponível para pagamento do crédito tomado. Assim, deve observar se a solicitação do cliente corresponde a real necessidade da lavoura – o somatório dos insumos fornecidos pela Cultivar e pela concorrência deve ser equivalente ao total calculado para a área plantada - e se enquadra nos limites estabelecidos para concessão de crédito.

Em adição à capacidade de pagamento, sugere-se que a empresa avalie o risco do cliente de acordo com o modelo utilizado na subseção 4.6 para aplicação a casos práticos. Dessa forma, a análise da concessão de crédito tornar-se-á mais completa e eficiente, verificando se o crédito é recomendável e quanto recurso deve ser concedido. No decorrer do tempo, conforme indicativo das novas necessidades e considerando os resultados obtidos, adequações poderão ser implementadas. Outros quesitos podem ser adicionados, sua pontuação modificada, bem como a classificação e o limite de crédito correspondente, ajustando o protótipo à nova realidade da empresa.

A implantação da avaliação sugerida propicia a integração dos diferentes dados coletados acerca dos clientes, atualmente disponíveis em bases de dados distintas e examinadas em separado. Assim, favorece uma visão ampliada do produtor e do seu relacionamento com a Cultivar, levando a uma análise mais condizente com sua realidade e favorecendo a diminuição do risco para a empresa. Nesse sentido, é essencial que os funcionários envolvidos nas rotinas pesquisadas – analista de vendas, analista de finanças e assistente de cobrança – sejam orientados quanto à importância da organização, inter-relação e registro das informações relativas ao cliente e a seu relacionamento com a empresa.

As atividades de concessão de crédito e cobrança da Cultivar são executadas por profissionais diferentes, o que pode impactar na continuidade do processo. Recomenda-se que uma pessoa seja responsável pela análise e cobrança do cliente, de maneira a conhecer suas características, histórico de relacionamento e proceder corretamente ao registro das informações necessárias para os passos subsequentes. Caso tal sugestão seja inviável na prática, é necessário haver comunicação constante entre os responsáveis, repassando dados relevantes e atentando para os apontamentos realizados, bem como adequações nos mesmos, evitando que erros cometidos voltem a ocorrer. Além disso, tais medidas favorecem a melhoria do relacionamento com o cliente, uma vez que o funcionário que contatá-lo conhecerá detalhadamente seu histórico.

A concentração das vendas em poucos compradores e localidades geográficas também deve ser observada. Conforme mencionado anteriormente, verificou-se que um pequeno número de pessoas é responsável por alto percentual da inadimplência. Dessa forma, recomenda-se diversificar os clientes, como meio de buscar redução no risco de concentração. Além disso, nos casos em que a avaliação do comprador demonstre elevado nível de risco, os valores concedidos devem ser reduzidos e observar o limite total definido pela empresa, acima do qual o crédito não deverá ser concedido. Em relação à localização geográfica, é importante analisar as perspectivas da safra para a região. 43% dos clientes observados têm suas atividades localizadas nas cidades de Rio Pardo e Pântano Grande, do que se pode inferir que, ou as condições climáticas prejudicaram o resultado da colheita, ou entre os produtores da região o cumprimento das obrigações, no sentido de pagamento das dívidas, não é uma característica amplamente difundida.

Além da inadimplência, o resultado é impactado pelos custos e despesas com vendas. Nos casos analisados, as negociações ocorreram na propriedade do produtor, implicando custo de transporte e pessoal para a empresa. Em alguns relatórios, constam registros de visitas nas quais o produtor não foi encontrado em sua residência. Assim, outra medida a ser implementada pela Cultivar é a redução de visitas a clientes devedores. Ao não honrar seu compromisso com a empresa, esta já possui um débito. Se ainda investe recursos no acompanhamento e visitas ao cliente, o montante torna-se mais volumoso. Nesses casos, aconselha-se procurar o devedor somente para cobrar os valores devidos, se o mesmo estiver impossibilitado de comparecer na empresa. Para as demais situações –

acompanhamento da colheita, questionamento sobre produção, nova aquisição de insumos, o mesmo deve dirigir-se até ela.

