

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO/RS
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

CRISTIAN FRANÇA

ANÁLISE DE CRÉDITO:
FORMAÇÃO DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE
PAGAMENTO A PARTIR DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

PASSO FUNDO, RS.

2018

CRISTIAN FRANÇA

**ANÁLISE DE CRÉDITO:
FORMAÇÃO DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE
PAGAMENTO A PARTIR DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo – RS, campus de Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Clóvis Tadeu Alves

PASSO FUNDO, RS.

2018

CRISTIAN FRANÇA

**ANÁLISE DE CRÉDITO:
FORMAÇÃO DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE
PAGAMENTO A PARTIR DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

Estágio Supervisionado aprovado em 06 de dezembro de 2018, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. Clóvis Tadeu Alves
UPF – Orientador

Prof. Me. João Paulo Gardelin
UPF

Profa. M^a Lisiane Caroline Rodrigues Hermes
UPF

PASSO FUNDO

2018

À minha amada esposa, meus pais, irmão e demais familiares e amigos, pelo incentivo, compreensão e o imensurável apoio em todos os momentos. Por terem se dedicado a mim, por todo o amor e carinho, dedico a eles esta conquista com muita gratidão.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela condução à
esta conquista;

À minha esposa, por toda a parceria, incentivo,
carinho e compreensão;

Aos meus pais, pois sempre me apoiaram,
incentivaram e deram suporte para que pudesse
alcançar meus objetivos;

Ao meu irmão pela força e incentivo que
obtenho através dele;

Aos professores que semearam o conhecimento
nesta caminhada para formação, em especial ao
professor Clóvis Tadeu Alves pela competência
e orientação neste trabalho;

Aos meus amigos, familiares e colegas, pelo
auxílio e motivação para realização desta
conquista;

Muito Obrigado a todos.

RESUMO

FRANÇA, Cristian. **Análise de Crédito: Formação de Metodologia de Avaliação da Capacidade de Pagamento a Partir das Demonstrações Contábeis**. Passo Fundo, 2018. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Administração de Empresas). UPF, 2018.

Considerando como objeto de estudo uma indústria metal mecânica, fabricante de implementos agrícolas da cidade de Passo Fundo/RS, o intuito deste trabalho foi direcionado a avaliar e compreender o modelo atual de análise de crédito adotado pela empresa em questão no que se refere a concessão de crédito às empresas revendedoras de seus produtos e propor uma nova metodologia de análise que permita à empresa traçar e imprimir o perfil de seus clientes, a partir de suas demonstrações contábeis, com o objetivo de formar um modelo capaz de aglutinar e relacionar índices e indicadores e selecionar uma combinação que imprima de maneira mais adequada a realidade do público alvo, permitindo uma análise de crédito mais justa e eficiente, de modo que não se restrinja clientes com grande potencial e que também não se conceda grandes créditos a um cliente com potencial de risco.

Palavras-chaves: Análise. Crédito. Inadimplência. Capacidade. Limite.

ABSTRACT

FRANÇA, Cristian. **Credit Analysis: Formation of Methodology for the Evaluation of the Payment Capacity from the Financial Statements.** Passo Fundo, 2018. Completion of course work (Business Administration Course). UPF, 2018.

Considering as object of study a metalworking industry, manufacturer of agricultural implements of the city of Passo Fundo / RS, the purpose of this work was directed to evaluate and understand the current model of credit analysis adopted by this company. Focusing on the issue of the concession of credit to the resellers of their products, and to propose a new methodology of analysis that allows the company to draw and print the profile of its clients, from its financial statements, with the objective of forming a model capable of agglutinating and relating indexes and indicators and select a combination that best fits the reality of the target audience, allowing a fairer and more efficient credit analysis, so that it does not restrict clients with great potential and also does not grant big credits to a client with potential risk.

Keywords: Analysis. Credit. Defaults. Capacity. Limit.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Conversão de dados em informações.....	30
Figura 2: Fluxo de tomada de decisões.	32
Figura 3: Relacionamento com o mercado.....	40
Figura 4: Fluxo atual de informações.....	42
Figura 5: Planilha de Análise de Crédito Atual.....	45
Figura 6: Cálculo do Índice A.....	46
Figura 7: Cálculo do Índice B.....	47
Figura 8: Cálculo do Índice C.....	47
Figura 9: Informações de Mercado e Histórico da Empresa.....	47
Figura 10: Cálculo do LC TOTAL.....	48
Figura 11: Cálculo do Limite Pré Sugerido.....	48
Figura 12: Cálculo do Limite Médio de Crédito.....	49
Figura 13: Sugestão para novo fluxo de informações.....	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Identificação e justificativa do problema	11
1.2. Objetivos.....	11
1.2.1. Objetivo geral	12
1.2.2. Objetivos específicos	12
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1. CRÉDITO	13
2.1.1. Política de crédito	14
2.1.2. Risco de crédito	16
2.1.3. Análise de crédito	17
2.1.4. Os C's do crédito	21
2.2. GARANTIAS DE CRÉDITOS.....	26
2.2.1. Pessoais.....	27
2.2.2. Aval	27
2.2.3. Fiança	28
2.2.4. Reais	29
2.2.5. Penhor.....	29
2.3. ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	29
2.3.1. Objetivos da Análise.....	29
2.3.2. Metodologia de Análise.....	32
2.3.3. Técnicas de análise	33
3. METODOLOGIA.....	37
3.1. Delineamento de pesquisa.....	37
3.2. Universo de Pesquisa	37
3.3. Coleta de dados.....	37
3.4. Análise de dados	38
3.5. Variáveis	38
4. RESULTADOS	39
4.1. Histórico da empresa.....	39
4.2. Política de Crédito Vigente	40
4.2.1. Fluxo das informações.....	41
4.2.2. Documentação exigida	42
4.2.3. Verificação da situação cadastral.....	43
4.2.4. Mensuração do limite de crédito.....	44
4.2.5. Apresentação dos índices gerados	46
4.2.6. Alçadas de Crédito.....	49
4.3. Críticas ao método atual de Análise de Crédito	50
4.4. Proposta de novo método de Análise de Crédito	52
4.4.1. Fluxo das informações.....	52
4.4.2. Documentação exigida	54

