

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM GESTÃO DE  
SISTEMA DE INFORMAÇÃO**

**IZABEL CRISTINA DE SOUSA**

**AS PRATICAS ADOTADAS NA POLÍTICA DE CREDITO: UM  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA VIA CHARMY**

**RUBIATABA - GO**

**2006**

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM GESTÃO DE  
SISTEMA DE INFORMAÇÃO



**IZABEL CRISTINA DE SOUSA**

**AS PRATICAS ADOTADAS NA POLÍTICA DE CREDITO: UM  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA VIA CHARMY**

Monografia apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Gestão de Sistema de Informação, sob a orientação do Professor Msc. Flávio Manuel Cardoso

25212  
saoni

**RUBIATABA-GO**  
**2006**

Tombo nº	126.39
Classif.:	658.31/15
Ex.:	1
Origem:	d
Data:	05-3-07

**FOLHA DE APROVAÇÃO****IZABEL CRISTINA DE SOUSA****AS PRÁTICAS ADOTADAS NA POLÍTICA DE CRÉDITO: UM  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA VIA CHARMY****COMISSÃO JULGADORA****MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUAÇÃO PELA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA.**

ORIENTADOR:



Prof.Msc. Flávio Manuel Cardoso  
Mestre em Administração

2º Examinador



Prof. Dra. Fernanda Regina Nascimento  
Doutora em Administração Agrícola

3º Examinador



Prof. Marcos de Moraes Souza  
Especialista em Agronegócio

**Rubiataba, 15 de dezembro de 2006**

*Há homens que lutam por um dia e são bons.  
Há outros que lutam por um ano e são melhores.  
Há outros, ainda, que lutam por muitos anos e são muito bons.  
Há, porém, os que lutam por toda a vida,  
estes são os imprescindíveis.*

*Bertolt Brecht*

*Dedico todo esse trabalho, primeiramente a Deus por ter me concedido saúde, perseverança e muita sabedoria, para superar todos os obstáculos desta longa jornada que hoje estou vencendo.*

*Aos meus amigos que sempre estiveram ao meu lado.*

*Ao meu amigo Guilherme Eduardo (in memoriam), exemplo de pessoa, coleguismo e humildade.*

*Aos meus professores que dedicaram e compartilharam seus conhecimentos para que eu pudesse chegar até aqui.*

A Deus.

Agradeço em especial a minha família pelo apoio que me dedicou nos momentos de dificuldade nesta longa jornada.

Agradeço ao meu orientador prof. Msc. Flávio Manoel, com sua dedicação, compreensão e comprometimento, possibilitou-me concluir este trabalho.

## SUMÁRIO

Resumo	
Apresentação	
1 Introdução	10
2 Referencial Teórico	11
2.1 Política de Crédito	11
2.2 A Política de Crédito como arma da concorrência	11
2.3 Políticas de concessão de crédito	11
2.4 Política de cobrança	13
2.5 Política de descontos	13
3 Procedimentos Para Estabelecer Crédito Aos Clientes	14
3.1 Avaliação de clientes	14
3.2 Ficha cadastral	16
3.3 informações do próprio cliente	17
3.4 Informações de terceiros	18
3.5 Informações internas	18
4 Avaliação da Política de Crédito	19
4.1 Objetos da análise de crédito	19
4.2 Impacto da decisão creditícia na condição financeira do credor.	20
4.3 A essência da análise de crédito	21
5 Necessidades na alteração da política de crédito e o impacto de mudanças na política de crédito	23
6. As quatro guias de gestão de crédito	25
7 Metodologia	29
7.1 Coleta de dados	29
7.2 Método de análise e Interpretação do caso	30
7.3 Método de Divulgação dos resultados	30
8 Descrição do caso	31
9 Análise do Caso	32
10 Resultados e Discussões	36
11 Conclusões e Sugestões	37
12 Agendamento para futuros Estudos	39
Referências Bibliográficas	40
Apêndices	41
Anexos	46

## RESUMO

Este trabalho apresenta as práticas de política de crédito adotada na empresa Via Charmy confecção e comércio de vestuários. A proposta da pesquisa consiste na verificação de como vem sendo adotada a política de crédito da empresa em face das dificuldades encontradas quanto aos recebimentos. A atuação da pesquisa concentrou sobre as práticas adotadas pela empresa na concessão de crédito para assim poder notar possíveis discrepâncias que determinam as suas dificuldades. Parte dessa premissa, aliada à verificação da relação entre os critérios técnicos recomendáveis para a concessão de crédito e os critérios realmente aplicados na empresa, apresenta-se uma pesquisa cujos resultados da avaliação pretendem mostrar os efeitos que a política vigente proporciona a empresa em termos de adequação para melhoria dos resultados da empresa. A pesquisa desenvolvida adotou o estudo de caso como método de investigação sobre a atividade financeira da empresa e mediante os instrumentos de entrevista e pesquisa em documentos internos da empresa, tornou-se possível concluir a referida pesquisa. Os resultados possibilitaram compreender que as estratégias neste ramo são grandes desafios e a versatilidade e agilidade de marketing e vendas encorajam e estimulam as vendas a crédito, que por fim aumentam o risco de crédito, e, por conseguinte a inadimplência, com consideráveis perdas para a empresa podendo ser de responsabilidade da política creditícia da empresa que possuem vieses e não seguem o rigor das recomendações necessárias à comercialização.

Palavras-chave: Crédito, Análise, Inadimplência e Política.

## APRESENTAÇÃO

Este estudo de caso centra-se na investigação das práticas creditícia realizadas em uma empresa de confecções e comércio de vestuários. O estudo traz um relato de como a empresa conduz a política de crédito, destacando as metodologias empregadas na concessão do crédito aos clientes, bem como buscou verificar a realidade e adequação de algumas atividades inerentes ao crediário.

A abordagem do estudo abrange a situação problemática da empresa, no que condiz a dificuldade de recebimentos, onde seguiu os pressupostos de inadequação da atual política adotada, que certamente não contribui para a empresa alcançar bons resultados. Consciente da dificuldade que as empresas possuem para exercer suas atividades diante de problemas de falta de recebimentos, a pesquisa atentou-se para a busca de inadequações que leva a empresa a passar por esse problema, pois, reconhece-se que tal situação é insustentável para qualquer empresa se manter no mercado livre de prejuízos, dessa forma a pesquisa visa contribuir com a melhoria da empresa sobre suas práticas creditícia, e propor ajustamentos naquelas práticas que não oferecem desempenho para os resultados da empresa.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente muitas empresas conseguem garantir melhores vendas, utilizando as condições crediticias que permite uma melhor participação dos clientes no processo de compra a crediário. No caso da empresa em estudo a situação também é bem parecida e um dos impulsionadores desse elevado consumo tem se dado pela condição de credito que a empresa dispõe para alavancar ainda mais as vendas.

É sabido que as vendas a crediário fortalece a carteira das empresas e as condições ofertadas encorajam as pessoas a serem mais consumistas; embora a principio a venda a prazo seja uma forma viável de melhorar as vendas, surge o problema das dificuldades das pessoas em saldar em prazos certos os seus compromissos, como tem ocorrido na empresa em investigação. Nesse contexto, a questão a ser analisada foi: Será que as dificuldades de recebimentos da empresa Via Charmy podem estar ligada às praticas creditícia adotada pela empresa?

Considerando a questão a ser analisada, foram levantados pressupostos de que tal problema pode ser devido à política de concessão de crédito mal definida quantos aos prazos, limites de crédito, das cobranças ou a má administração das duplicatas a receber, procedimentos de consultas e de concessão do credito.

A base para verificar esses pressupostos como responsáveis pelo problema enfrentado pela empresa, foi a determinação de objetivos a serem seguidos na realização da pesquisa. O objetivo principal da pesquisa consiste em verificar como vem sendo tratada a política de crédito da empresa Via Charmy e identificar possíveis fatores que podem ser responsáveis pelas dificuldades da empresa. As ações a serem seguidas para fazer esta verificação constam-se dos objetivos específicos de verificar os prazos concedidos pela empresa para seus clientes; verificar o como é estabelecido o limite de crédito concedido aos clientes; verificar as condições de pagamentos; verificar a utilização de outras opções de financiamento de credito e também propor um ajustamento em determinadas políticas internas da empresa.

A razão pela qual foram feitas essas propostas de pesquisa e investigação ampara se sobre o requisito de oportunidade, devido ao fato da empresa estar crescendo cada vez mais e em consequência de suas dificuldades financeiras torna-se necessário atentar para a redução de incertezas e retardos nos seus compromissos para garantir a solidez do negócio, pois à medida que a empresa cresce, maior também é a sua clientela a crediário, no entanto, para se

obter resultados satisfatórios de venda e recebimentos passa a ser necessário uma política de crédito adequada, que venha dar sustentabilidade para a situação financeira da empresa.

Outro fator considerado para a oportunidade da pesquisa está no fato da empresa ainda não dispor de um profissional que atue diretamente nessa área, sendo difícil de manter-se informado sobre a real situação e capacidade financeira que ela possui para suas negociações tanto a curto, médio e longo prazo livres de prejuízos; no entanto com a prática de estágio supervisionado por parte de alunos em conclusão de curso de administração possibilitou-me a chance de desenvolver este trabalho como parte das exigências do curso tanto como prática profissional e também social, representando dessa forma uma oportunidade para empresa e acadêmico atuarem para um melhor conhecimento empresarial.