Outra possibilidade para diminuir o risco das operações e aumentar seu retorno é elevar o percentual de negociações à vista. Mesmo que a inadimplência impacte no cálculo de distribuição dos lucros implantado, como estratégia para expandir as vendas à vista, a empresa pode incentivá-las pontuando positivamente os vendedores com acréscimo nessa modalidade de pagamento. Por exemplo, com crescimento das vendas à vista da Divisão acima de 20%, os vendedores responsáveis receberiam 5% a mais sobre o lucro líquido referente a tais negociações.

As rotinas definidas para análise e concessão de crédito vão ao encontro dos procedimentos defendidos teoricamente e observados junto às organizações analisadas. Entretanto, alguns fatores importantes – como o limite de crédito total e a dotação de cada unidade para vendas a prazo – não foram definidos. Para que a Cultivar consiga melhores resultados financeiros, deve finalizar as rotinas já previstas, mas não concluídas, e capacitar seu corpo funcional para atingir os objetivos propostos. Recomenda-se, ainda, avaliar as informações dos clientes de forma sistemática, com base nos quadros utilizados na aplicação aos casos práticos da empresa. Assim, acredita-se que a inadimplência e o risco reduzam nos próximos anos, diminuindo os esforços despendidos em cobrança e elevando o retorno do negócio.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Resolução 2.682**. Brasília, 1999.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Crédito rural no Brasil: custeio. Disponível em: <  
[http://www.agricultura.gov.br/portal/page?\\_pageid=33,971446&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.agricultura.gov.br/portal/page?_pageid=33,971446&_dad=portal&_schema=PORTAL)>**. Acesso em: 30 mai. 2007.

CAUOETTE, J. B.; ALTMAN, E. I.; NARAYANAN, P. **Gestão do risco de crédito: o próximo grande desafio financeiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey J. **Administração financeira: Corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTI FILHO, Armando de. **Avaliação de riscos de crédito: para gerentes de operações**. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SECURATO, José Roberto (coord.). **Crédito**: análise e avaliação do risco – pessoas físicas e jurídicas. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. 5. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS DA CULTIVAR**

### **a) Entrevista com diretores**

Discorra livremente acerca das políticas de concessão de crédito e dos critérios de análise crédito, englobando estratégias, limites, garantias e sistemas de controle.

Os seguintes aspectos devem ser contemplados:

- a) Macroestratégia de concessão de crédito
- b) Etapas do processo e respectivos responsáveis;
- c) Definição dos limites para concessão de crédito;
- d) Níveis de inadimplência por período;
- e) Exigência e utilização de garantias.

### **b) Entrevista com funcionários dos Departamentos de Finanças e Vendas**

#### **I - ANALISTA DE VENDAS**

- 1) Quais os procedimentos atualmente adotados para análise e concessão de crédito?
- 2) Como são obtidas as informações dos clientes? Em quais fontes?
- 3) Como são efetuados os registros acerca de clientes, produtos e vendedores?
- 4) Quais são os critérios adotados atualmente para definição dos limites para concessão de crédito: por cliente, por produto, ambos? Outros critérios?
- 5) As exigências são as mesmas para todos os clientes e produtos?
- 6) Como é realizada a análise da capacidade de pagamento?
- 7) Em que situações de venda são exigidas garantias?
- 8) Existem dúvidas relativamente à orientação dada pelos sócios-proprietários sobre as políticas ou procedimentos de concessão de crédito?

- 9) Já ocorreram mudanças, ao longo do tempo, a esse respeito? Quando? Quais foram elas?
- 10) Discorra livremente acerca dos procedimentos adotados para análise e concessão de crédito, englobando as rotinas, os registros e os controles existentes.