Vale considerar que a decorrência de fatores impeditivos do desenvolvimento do potencial da empresa deve ser analisado de forma detalhada a fim de detectar as irrelevâncias existentes e assim buscar maneiras mais adequadas à necessidade da empresa; é importante neste contexto uma avaliação de como se encontra a política de crédito da empresa; pois é visto que há casos que por falta de melhoramento o fim de tal situação acaba sendo o fracasso da empresa. O conhecimento da condição da política da empresa passa a ser importante para que esta tenha condição de conduzir melhor suas negociações, pois acaba sendo um ponto que determina o poder da decisão de compra e venda entre empresa e cliente que merece acompanhamento; avaliação da sua efetividade bem como ajustamento e adequação ao negócio.

A estrutura da pesquisa encontra-se dividida em capítulos. No capítulo 2 a seguir contém um apanhado teórico, para servir de sustentação para a pesquisa, comendo de obras de autores da área financeira, e também de contribuições teóricas de alguns artigos produzidos por alunos e profissionais da área; em seguida no capítulo 3, consta a metodologia adotada na pesquisa, seguida do desenvolvimento da pesquisa, onde no capítulo 4, vem a descrição do caso, depois no capítulo 5, vem a análise do caso e no capítulo 6, tem-se os resultados da pesquisa e finalmente nos capítulos 7 e 8 seguem a conclusão, proposições e o agendamento para futuros estudos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 POLÍTICA DE CRÉDITO**

Conforme Sanvicente (1987), na economia moderna a utilização do crédito tanto como método de venda e pagamento quanto sob a forma de arma de concorrência entre empresas é um dos mecanismos mais corriqueiros. No entanto, é importante compreender porque existe entre as empresas, e quais são as suas formas.

### **2.2 A POLÍTICA DE CRÉDITO COMO ARMA DA CONCORRÊNCIA**

Para Sanvicente (1987) O que entendemos como política de crédito de uma empresa possui diversos elementos: os prazos concedidos para pagamento, os critérios de aceitação de pedidos de crédito e os critérios para fixação de limites (montantes) de crédito. A concessão de crédito atua como elemento do processo de oferecimento de um produto ou serviço não só porque afeta diretamente o preço de aquisição, distribuindo os pagamentos no tempo, como proporciona maior flexibilidade operacional ao comprador, que ganha tempo para gerar recursos com vistas a efetuar os pagamentos devidos.

Sanvicente (1987, p. 153), diz que é evidente, porém que a concessão de crédito para estimular a procura dos produtos e serviços oferecidos pela empresa encontra limites na capacidade que uma dada firma pode ter para ser liberal nesta área. Assim tendem a ter políticas de crédito menos liberais e, conseqüentemente, a usá-las menos satisfatoriamente como arma de concorrência às empresas (1) cujo capital próprio não permite sustentar grandes investimentos em contas a receber pela limitação de seu endividamento para financia-los, e (2) que não possam assumir riscos muito grandes com a concessão de crédito, por exemplo, quando possuem poucos clientes, suas próprias necessidades de capital de giro são prementes, suas vendas são pouco numerosas e de elevado custo direto por unidade etc.

### **2.3 POLÍTICAS DE CONCESSÃO DE CRÉDITO**

Para Sanvicente (1987, p. 156), na política de crédito, fundamentalmente a primeira questão a ser resolvida é quanto a fixação do prazo geral de crédito, ou seja, trata-se de delimitar de quanto tempo disporá o cliente para efetuar os seus pagamentos. Dado um volume de vendas a prazo, além da relação entre custo direto e preço unitário de venda, o

prazo concedido determina não só a rotação do investimento em contas a receber, bem como também o valor aproximado desse investimento. É evidente que, quanto mais longo for o prazo concedido, maior tenderá a ser o investimento em contas a receber.

Conforme Sanvicente (1987), em segundo lugar deve passar à questão de aceitação ou não de um cliente em potencial. Trata-se de avaliar o risco que ele produz em face do incremento de vendas e lucros que pode proporcionar.

Os parâmetros para as decisões de aceitação ou rejeição de clientes assumem a forma de padrões rígidos ou liberais. A relativa rigidez ou liberalidade dos padrões de concessão de crédito reflete a atitude da administração quanto ao risco que esta disposta a assumir nesta área, mas não apenas isso; tende também a ser afetada pelo estágio do ciclo econômico que esta sendo atravessado e pela concorrência enfrentada. Já nos casos de recessão, por exemplo, os padrões tendem a ser mais liberais, para compensar vendas em declínio, enquanto numa fase de expansão um mercado vendedor aumenta o poder de imposição de crédito menos pela empresa aos seus clientes.

É preciso considerar também que uma mudança desse grau de rigidez ou liberalidade não deixa de ter as suas contrapartidas. Por exemplo, quando os padrões são relaxados um pouco a empresa deve ter em mente que, embora possa conseguir aumentos de vendas e lucros, ela também estará levando os seus saldos em conta a receber, bem como as perdas decorrentes de dívidas incobráveis e a própria atividade do departamento de crédito e cobrança.

O processo que pode ser seguido para a avaliação de um pedido de crédito é, em linhas gerais, o seguinte:

- Obter dados sobre o candidato ao crédito; em geral, isso envolve a coleta de demonstrações financeiras, para avaliar os aspectos de capacidade de pagamento, capital e possibilidades de garantias;
- Consultar agências especializadas em informações de crédito;
- Consultar os departamentos de crédito dos bancos com os quais a empresa trabalha, em busca de dados sobre hábitos de pagamento e referências.
- Trocar informações com outros fornecedores do solicitante, por exemplo, procurar saber qual o crédito máximo concedido, qual a rapidez dos pagamentos, há quanto tempo existe contato com o cliente em potencial, e assim por diante.
- Proceder a uma análise dos elementos de decisão, apoiada em índices de liquidez e estimativas do risco de não-pagamento.
- Decidir pela aceitação ou rejeição do pedido, mediante uma comparação dos custos de aceitação e custo de rejeição.

Conforme Sanvicente (1987), deve ser estabelecido o limite de crédito, ou seja, o valor que a empresa esta disposta a financiar. Esta decisão deve levar em conta o risco de perda assumido pela empresa, em vista da probabilidade de não pagamento. Trata-se de comparar o que podemos ganhar com a venda ao valor esperado de um prejuízo (Isto é, custo de produção e venda incorrido, versus, probabilidade de não pagamento).

## **2.4 POLÍTICA DE COBRANÇA**

Segundo Sanvicente (1987, p. 159), no caso da cobrança de contas a receber, a primeira idéia que ocorre é a de uma liberalidade menor, com a imagem de algo destinado a assegurar os pagamentos devidos, ou a impedir que sejam feitos mais tarde do que empresa deseja.

A finalidade da política de cobrança esta refletida exatamente nessas observações: ela existe para que vendas já efetuadas efetivamente transformem-se em recebimentos. Em principio, é evidente que a empresa não deve gastar mais com o seu esforço de cobrança do que a receber, mas o mais importante do que isso as despesas de cobrança devem ter como parâmetro básico de comparação o que a empresa pode perder sob a forma de acréscimo de dividas não liquidadas por seus clientes ao promover qualquer redução no seu esforço de cobrança. Sanvicente lembra em si mesma a atividade de cobrança não levava um cliente incapaz de pagar a saldar suas dividas. Uma atividade mínima, entretanto, é indispensável mesmo nesse caso, compreendendo mesmo os procedimentos a utilizar em caso extremo de cobrança judicial, entretanto, a idéia de que as despesas de cobrança devem ser limitadas pelo que sentem a cobrar é valida apenas para contas isoladas. O que é realmente importante é considerar se os gastos com a cobrança produzem alguma contribuição igual ou superior em termos de perdas com devedores insolventes. Em outras palavras, a agressividade ou a impertinência excessiva da cobrança pode até prejudicar as vendas em geral, pois a cobrança é vista como parte do conjunto de concessão de crédito e da política de vendas da empresa, que esta também ligada ao marketing da empresa.

## **2.5 POLÍTICA DE DESCONTOS**

Para Sanvicente (1987, p. 161), o desconto para pagamento antecipado é um elemento da política de crédito que costuma ser associado a contas a receber. Neste caso é concedido o desconto para pagamento dentro de um prazo especificado, geralmente significando um

recebimento mais rápido para a empresa do que a média do período de crédito concedido e utilizado por muitos outros clientes.

É comum expressar os descontos oferecidos do seguinte modo: "2/10, 30 dias líquidos", isso significa que se o pagamento for efetuado até o 10º dia a contar da data de emissão da fatura, o cliente pagará 98% do preço; não o fazendo, terá até 30 dias para pagar o valor faturado.

Conforme Sanvicente (1987), do ponto de vista da empresa que oferece o desconto, ele pode ser considerado como um estímulo para maiores vendas, mas é fundamental lembrar que o mais importante do que fazer isso talvez seja a possibilidade de acelerar os recebimentos das vendas. Economicamente a empresa será beneficiada pelo desconto se a diferença entre a taxa efetiva do desconto e o custo dos recursos de terceiros for inferior à margem de contribuição do produto (excluído o desconto do preço de venda), isto porque, analisado apenas o desconto em si mesmo, ele precisa obrigatoriamente ser superior ao custo dos recursos que podem ser obtidos no mercado financeiro, pelos clientes da empresa. Se não fosse assim, o desconto não funcionaria como estímulo tanto a maiores vendas quanto a pagamentos mais rápidos. O autor diz que ainda em certas circunstâncias, a variação do período de desconto, ou seja, o prazo pelo qual há possibilidade de pagar um preço inferior pode alterar os prazos médios de cobrança e o investimento em contas a receber, conseqüentemente de dois modos:

a) alguns clientes podem usar o desconto, ao contrário do que faziam antes; isso faz com que o prazo médio caia;

b) outros clientes, porém que já utilizavam o desconto, simplesmente poderão atrasar um pouco mais os seus pagamentos, já que esse procedimento é facilitado, e isso elevará o prazo médio de cobrança. Portanto, ao ser manipulada essa variável com o objetivo de aumentar a velocidade de recebimentos das contas de clientes (a liquidez da empresa), o resultado dependerá da composição das vendas em termos desses tipos de clientes; e o importante é reconhecer que essa política não melhorará automaticamente a liquidez da empresa.

### **3 PROCEDIMENTOS PARA ESTABELEECER CRÉDITO AOS CLIENTES**

#### **3.1 AVALIAÇÃO DE CLIENTES**

De acordo com Sanvicente (1983, p. 145), a política de crédito de uma empresa fornece os parâmetros que determinam se deve ser ou não concedido crédito a um cliente e, em caso afirmativo qual o valor do limite de crédito a ser atribuído.

A análise de crédito envolve o levantamento de informações sobre o cliente que pode ser classificadas através do que se convencionou denominar pelos “c’s do crédito”.

Caráter:

- ❖ refere-se à intenção do devedor em pagar suas dívidas; independentemente de haver ou não condições de fazê-lo. As informações cadastrais obtidas junto a bancos, fornecedores e agências especializadas permitem conhecer os hábitos de pagamento (“é pontual”, “costuma pagar com dias de atraso”, “só tem pagos os títulos apontados em cartório”, “tem títulos protestados” etc.)

Capacidade:

- ❖ relacionada com a competência dos administradores e com o potencial de produção e de vendas da empresa.

Condições:

- ❖ relativas a fatores externos e microeconômicos, envolvendo: sazonalidade do produto, efeitos da moda sobre a continuidade do negócio, essencialidade do produto, influência de outro ramo de atividade, sensibilidade do próprio ramo a problemas de liquidez e outros, porte da empresa em relação a outras do mesmo ramo e de outros ramos.

Capital:

- ❖ refere-se à situação econômico-financeira da empresa.

Colateral:

- ❖ compreende as garantias reais ou pessoais oferecidas.

Conglomerado:

- ❖ situação das demais empresas do grupo e também dos controladores que poderá justificar a concessão de crédito a uma empresa em má situação ou arrastar à insolvência uma boa empresa.

Deste modo, a concessão de crédito demandará:

- ❖ Análise dos demonstrativos financeiros do cliente, inclusive das demais empresas do grupo, atentando para a fidedignidade dos dados apresentados.
- ❖ Consulta às fontes de referência cadastral (fornecedores, bancos, agências especializadas etc).
- ❖ Visitas às instalações da empresa e entrevistas com seus principais executivos para aferir o nível de organização, a capacidade gerencial etc.

Não se pode aplicar muito tempo no levantamento e análise de determinadas informações sob pena do cliente desistir da compra ou do custo das investigações tornar-se muito elevada em face do valor do crédito.

### 3.2 FICHA CADASTRAL

Segundo Blatt (2000), em um mundo de negócios em rápida mutação, o sucesso depende de informação confiável e objetiva. É justamente essa a grande utilidade da informação comercial. Essencial para o estudo eficaz e adequado do crédito eficaz é a qualidade do pedido de crédito. Este deve proporcionar ao departamento de crédito informações suficientes para se iniciar o relacionamento com um novo cliente e estabelecer o limite de crédito. Em uma solicitação de crédito deve-se exigir o máximo possível de referências comerciais e bancárias, com seus nomes, números de telefone e nomes das pessoas com as quais se pode estabelecer contato.

Fazer um estudo do crédito leva tempo. Portanto, é melhor evitar ao máximo estudos que se realizam com extrema urgência, evidentemente ponderando-se o ramo de atividade do credor, seu mercado etc. Um estudo do crédito adequadamente realizado pode indicar a necessidade de se obter informações financeiras adicionais, ou alguma forma de garantia. Portanto, o credor deve se certificar de que o departamento comercial esteja consciente do prazo que deve transcorrer entre o momento em que se recebe a solicitação e o envio do pedido. Uma boa ficha cadastral auxilia sobremaneira o departamento de crédito, provendo informações suficientes para a tomada de decisões sobre concessão de crédito e seus respectivos limites.

#### **Conceito:**

Para Blatt (2000), Cadastro, ou ficha cadastral, é um conjunto de informações financeiras e não financeiras que subsidiam o processo decisório de crédito, auxiliando na avaliação da situação econômico-financeira, idoneidade e capacidade de pagamento do cliente ou devedor solidário de uma operação de crédito.

#### **Importância:**

Segundo Blatt (2000), a ficha cadastral é um importante instrumento para o credor, pois ao mesmo tempo que permite identificar e segmentar os bons e maus pagadores, permite também avaliar a situação econômico-financeira do cliente e dimensionar seu potencial. Dessa forma, uma ficha cadastral bem elaborada auxilia adequadamente aqueles que decidem a concessão do crédito.

#### **Definição:**

A ficha cadastral para Blatt (2000), é um resumo da vida do cliente, através de informações que permitem ao credor conhecê-lo. É um elemento obrigatório na composição do dossiê de crédito, não só por interesse do credor, como também nos casos dos bancos por

imposição do Banco Central, que estabelece: "não é permitida a realização de operações de crédito com pessoas físicas ou jurídicas que não tenham sido previamente cadastradas". A ficha cadastral contém informações do próprio cliente, de terceiros e informações internas. Um dos mais eficazes e tradicionais instrumentos de análise de crédito ainda é, e jamais deixará de ser, a ficha cadastral, que nada mais é do que o resumo da vida do cliente, onde temos dados que nos permitem quantificar os fatores acima identificados que, quando analisados com o resultado da pesquisa cadastral junto aos órgãos restritivos e junto a credores que já tiveram experiência com o cliente (fator caráter), nos permite avaliar com segurança a liquidez do crédito.

### **Constituição da ficha cadastral**

De acordo com Blatt (2000), constitui-se de informações prestadas pelo próprio cliente, checado com documentos comprobatórios, informações de terceiros, resultante de pesquisas cadastrais junto às fontes indicadas pelo cliente. Por isso devem ser sempre vistas com reserva e, em geral, deve-se aprofundar a pesquisa em fontes não indicadas pelo cliente. De acordo com Blatt (2000), a responsabilidade é de competência do analista, que deve checar os dados informados com os documentos comprobatórios, sendo que o setor de cadastro deve pesquisar as fontes de informações comerciais, bancárias e restritivas. Validade deve ser estabelecida, e devem ser também feitas pesquisas nas fontes restritivas a cada nova operação, sendo que existindo algum fato relevante deverá constar num adendo da ficha cadastral. A renovação da ficha cadastral deve ser providenciada com antecedência ao seu vencimento.

### **Como analisar a ficha cadastral**

Conforme já mencionado por Blatt (2000), a ficha cadastral é um resumo da vida do cliente. Nela, por exemplo, no caso de pessoa física, estão os dados curriculares como nome, endereço, data e local de nascimento, nacionalidade, estado civil, onde trabalha o devedor, data de admissão, cargo; dados de capacidade de pagamento, como renda mensal, outras rendas, rendas do cônjuge; dados das condições econômicas, como característica dos bens imóveis, e de outros bens, dos seguros e das participações onde iremos consultar sua experiência e seriedade em compromissos assumidos anteriormente. Portanto, uma análise criteriosa de dados constantes na ficha permite avaliar adequadamente quanta confiança é possível se depositar no cliente para que ele atenda as condições determinantes de segurança e liquidez.

## **3.3 INFORMAÇÕES DO PRÓPRIO CLIENTE**

Informações sobre idade, tradição, atividade e etc. Por serem informadas pelo próprio cliente, devem ser tomadas com reserva, analisadas e conferidas.