## II - ANALISTA DE FINANÇAS

- 1) Quais os procedimentos atualmente adotados para análise e concessão de crédito?
- 2) Como são efetuados os registros acerca de clientes, produtos e vendedores?
- 3) As exigências são as mesmas para todos os clientes e produtos?
- 4) Como é realizada a análise da capacidade de pagamento?
- 5) Que garantias têm sido utilizadas pela empresa e facilitado o processo de cobrança?
- 6) Os procedimentos para acompanhamento e controle da inadimplência têm auxiliado na busca efetiva de melhores resultados?
- 8) Existem dúvidas relativamente à orientação dada pelos sócios-proprietários sobre as políticas ou procedimentos de concessão de crédito?
- 9) Já ocorreram mudanças, ao longo do tempo, a esse respeito? Quando? Quais foram elas?
- 7) Discorra livremente acerca dos procedimentos adotados para análise e concessão de crédito, englobando as rotinas, os registros e os controles existentes.

## III - ASSISTENTE DE FINANÇAS – CAIXA

- 1) Como são efetuados os registros acerca de clientes, produtos e vendedores?
- 2) As garantias têm sido utilizadas pela empresa e facilitado o processo de cobrança?

- 3) Quais as principais justificativas apresentadas pelos clientes quando do pagamento em atraso?
- 4) Existem dúvidas relativamente à orientação dada pelos sócios-proprietários sobre as políticas ou procedimentos de concessão de crédito?
- 5) Já ocorreram mudanças, ao longo do tempo, a esse respeito? Quando? Quais foram elas?
- 6) Discorra livremente acerca dos procedimentos adotados para análise e concessão de crédito, englobando as rotinas, os registros e os controles existentes.

#### IV - ASSISTENTE DE COBRANÇA

- 1) Como são efetuados os registros acerca de clientes, produtos e vendedores?
- 2) As exigências são as mesmas para todos os clientes e produtos?
- 3) Como é realizada a análise da capacidade de pagamento?
- 4) Em que medida a documentação tem facilitado ou impossibilitado o processo de cobrança?
- 5) As garantias têm sido utilizadas pela empresa e facilitado o processo de cobrança?
- 6) Quais as dificuldades para efetivar o uso das garantias?
- 7) Os procedimentos para acompanhamento e controle da inadimplência têm auxiliado na busca efetiva de melhores resultados?
- 8) Existem dúvidas relativamente à orientação dada pelos sócios-proprietários sobre as políticas ou procedimentos de concessão de crédito?
- 9) Já ocorreram mudanças, ao longo do tempo, a esse respeito? Quando? Quais foram elas?
- 10) Discorra livremente acerca dos procedimentos adotados para análise e concessão de crédito, englobando as rotinas, os registros e os controles existentes.

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OUTRAS EMPRESAS**

### **INSTRUMENTO DE PESQUISA – Análise e Concessão de Crédito**

A presente pesquisa constitui-se do levantamento dos dados que irá compor o referencial empírico do trabalho de conclusão do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que será apresentado por Raquel Silvestrin Zanon e tem como orientador o professor Roberto Lamb.

Este instrumento de pesquisa abrange aspectos das políticas e processos de análise e concessão de crédito. A pesquisadora assume o compromisso de manter sigilo acerca da identidade da empresa e dos funcionários entrevistados.

Para que o estudo seja considerado fidedigno, é preciso que cada resposta corresponda a reais ocorrências dos processos da empresa e a sua conduta diante dos mesmos. Caso você não compreenda algumas das questões formuladas, está-se à disposição para esclarecimentos.

Muito obrigada por sua importante contribuição.

Raquel Silvestrin Zanon

#### **a) Informações gerais acerca da empresa**

1) Ramo de atividade:

#### **b) Entrevista com funcionários envolvidos na análise e concessão de crédito**

- 1) Quais os procedimentos adotados para análise e concessão de crédito?
- 2) Como são obtidas as informações dos clientes? Em quais fontes?
- 3) Quais são e como são efetuados os registros acerca de clientes?
- 4) Como é realizado o levantamento da capacidade de pagamento do cliente?

- 5) Quais são os critérios adotados para definição dos limites para concessão de crédito a cada cliente ou segmento de clientes?
- 6) Em que situação de concessão de crédito é exigida garantia e quais são os tipos utilizados em cada caso?
- 7) Discorra acerca dos procedimentos adotados para análise e concessão de crédito - englobando rotinas, registros, controles – e dê sua opinião, ressaltando pontos eficazes e/ou a melhorar.