### **3.4 INFORMAÇÕES DE TERCEIROS**

Informações sobre o relacionamento com a praça em geral. O valor destas informações é relativo, já que muitos dos indicados como fonte mantêm relacionamento e interesses com o cliente. O valor das informações dependerá da sensibilidade da pessoa do cadastro em levantar fontes não fornecidas pelo cliente no maior número possível e a capacidade de entender o que possa existir por trás das informações. As referências comerciais podem ser uma ferramenta de incalculável valor na hora de complementar as análises de crédito dos clientes novos e já existentes. A atualização verbal de referências comerciais pode ser de incalculável valor quando os clientes estejam experimentando problemas de pagamento e financeiros. Quando surgem problemas de pagamento, o executivo de créditos deve falar com colegas profissionais de outros fornecedores para traçar um panorama atualizado do cliente.

### **3.5 INFORMAÇÕES INTERNAS**

Dados existentes na própria fonte credora sobre experiência anterior em operações diretas e indiretas. Como sabemos, todas as operações de crédito estão fundamentadas no grau de risco, ou seja, na concessão do crédito, considerando-se a capacidade de solvência do proponente, as garantias apresentadas e o tipo de financiamento a ser concedido.

## 4 AVALIAÇÃO DA POLÍTICA DE CREDITO

De acordo com Sanvicente (1987, p. 161), ao avaliar uma determinada política voltada para a administração de contas a receber, uma empresa pode cometer dois erros possíveis, felizmente não ao mesmo tempo, a menos que não haja coordenação entre os diversos elementos dessa política:

1. Adotar uma política de credito muito restritiva, em termos de prazos, limites de credito, critérios de seleção de clientes, cobrança, etc, defendendo o investimento em contas a receber, ele será pequeno e de elevada qualidade a ponto de provocar perdas de vendas e aumentar os custos do departamento de credito,
2. Adotar uma política de credito por demais liberal, enfatizando o objetivo de máximo volume de vendas e maior rentabilidade em curtíssimo prazo, mas sofrendo perdas de liquidez e finalmente causando reduções subseqüentes de sua rentabilidade.

Conforme Sanvicente (1987, p. 161), para avaliar uma política de credito, sugerimos a adoção para fins de comparação no tempo de um índice relacionando o valor dos pedidos rejeitados e o volume de vendas a prazo. É certo que ele pode ser afetado por fatores externos, como a situação da economia. Mas de certo modo importante, ele pode mostrar a posição da política de credito da empresa relativamente a padrões que indicariam excessiva liberalidade ou demasiado rigor.

### 4.1 OBJETOS DA ANÁLISE DE CRÉDITO

Para Blatt (2000), analisar um crédito significa avaliar os riscos envolvidos em um negócio e a capacidade do cliente liquidar a dívida nas condições contratadas. Ao se analisar uma operação de crédito devem-se levar em consideração os elementos fundamentais.

- ❖ Liquidez
- ❖ Rentabilidade

O credor, ao conceder crédito, aceita correr um risco por confiar no cliente. Esse risco é reduzido na medida em que o cliente mereça sua confiança. Para se saber se o cliente a merece ou não, tem que analisar seu caráter e capacidade através da ficha cadastral, e sua capacidade e capital através dos seus demonstrativos contábeis ou em caso de pessoas físicas um levantamento de seus rendimentos. A garantia adicional ao credito podera aumentar a segurança da operação. É a probabilidade do cliente ter condições de atender os fatores determinantes do crédito, caráter, capacidade de pagamento, condição curricular e econômica,

além do colateral e da qualidade do conglomerado. Isto significa que o credor aceita correr o risco inerente ao seu negócio desde que o cliente satisfaça a condição de segurança.

### **Liquidez**

Diz respeito à probabilidade do cliente de honrar seu compromisso no dia e com os eventuais encargos contratuais acordados. Portanto, é a sua capacidade de pagamento. Sendo assim, aquele cliente que depende de crédito em outro credor para liquidar seu contrato poderá não satisfazer a condição de liquidez. Esta certeza é reforçada pela análise da situação financeira ou capacidade de pagamento. O cliente que, para liquidar uma operação em um banco, por exemplo, depende da aprovação de crédito em outro, poderá não satisfazer a condição de liquidez.

### **Rentabilidade**

Além de satisfazer os dois sub itens anteriores, a concessão de crédito tem que ser rentável para não comprometer os resultados do credor. Todas as empresas no sistema capitalista visam à obtenção de lucros para expansão das atividades. De nada adianta uma operação segura e líquida se não é rentável. A realização de operações não rentáveis compromete a médio prazo a própria situação de liquidez do credor.

## **4.2 IMPACTO DA DECISÃO CREDITÍCIA NA CONDIÇÃO FINANCEIRA DO CREDOR**

A condição do balanço patrimonial, liquidez, margens de lucro e fluxo de caixa de qualquer empresa são apenas algumas das áreas significativamente afetadas pelas decisões creditícias. Nenhuma outra função da empresa tem tamanho impacto no seu desempenho operacional e financeiro como tem o departamento de crédito.

Os níveis de lucro do credor serão negativamente impactados pelos pagamentos demorados ou pelo não pagamento do devedor. Despesas de juros excessivas serão efetuadas. Estes custos podem não ser repassados nos preços de venda do credor e além do mais reduzem as margens de lucro. Os lucros são reduzidos pelas despesas de dívidas incobráveis. Custos de cobrança de saldos a receber antigos também impactam os níveis de lucro. O fluxo de caixa também é afetado pelo pagamento demorado ou pelo não pagamento de clientes devedores.

Concessão de crédito e práticas de cobrança influenciam grandemente os volumes de venda e níveis de receita alcançados pelo vendedor. Decisões creditícias altamente restritivas

aceitam somente as contas com solvência, mas podem perder vendas e receitas e o acompanhamento agressivo de cobrança pode gerar relações problemáticas com os clientes.

O balanço patrimonial do credor será adversamente afetado pelas contas a receber com giro vagaroso ou ainda por contas incobráveis. Contas a receber devidas pelos clientes devem ser financiadas pelo vendedor. Despesas de juros para financiar contas a receber reduzirão as margens de lucro do vendedor e impactarão negativamente em seu fluxo de caixa.

A liquidez do credor é prejudicada por problemas de recebimento. O vendedor pode ficar incapaz de gerar fluxo de caixa suficiente para saldar suas próprias obrigações, suas contas a pagar, suas linhas de crédito e seus empréstimos. Isto pode criar uma condição de insolvência para a empresa credora.

### 4.3 A ESSÊNCIA DA ANÁLISE DE CRÉDITO

Conforme Blatt (2000), em seu conceito mais amplo, análise de crédito é um processo organizado para analisar dados, levantando as questões certas, assistindo no desenvolvimento de alternativas e apoiando solicitações de julgamento. Este processo cobre uma estrutura mais ampla do que simplesmente analisar o crédito de um cliente e dados financeiros para tomada de decisão com propósitos creditícios.

Análise de crédito também inclui análises internas para identificar a própria situação financeira de uma empresa credora. Este conhecimento aborda não somente os objetivos de fluxo de caixa dos recebimentos e a contenção de perdas, mas também a utilização da capacidade e do estoque do credor, e alcançar objetivos de receitas e lucros.

AVANÇADA DE UMA CARTEIRA DE CRÉDITO DE UMA EMPRESA INSERE-SE NA NOSSA DEFINIÇÃO DO processo de análise de crédito. É necessário o foco constante da administração creditícia no mix de um risco creditício de uma carteira. O controle e conhecimento de uma boa carteira podem capacitar o analista de crédito a tomar alguns riscos adicionais. Linhas de crédito podem então ser concedidas para contas com risco um pouco superior, que de outra maneira poderiam ser perdidas. Vendas adicionais também poderiam ser adicionadas ao volume de vendas da empresa credora sem incorrer em níveis de perda inaceitáveis.

A análise de informação creditícia sobre um cliente, obtida de várias fontes externas, representa uma importante fonte de análise. Informação creditícia externa deve ser analisada em relação à sua confiabilidade e relevância em relação ao montante de crédito solicitado por um cliente.

Blatt (2000), afirma que a análise de crédito pode ser utilizada para avaliar os ganhos esperados (receitas) de vendas a crédito. O processo também precisa projetar os riscos (custos e perdas) estimados dessas vendas a crédito. O analista de crédito deve se preocupar com o futuro da empresa com a qual está para entrar em um relacionamento creditício e igualmente conscientizar-se de como tal relacionamento creditício impactará todas as áreas da sua própria empresa.

## 5. NECESSIDADES DE ALTERAÇÃO NA POLÍTICA DE CRÉDITO E O IMPACTO DAS MUDANÇAS

Conforme o BANCO DO BRASIL (2006), os padrões de crédito da empresa definem os critérios mínimos para a concessão de crédito a cada cliente. Ao se avaliar a possibilidade de afrouxar esses padrões de crédito, deve-se atentar para os seguintes aspectos básicos: incrementos no volume de vendas, no investimento em duplicatas a receber e nas perdas com devedores incobráveis.

Os dispêndios com as cobranças reduzirão o nível de inadimplentes até certo ponto, a partir do qual as perdas deverão ser atribuídas à política de crédito e à eficiência do departamento de crédito.

Uma política de crédito liberal certamente amplia o potencial de vendas da empresa, mas também acarreta maior porcentagem de perdas por inadimplência.

Seja por pressão da concorrência, mudanças na situação econômica do País ou nos hábitos e necessidades dos seus clientes, uma empresa pode ser forçada a alterar os critérios utilizados na sua política de crédito. Nesse contexto, a empresa deve ser capaz de rapidamente ajustar sua política de concessão de crédito às novas condições e exigências do mercado. Contudo, antes de alterar os critérios de concessão de crédito, o empresário deve estudar com cuidado qual o impacto que essas mudanças podem ter sobre a situação financeira da empresa. Para tanto, concentramos nossa discussão em três variáveis chaves:

### ❖ **Volume de vendas.**

A mudança nos critérios de concessão de crédito certamente irá influenciar o volume de vendas da empresa. Em geral, o estabelecimento de regras mais flexíveis de crédito permite um aumento no volume de vendas, e vice-versa. Em outras palavras, se a empresa diminuir as exigências para vender a prazo, certamente um número maior de pessoas irá se interessar por essa modalidade de pagamento, o que refletirá em um aumento das vendas.

### ❖ **Custo oportunidade.**

Ao aceitar não receber a vista pela venda de um produto ou prestação de serviço, a empresa abre mão dos recursos aos quais teriam direito. Essa decisão embute um custo de oportunidade para a empresa, já que ao não receber o dinheiro, ela pode ser forçada a pedir o valor emprestado, ou a sacar parte dos seus investimentos.

### ❖ **Perda com inadimplentes.**

Uma política de crédito menos rígida acaba levando a empresa a operar com um número maior de pessoas, o que exige um aumento no número de funcionários dedicados à análise de risco de crédito. Caso contrário, é bem provável que essa política acabe resultando em um aumento significativo das perdas com clientes inadimplentes. Por sua vez, o aumento da inadimplência exige investimentos na área de cobrança da empresa.

Como nem sempre existe espaço para se repassar os custos adicionais incorridos com a adoção de uma política de crédito mais flexível para o preço final do produto, em alguns casos a empresa é forçada a abrir mão de parte dos seus ganhos para absorver esses custos adicionais.

Essa é a razão pela qual, antes de optar por uma mudança nos critérios de concessão de crédito, a empresa deve analisar como essa decisão irá alterar os gastos da empresa e, conseqüentemente o seu lucro. Será que não é mais vantajoso, ao invés de facilitar as compras a prazo, oferecer descontos mais agressivos nas vendas à vista? A concessão de crédito deve ser favorável às atividades da empresa, caso contrário, ela deve ser evitada. Ainda que a oferta de condições mais favoráveis de pagamento permita atrair um número maior de clientes, e possa contribuir para o aumento do volume de vendas da empresa, é preciso verificar se os custos adicionais dessa estratégia não são superiores aos ganhos com faturamento.

Cabe ao empresário, portanto, verificar se a margem de contribuição da nova política de crédito supera os custos adicionais associados a ela, visto que a adoção de uma política excessivamente liberal de crédito pode comprometer a gestão de caixa de uma empresa e prejudicando a sua viabilidade financeira ao longo prazo.

## 6 AS QUATRO GUIAS DE GESTÃO DE CREDITO

Segundo a Info-Cred (2006), estudos realizados mostram que:

Apesar da forte inadimplência atual muitas empresas não tem política de credito nem de cobrança definidas ( critérios de avaliação, pesquisa de antecedentes). As empresas que implementaram critérios claros na concessão de credito baixaram significativamente a inadimplência sofrida (redução entre 32% e 74% consoante os critérios utilizados). Alem da existência de uma política de concessão de credito, o segundo fator que distingue as empresas de sucesso é a existência de um plano definido de ação quando as dívidas vencem.

A recomendação dos profissionais e as suas validações no terreno permitem distinguir 4 principais fatores de sucesso na implantação de uma política de credito. Esses fatores, que chamamos “regras de ouro”, são de implementações simples e tem resultados significativos, tanto na cobrança ou totalidade da divida nas situações mais difíceis (falências, concordatas, liquidações).

### **REGRA N.1: INFORMAÇÕES PERTINENTES SOBRE OS DEVEDORES**

As fontes de informações devem ser múltiplas e diversificadas. Consulte o seu banco. Pergunte ao gerente da sua conta se ele conhece elementos contra o cliente. Se fizer uma analise dos balanços tenha a certeza que os mesmos são verdadeiros (documentos auditados, copia da declaração de IR, etc). Não é necessário ser um especialista em analise financeira paraa avaliar a situação financeira de uma empresa. Alguns índices são suficientes (existência de lucro e índices de liquidez favoráveis por exemplo).

Obtenha dados das agências de informação comercial (elas fornecem dados sobre pessoas jurídicas ou físicas). Os serviços de proteção ao crédito permitem obter informações a partir da consulta de CPF ou CNPJ. Esses serviços são pagos, se não quiser gastar faça como indicado anteriormente, consulte o seu banco ou faça uma pequena avaliação financeira da empresa. Se o volume de negócio o justificar, e consoante a localização do cliente, visite as instalações dele (nada como seus próprios olhos para avaliar uma situação).

### **Peça Informação ao próprio cliente**

Se o cliente for pessoa física, exija os documentos de identidade, um comprovante do endereço da residência e do contato telefônico. O preenchimento de um formulário pelo próprio cliente é uma condição para a concessão de crédito, quer o cliente seja pessoa jurídica ou física. Nessa ficha, ponha um campo onde deve ser indicados os contatos de duas ou mais pessoas que possam fornecer recomendações. As pessoas indicadas devem ser contatadas para

confirmar que recomendam o cliente. Juntar à ficha, uma cópia da identidade do cliente (CNPJ, CPF). Se o cliente for uma empresa peça o contato dos seus maiores fornecedores. Com o contato com as pessoas mais indicadas, já é possível eliminar clientes sem reputação.

### **Implicar os comerciais**

Eles são muitas vezes a melhor forma de saber a verdadeira situação dos clientes. Devem estar interessados na aprovação e manutenção do crédito acordado aos clientes, para evitar que se faça vendas, apesar da situação de inadimplência em que se encontra o devedor, as comissões dos comerciais devem estar baseadas não no faturamento realizado, mas sobre os valores recebidos.

### **Estabelecer um teto de crédito**

No fim do processo de avaliação do futuro cliente, deve-se estabelecer um teto de crédito. O valor deve corresponder a um volume de compra considerado normal em relação ao faturamento atual do cliente.

## **REGRA Nº2. GARANTIA OU FIADOR**

Conseguir um fiador ou uma garantia bancária já é um sinal que o devedor convenceu uma pessoa ou um banco da sua boa fé e da sua capacidade em honrar seus compromissos. O fiador ou o banco sabe que em caso de incumprimento do devedor, a responsabilidade será dele, por isso ele terá o maior cuidado antes de conceder seu aval.

Pelos seus efeitos, os fiadores e as garantias bancárias permitem compensar uma eventual carência nas informações obtidas sobre o devedor. Isto é mais útil nos negócios com empresas estrangeiras onde a recolha de informações é mais difícil.

Outro aspecto da garantia é que se o fiador ou o banco erraram na sua avaliação e se o devedor for incumpridor, podemos nos ressarcir da dívida com eles. Para que este aspecto seja efetivo, é necessário tomar alguns cuidados que expomos nos pontos seguintes:

### **Fiador**

O valor do fiador, quanto à prevenção como quanto a execução, reside nas consequências que o fiador sofreria em caso de incumprimento do devedor principal.

Conseqüentemente, a garantia do fiador tem valor se ele tiver algo a perder em caso de inadimplência do devedor. Por isso ele deve ter bens susceptíveis de garantir a dívida.

Você deve apurar a ligação entre o fiador e o devedor, você deve exigir que o fiador seja proprietário de um imóvel, preferencialmente no seu estado. Esta situação facilita a verificação e a execução eventual dos bens.

Você deve ter o contacto do fiador. E ao contactar você pode poderá exercer indiretamente uma pressão sobre o devedor.

As certidões do fiador devem ser pedidas e analisadas. Um fiador sem bens ou com os bens comprometidos não serve.

### **Garantia Bancaria**

As garantias bancárias devem ser emitidas por um banco que você considera creditível. Privilegie as garantias. Este tipo de garantia impede que o devedor bloqueie o pagamento do banco. Assim, você pode acionar a garantia quando quiser e o banco terá que pagar independentemente dos argumentos que invoca o devedor.

A garantia deve ser confirmada com o banco e o original do documento deve ser guardado num local seguro.

### **Outras Garantias**

Destacamos o fiador e a garantia bancaria pela forte segurança que eles oferecem.

Obviamente os outros tipos de garantia ( hipoteca, aval, penhora), podem deixar mais segurança situação do credor se toma o cuidado de verificar a existência, aa situação legal dos bens e direito, objetos de garantia.

## **REGRA N. 3. CONTROLE CONTINUO DOS DEVEDORES**

### ***Controle dos tetos e dos atrasos***

Ter um controle permanente dos clientes com uma planilha que indica para cada cliente: o total da dívida, o valor não vencido, o valor vencido ( a parte vencida é classificada por períodos de antiguidade, <15 dias e > 15 dias e <30 dias, >30 dias e <60 dias). Esta planilha deve estar atualizada e analisada semanalmente; convém ter esta planilha emitida diretamente pelo seu programa financeiro.

Com os clientes que ficam com notas fiscais vencidas, deve-se tomar logo providencias, deve ter uma pessoa encarregada e responsável deste controle.

### ***Negociar um plano de liquidação***

O principio de base e contactar o devedor incumprido assim que a dívida estiver com atraso. É perguntado o motivo do atraso e é negociada uma nova data para o pagamento.

Notar as informações fornecidas elo cliente, motivo do atraso, nome e cargo da pessoa contatada e nova data negociada.

Pedir que o seu devedor lhe envie via fax um pedido escrito de um novo prazo de pagamento com indicação do motivo do atraso. Você está fazendo um favor ao seu devedor ao dar uma nova data. O mínimo que ele deve fazer é fazer cumprir esta formalidade. Tente

obter um cheque pré-datado com o novo vencimento. Se o seu cliente não puder pagar de uma só vez o débito, negocia um plano de liquidação da dívida.

Avise o comercial da situação e pondera já a aplicação de juros. É melhor cortar o fornecimento ou condiciona-lo ao respeito dos pagamentos previstos.

O objetivo é mostrar logo firmeza para que o devedor entenda que com você ele não conseguira fugir ao pagamento da dívida.

#### **REGRA N. 4. AGIR RÁPIDO**

Tenha um plano de ação

As empresas que conseguem melhor o ressarcimento das quantias devidas são aquelas que já têm pronto um "manual de cobrança" para agir logo que a inadimplência fique patente.

Este plano de ação relata as etapas e as medidas a serem tomadas consoante a evolução da situação.

Se o plano de liquidação (ver regra n.3) que foi negociado com o devedor, não está sendo cumprido ou se a negociação com o devedor, não permitiu chegar a um acordo sobre uma nova data de pagamento, devem ser rapidamente tomadas as mais drásticas medidas previstas no plano de ação.

## 7 METODOLOGIA

Com base na situação problemática na qual a empresa vem vivenciando e considerando os objetivos a serem alcançados, adotou-se inicialmente a pesquisa do tipo exploratória, que segundo Gil (2002, p. 54),

Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-la mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

A pesquisa exploratória por ser bastante flexível assumiu como método de pesquisa o estudo de caso, que para Gil (2002, p. 54) “é constituído no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. O estudo de caso adotado possui natureza descritiva, ou seja; ampara-se sobre o objetivo de descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;

O estudo de caso foi desenvolvido como caso único, tendo como elemento de investigação apenas uma empresa, que neste caso constitui-se como um estudo de caso intrínseco, que para Gil (2002, p. 138), “é aquele em que o caso constitui o próprio objeto da pesquisa. O pesquisador almeja é conhecê-lo em profundidade”,

### 7.1 COLETA DE DADOS

O procedimento de coleta de dados adotado foi a entrevista livre, não formuladas anteriormente e não padronizadas, a qualquer membro da organização objeto de estudo. “O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada... as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma convenção informal” (LAKATOS; MARCONI, 20001)

Constando de indagações que buscavam saber como ocorria o processo de crediário da empresa e que metodologias eram utilizadas. Além de entrevistas foram requisitados ainda documentos internos da empresa para complementar o processo de avaliação da prática creditícia da empresa. Os documentos requeridos eram relativos às atividades financeiras da empresa que sofreram a devida análise para se apurar algumas médias de determinadas

atividades operacionais para complementar os dados da pesquisa quanto a validade das praticas adotadas sobre os resultados obtidos. A entrevista foi aplicada ao responsável pelo setor financeiro da empresa entre os dias 01 a 08 de setembro de 2006.

## **7.2 MÉTODO DE ANÁLISE DO CASO**

Com o termino da etapa de coleta de dados, passou-se para a fase de analise dos dados, que neste caso para os dados advindos das entrevistas foram descritos; logo procedeu-se da redução de dados que segundo Roesch (1999, p. 260) “é uma forma de analise que acentua, separa, focaliza, descarta e organiza os dados de modo tal que permitirá extrair e verificar conclusões”; e logo partiu-se para a extração de conclusões e verificações, que para o autor “é a fase que o analista já começa a decidir sobre o significado dos dados, anotando suas regularidade, padrões, explicações, configurações possíveis, fluxos causais e proposições.” enquanto os dados obtidos das analises de documentos também deverão ser interpretados, cujos resultados servirão para expressar a realidade da empresa em algumas atividades financeiras.

## **7.3 MÉTODO DE DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os dados serão divulgados por meio de descrição e explicação para yin apud Roesch (1999, p. 262) “é quando o pesquisador coleta a informação analisa-a e apresenta-a um texto de acordo com certa lógica que atenda aos objetivos do estudo, seguida de explicação”.

## 8 DESCRIÇÃO DO CASO

Quanto ao objetivo de verificar como vem sendo tratada a política de crédito da empresa, foi possível obter conhecimento utilizando dados das entrevistas com o presidente da empresa. Os dados possibilitaram identificar a seguinte situação:

A empresa Via Charmy trabalha com vendas a vista e a crédito e atende clientes do varejo e atacado. Aceita o uso de cheques e notas promissórias como forma de pagamento. Os prazos concedidos das vendas vão de 30, 60, 90 e 120 dias, no entanto, para clientes novos é feito o processo de consulta de compra em outras empresas e de acordo com o seu histórico de compra e pagamento faz-se o cadastro, onde pode-se trabalhar o limite de compra para o cliente conforme seu desempenho de negociação na empresa.

Quando do procedimento de compra a vista a empresa utiliza o desconto e estende para aqueles pagamentos antecipados seguindo uma taxa que varia de 10% a 5%, conforme a data de vencimento;

Em relação ao processo de abertura de crédito compreende a exigência de documentação pessoal e entrevista com o cliente acerca de sua atividade para se obter dados referentes a sua situação financeira; além de consultar órgãos de proteção de crédito para efetivar a compra. Quando se trata de clientes novos, procede-se de pedido de referência comercial para aqueles de natureza física e quando é cliente de jurídico pede-se também o aval de outros clientes como garantia. Quanto ao procedimento de cobrança, a empresa utiliza-se de cartas de cobrança enviadas para seus clientes e quando trata-se de casos mais extensivos de vencimento a empresa utiliza do convenio com órgãos de proteção de crédito com abrangência nacional para tomar medidas de negativação do nome e seus respectivos documentos.

## 9 ANÁLISE DO CASO

Embora sabe-se que a empresa Via Charmy já possui uma política de crediário para atender seus clientes, ressalta-se também que a mesma não possui uma padronização formalizada de utilização, portanto cabe diante dessa situação verificar se a mesma está de acordo com a atual realidade da empresa; pois na medida que a empresa cresce e expande sua comercialização, aumenta também suas dificuldades de lidar com um numero elevado de clientes em caso dessa não possuir uma política com diretrizes bem definidas a serem seguidas na negociação, especificamente quando tem clientes de diferentes poder de barganha, tornando-se difícil o processo de atender às suas necessidades, contrapondo ao atendimento adequado dos seus diversos clientes.

Dessa forma segue abaixo uma correlação quanto aos procedimentos adotados pela empresa juntamente com as análises críticas.

No processo de abertura do crediário da empresa Via Charmy, percebe-se medidas eficientes conforme cita alguns autores, quanto a aplicação de entrevista para obter informações importantes para efetuar uma boa venda. Este procedimento é necessário e deve ser aplicado para clientes tanto físicos quanto jurídicos para levantar informações acerca das atividades que a pessoa desenvolve para possibilitar o conhecimento mais amplo e detalhado do cliente. Segundo Blatt (2000), as informações sobre idade, tradição, atividade etc, por serem informadas pelo próprio cliente, devem ser tomadas com reserva, analisadas e conferidas.

A consulta de referencia do cliente em outras empresas, adotado pela empresa Via Charmy também é uma pratica importante para obter informações fidedignas para que o cadastro seja realizado, e é uma forma de ter acesso a um banco de informações gratuito; embora Blatt (2000), ressalta que o valor destas informações é relativo, já que muitos dos indicados como fonte mantêm relacionamento e interesses com o cliente. O valor das informações dependerá da sensibilidade da pessoa do cadastro em levantar fontes não fornecidas pelo cliente no maior número possível e a capacidade de entender o que possa existir por trás das informações.

As referências comerciais podem ser uma ferramenta de incalculável valor na hora de complementar as análises de crédito dos clientes novos e já existentes, no entanto a atualização verbal de referências comerciais pode ser de incalculável valor quando os clientes estejam experimentando problemas de pagamento e financeiros. Quando surgem problemas

de pagamento, o executivo de créditos deve falar com colegas profissionais de outros fornecedores para traçar um panorama atualizado do cliente.

Outro fator importante observado na política da empresa é o procedimento de consulta de nome do cliente junto a órgãos de proteção de crédito, acredita-se ser um procedimento necessário para ter maior garantia sobre a venda. Embora tenha-se notado essa atitude por parte da empresa em estudo, cabe ressaltar que não consta de um procedimento contínuo sobre cada venda, mas apenas quando da abertura do crediário. No entanto isso é caracterizado como uma falha da empresa, pois de acordo com Blatt (2000), deve checar os dados informados com os documentos comprobatórios, sendo que o setor de cadastro deve pesquisar as fontes de informações comerciais, bancárias e restritivas. A validade deve ser estabelecida, e devem ser também feitas pesquisas nas fontes restritivas a cada nova operação, sendo que existindo algum fato relevante deverá constar num adendo da ficha cadastral.

Destaca-se também na Via Charmy o procedimento de verificar o histórico do cliente em outras empresas, seja para cliente físico ou jurídico, dessa forma pode-se trabalhar e rever o limite de compra possível com condições de pagamentos diferenciados para aquele cliente. Conforme Blatt (2000), isso implica num controle e conhecimento de uma boa carteira que pode capacitar o analista de crédito a tomar alguns riscos adicionais; vendas adicionais também poderiam ser incrementadas ao volume de vendas da empresa credora sem incorrer em níveis de perda inaceitáveis.

O autor lembra ainda que a análise de informação creditícia sobre um cliente, obtida de várias fontes externas, representa uma importante fonte de análise, portanto a informação creditícia externa deve ser analisada em relação à sua confiabilidade e relevância em relação ao montante de crédito solicitado por um cliente.

Com base na investigação realizada sobre as atividades da empresa Via Charmy, pode-se observar que quanto a questão de prazo, a empresa adota modalidades diferentes conforme o critério de escolha do cliente. Nota-se, no entanto que a empresa ao adotar o crediário, tem uma estratégia de encorajar o cliente a fazer suas compras com maior quantidade de itens, enquanto terá um volume de pagamento menor a receber.

Conforme diz Sanvicente (1987), a concessão de crédito atua como elemento do processo de oferecimento de um produto ou serviço não só porque afeta diretamente o preço de aquisição, distribuindo os pagamentos no tempo, como proporciona maior flexibilidade operacional ao comprador, que ganha tempo para gerar recursos com vistas a efetuar os pagamentos devidos. Já conforme o Banco do Brasil (2006), a mudança nos critérios de concessão de crédito certamente irá influenciar o volume de vendas da empresa.

Em geral, o estabelecimento de regras mais flexíveis de crédito permite um aumento no volume de vendas, e vice-versa. Em outras palavras, se a empresa diminuir as exigências para vender a prazo, certamente um número maior de pessoas irá se interessar por essa modalidade de pagamento, o que refletirá em um aumento das vendas; contudo, de acordo com o Banco do Brasil (2004), ao aceitar não receber à vista pela venda de um produto ou prestação de um serviço, a empresa abre mão de recursos aos quais teria direito.

Essa decisão embute um custo de oportunidade para a empresa, já que, ao não receber o dinheiro, ela pode ser forçada a pedir o valor emprestado, ou a sacar parte dos seus investimentos, mas, no entanto é uma forma aceitável de venda que pode ser bem considerada quando se antecede de uma base de cliente bom. Sanvicente (1987, p. 153), diz que é evidente, porém que a concessão de crédito para estimular a procura dos produtos e serviços oferecidos pela empresa encontra limites na capacidade que uma dada firma pode ter para ser liberal nesta área.

Quanto a aceitação de diferentes espécies de pagamentos, a modalidade de notas promissórias como documento de pagamento tem se mostrado como um método quase extinto na negociação de compra e venda e sua eficácia para garantir o recebimento é bem aquém da necessidade das empresas em vista da demora, cabe ressaltar que atualmente a modalidade de cheques pré datados também tem sido complicado para as empresas reaverem seus créditos junto aos devedores, a possibilidade de cheques sem fundos tem sido comum em diversas categorias de clientes e traz um transtorno financeiro a empresa.

No caso da empresa investigada é percebido que ainda não se adota outras modalidades de formas de pagamentos e isso implica numa desvantagem para competitividade da empresa, seria aconselhável trabalhar com outras formas como boletos bancários em acordo com um banco de preferência da empresa, adotar também o uso de cartões de crédito, tanto para garantir mais segurança dos recebimentos, bem como a oportunidade de vender mercadorias a pessoas de lugares diferentes e que não fazem parte do cadastro de clientes, etc. Seria uma oportunidade de entrar em novos mercados geográficos e de segmentos diferentes, já que a empresa trabalha com atacado e varejo, e opção de pagamentos diferente permite a adesão de compra a prazo.

Conforme Sanvicente (1987), deve ser estabelecido o limite de crédito, ou seja, o valor que a empresa está disposta a financiar. Esta decisão deve levar em conta o risco de perda assumido pela empresa, em vista da probabilidade de não pagamento. Trata-se de comparar o que podemos ganhar com a venda ao valor esperado de um prejuízo (isto é, custo de produção e venda incorrido, versus, probabilidade de não pagamento).

A despeito da cobrança adotada pela empresa, a utilização de cartas de cobrança quando excede o prazo de vencimento, torna-se uma prática necessária para reaver os débitos. O encaminhamento de nomes aos órgãos de proteção de crédito, também são importantes para apressar o devedor a pagar a dívida. Visto que são medidas necessárias, ainda não são suficientes para garantir os recebimentos.

Quanto aos clientes que ficam com notas fiscais vencidas, deve-se tomar logo providências para haver uma pessoa encarregada e responsável deste controle. Por outro lado, conforme o Banco do Brasil (2004), uma política de crédito menos rígida acaba levando a empresa a operar com um número maior de pessoas, o que exige um aumento no número de funcionários dedicados à análise de risco de crédito. Caso contrário, é bem provável que essa política acabe resultando em um aumento significativo das perdas com clientes inadimplentes. Por sua vez, o aumento da inadimplência exige investimentos na área de cobrança da empresa.

## 10 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise do relato das praticas adotadas pela empresa Via Charmy, possibilitou compreender que de fato a empresa precisa implementar melhorias em vários procedimentos de estabelecimento de credito para que a empresa tenha bons resultados quanto aos recebimentos.

Em relação às praticas adotadas pela empresa na abertura de crediário aos clientes, nota-se que os procedimentos ainda não possibilitam a empresa a obter um cadastro amplo com um conhecimento detalhado sobre o cliente, embora deve-se ressaltar que os procedimentos de consultas em órgãos de restrição ao credito e pedidos de referencias comerciais são boas medidas para efetuar uma venda segura. A falta de disposição de um banco de dados mantido pela empresa dificulta a empresa a abrir crediário e ficar informada quanto as condições de seus clientes. Embora seja visto que a empresa esteja abaixo do desejado para obter melhor resultado, cabe lembrar que o uso de órgãos de restrição de credito proporciona vantagens de conhecer o perfil e situação do cliente, além de ser a única forma de banco de informação

Já conforme observado sobre a questão de prazo adotado, nota-se que é seguido um padrão coerente para manter um numero significativo de vendas, embora ressalta que a venda a vista não deve deixar de ser o alvo para a empresa conseguir bons resultados.

Quanto a condição de pagamento disponibilizado pela empresa, percebe-se que os métodos de notas promissórias e cheques são meios poucos suficientes para as negociações, cabe a empresa implementar novas formas que dão mais efetividade para o recebimento.

Verifica-se na analise do caso que sobre a cobrança da empresa, os planos e as ações ainda estão a desejar, no que condiz sobre a falta especialização e planos concretos para serem acompanhados pela empresa, mesmo sabendo que se trata de uma tarefa dificil de ser bem sucedida, ela tem grande responsabilidade na consecução dos resultados.

## 11 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Com base na análise do caso e o resultado obtido, conclui-se que a política de crédito da empresa Via Charmy realmente precisa passar por uma redefinição e implementação de várias medidas de determinação de crédito. Pode-se considerar que sendo uma empresa em crescimento e de abrangência em vários estados do país, cabe de imediato fazer as devidas modificações para que consiga manter-se num mercado tão competitivo.

Em face dos procedimentos que a empresa adota, destaca-se muitas medidas já utilizadas que podem continuar, enquanto tem-se que fazer os devidos ajustes nas demais práticas creditícias.

Para fins de melhor contribuição acerca dos resultados obtidos na empresa Via Charmy, consta-se a seguir de um plano com proposições a serem seguidas na política da empresa, especificamente sobre a área de cobrança, que por via demonstra maior deficiência:

A seguir indicamos algumas das medidas que podem constar num plano de cobrança, segundo a Info-cred (2006):

- ❖ Etapa 1: Enviar uma carta registrada com Aviso de Recebimento que dá um prazo de uma semana para honrar o seu compromisso. Se isso não acontecer, é indicado que serão tomadas as ações judiciais adequadas.
- ❖ Etapa 2: Cortar totalmente o fornecimento. Contatar o fiador e as pessoas que deram recomendações, para comunicar a situação de inadimplência do devedor.
- ❖ Etapa 3: Divulgar a situação do inadimplente no mercado onde ele atua. Essa medida é muito eficaz junto dos devedores mais desonestos, a divulgação da fama de caloteiro impossibilita a continuação da sua atividade e eles costumam liquidar seus compromissos para se livrar de tal fama.
- ❖ Etapa 4: Pressionar enviando seus funcionários na empresa para pedir explicações sobre a situação.
- ❖ Etapa 5: Pedir ao seu advogado para entrar em contato com o cliente para efetuar as cobranças. Uma ligação feita por um advogado é uma clara demonstração da sua determinação em reaver o que é seu.
- ❖ Etapa 6: Protestar as dívidas no cartório e comunicar ao devedor esta providência.
- ❖ Etapa 7: Executar as garantias ou responsabilizar os fiadores.
- ❖ Etapa 8: Outras ações judiciais apropriadas : pedido de falência, execução, etc.

A cada etapa é associado um prazo, se nesse prazo, as medidas previstas não surtirem efeitos neste prazo, passa-se à etapa seguinte. Obviamente, o calendário estabelecido não é rígido. Se o comportamento do devedor demonstrou logo má fé e uma clara intenção em não pagar, podem logo ser tomadas as medidas mais drásticas.

### **Tentar chegar ao acordo**

Para a Info-Cred (2006) "Um bom acordo é melhor do que um bom processo". Se você perceber que a situação do devedor é muito complicada, se não tiver garantia ou fiador, e se achar que nunca conseguirá reaver a totalidade da dívida, tente um acordo com ele. Uma cobrança parcial pode ser a melhor estratégia.

Tente recuperar uma parte das suas mercadorias, tente obter bens em troca ou até abra mão de uma parte da dívida em troca de um pagamento imediato parcial.

## **12 AGENDAMENTO PARA FUTUROS ESTUDOS**

Visto que a pesquisa realizada na empresa, constou-se apenas da verificação das práticas creditícias da empresa, relativos aos problemas de dificuldade de recebimentos, cabe então esclarecer que sua abrangência não teve o intuito de determinar relações de causa, ficando somente na compreensão de como ocorre o procedimento da atividade de crédito da empresa. Dessa forma fica claro que este estudo possibilita que investigações mais profundas sejam feitas, no intuito de colaborar com o desenvolvimento teórico e busca de aperfeiçoamento das práticas de crédito cabíveis de serem adotadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL. **Como estabelecer uma política de crédito**. 2005. Disponível em: [www.bb.com.br/appbb/portal/emp/mpe/planejapolicredimpac.jsp](http://www.bb.com.br/appbb/portal/emp/mpe/planejapolicredimpac.jsp). Acesso em: 24 set. 2006.

BLATT, Adriano. **Comunidade de negócios**.

Disponível em: < [http://www.equifax.com.br/cmn\\_art.asp](http://www.equifax.com.br/cmn_art.asp)>. Acesso em: 15 out. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INFO-CRED. **Guia da gestão do crédito e seleção de sites de proteção ao crédito**.

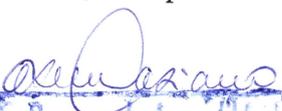
Disponível em: [www.info-cred.com/guia.htm](http://www.info-cred.com/guia.htm). Acesso em: 16 out. 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

*Revisado por*

  
Ana Rosa de Amorim Marinho  
Bibliotecária - FACER  
CRB-4 1528

## **APÊNDICE A**

### **INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA**

Razão Social: Alvino de Paula e Silva Ind.e Comércio

Nome Fantasia: VIA CHARMY IND. E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA

Endereço: AVENIDA BÁLSAMO Nº482 CENTRO

Cidade: RUBIATABA

CNPJ (CGC): 001882710001-12

Insc. Estadual: 10264791-7

Ramo de Atividade: INDÚSTRIA E COMÉRCIO

Nome do Responsável: ALVINO DE PAULA E SILVA

Cargo: PRESIDENTE

### **INFORMAÇÕES SOBRE O ALUNO**

Nome: IZABEL CRISTINA DE SOUSA

Curso: ADMINISTRAÇÃO HAB. GESTÃO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO.

Semestre: 8º

Número da Matrícula: 0406000201

### **INFORMAÇÕES SOBRE O ESTÁGIO**

Área de Atuação: FINANÇAS

Supervisor de Área (empresa): ALVINO DE PAULA E SILVA

Supervisor do Estágio (instituição): Enoc Barros

Professor Orientador: Msc. Prof. Flávio Manoel Borges Cardoso

## APÊNDICE B

### HISTÓRICO

No ano de 1994 a partir de uma sociedade entre o Sr. Alvino de Paula e o Sr. Benedito surgiram uma empresa de confecções denominada na época de Charmy Confecções.

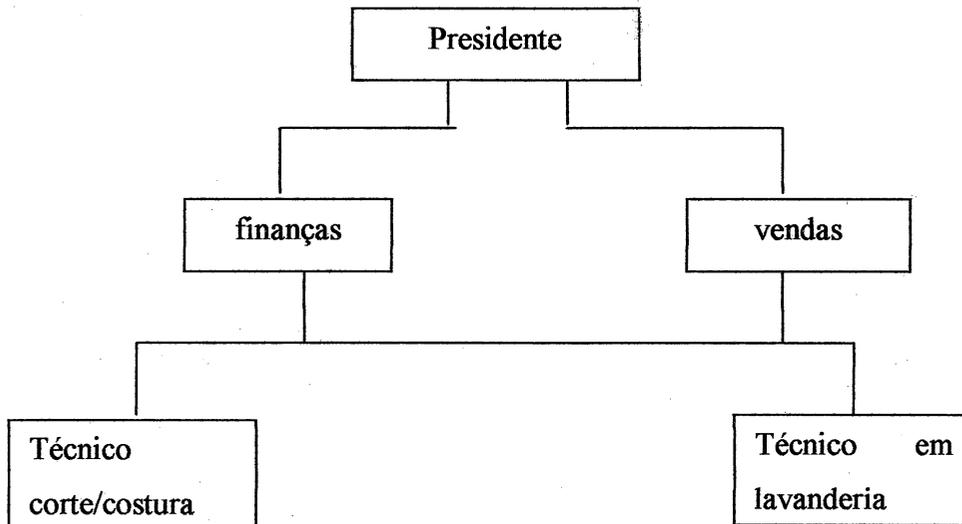
A empresa logo iniciou suas atividades contando com apenas duas máquinas semi-industriais, o que gerou muitas dificuldades para a empresa alavancar sua produção, trazendo como consequência o fim da sociedade que durou apenas um ano, na qual o Sr. Benedito desistiu do negócio, deixando para o seu sócio o Sr. Alvino, os equipamentos e as dívidas da empresa.

Logo no início do ano seguinte, de 1995 surgiu uma segunda proposta de sociedade com o Sr. Divino, que logo deram continuidade ao negócio por mais um ano, tendo novamente a sociedade desfeita a pedido do Sr. Divino que não interessava mais pelo negócio. Nesta ocasião o Sr. Alvino estava casado e juntamente com sua esposa Marlúcia assumiram a administração da empresa Charmy Confecções no período de 1996 a 1999. A partir do ano de 2000, percebendo a necessidade de mudanças, decidiram redefinir o posicionamento da empresa e da marca que passou a se chamar Via Charmy; ampliou o portfólio de produtos e investiu em novos equipamentos industriais e instalações físicas que proporcionaram melhores desempenhos na produção e potencial de mercado.

Atualmente a empresa conta com 41 funcionários envolvidos no processo operacional e demais atividades da empresa. O mix de produtos inclui confecções jeans (calças, bermudas e saias); confecções de malharias e tecidos planos (camisas, camisetas, camisetes), trabalhados no estilo esporte, esporte fino e social em moda jovem, adulto e infantil. Hoje a Via Charmy conta com unidade de produção, comercialização e distribuição, localizada em Rubiataba – Goiás, onde parte das entregas são terceirizadas em razão do grande número de clientes lojistas que somam 1500 espalhados em oito Estados do país.

## APÊNDICE C

### ORGANOGRAMA



#### Principais metas da Empresa:

- \_ Aumentar em 12% a produção em relação ao ano de 2.004.
- \_ Mudar as instalações da lavanderia e da fábrica.
- \_ Melhorar os resultados das vendas

#### Missão:

**“Atender cada vez melhor os nossos clientes, criando produtos que satisfaçam as necessidades de vestir bem as pessoas em seus diversos estilos.”**

#### Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa:

- ❖ Número de empregados: 41 funcionários
- ❖ Categoria dos profissionais que atuam na empresa:  
Técnicos em costura e lavanderia e auxiliar de escritório.
- ❖ Divisão técnica de trabalho:  
Corte, costura, lavagem e comercialização.
- ❖ Qualificação dos funcionários:  
Técnicos em costura e lavagem de tecido.
- ❖ Condições de jornada de trabalho: De acordo com a legislação trabalhista, de 44 horas semanais, das 07: às 17:00 horas e com intervalo de 2 horas para as refeições.

## FICHA CATALOGRÁFICA

Sousa, Izabel Cristina de

As práticas adotadas na política de crédito: um estudo de caso na empresa Via Charmy / Izabel Cristina de Sousa – Rubiataba - GO: FACER, 2006.

48p.

Orientador: Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso (Mestre)

Monografia (Graduação em Administração de Empresas)

Bibliografia.

1. Administração financeira - Crédito 2. Decisões financeiras 3. Investimentos  
I. Sousa, Izabel Cristina de. II. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III.  
Título.

CDU 658.11/15

Elaborada pela bibliotecária Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528