4.4.3. Verificação da situação cadastral.....	55
4.4.4. Mensuração do limite de crédito.....	55
4.4.5. Alçadas de crédito	63
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
6. REFERÊNCIAS.....	65

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em um país que tem como um de seus principais pilares econômicos a agricultura. O Brasil está entre os maiores exportadores do mundo de soja, milho, leite, carne bovina, carne suína, frango, entre outras variedades. Para que o país possa estar entre os de maior destaque no mundo em termos de produção, seus produtos, além de ter volume capaz de atender as demandas de consumo, também devem possuir qualidade compatível com o destaque que se tem.

Atender aos requisitos do mercado internacional exige elevados investimentos em tecnologia de pesquisa e de produção. Além de gerar diretamente uma enorme quantidade de empregos e renda, esta necessidade movimenta indiretamente um enorme mercado produção de bens e prestação de serviços que contribuem e são essenciais a obtenção dos volumes e qualidades de produtos necessários para atender a latente demanda por alimentos no mundo todo.

Ao mesmo tempo em que o mundo possui necessidade crescente de alimentos em volume e qualidade, conseqüentemente, os produtores demandam de recursos que os permita produzirem igualmente em volume e qualidade suficiente para que sejam competitivos. Esta condição de demanda latente transmite a necessidade aos fornecedores e prestadores de serviços dos produtores, que encontram um ambiente altamente competitivo, onde todos buscam entregar o melhor produto ou serviço, com a maior margem de lucro possível, brigando em pé de igualdade em termos de qualidade, preço, prazo e condições de pagamento.

Este cenário leva muitas empresas a tomarem decisões precipitadas e, arriscadas na tentativa de conquistar uma fatia maior de mercado, que por muitas vezes custam a existência da própria empresa. Dentre as decisões mais importantes que uma empresa enfrenta diariamente, está a decisão de concessão de crédito aos seus clientes. São vários os aspectos necessários para que uma negociação se descreva como uma “boa venda”, mas sem dúvida alguma, entre os principais está o de garantir que o devedor efetue o pagamento por esta venda.

Garantir esta etapa da venda não é simples nem fácil, mas existem formas de atenuar e praticamente eliminar os riscos de que esta etapa da venda não seja cumprida com sucesso, através de um processo análise de crédito coerente e eficiente.

O acesso ao crédito é uma constante necessidade, e conseqüentemente, de avaliar-se a capacidade de pagamento daquele que deseja tomar crédito, seja este uma pessoa ou uma organização. Esta necessidade tem uma razão simples, aquele que concede o crédito preocupa-se em receber de volta aquilo que por meio do crédito, concedeu. De modo geral, servindo como

uma maneira de observar o contexto geral de um negócio ou organização, a avaliação da capacidade de pagamento, através de uma combinação de indicadores é capaz de extrair informações cruciais referentes ao desempenho e potencial de crescimento do indivíduo ou organização tomadora do crédito. Para qualquer organização ou negócio a análise financeira das demonstrações contábeis constitui um requisito essencial à avaliação do desempenho como um todo e permite desta forma a atribuição de maior segurança a um procedimento de análise de crédito.

1.1. Identificação e justificativa do problema

Qualquer tipo de empresa de atividade que exija a concessão de prazo de pagamento aos seus clientes está exposto aos riscos desta concessão de crédito ao seu cliente. Os riscos da concessão de crédito são muitos e podem ser divididos basicamente em 4 grupos:

1. Risco do cliente ou risco intrínseco - é o risco de que o devedor não pague o que deve.
2. Risco da operação - devem ser levados em consideração os fatores de operação, produto, montante, prazo, forma de pagamento, garantia e valor. Cada um destes fatores apresenta riscos, por isso devem ser analisados ao ceder crédito.
3. Risco de concentração - o crédito concentrado a poucos clientes com as mesmas características (em uma mesma região, por exemplo) aumenta o risco.
4. Risco de administração

De que maneira é possível aprimorar a avaliação da capacidade de pagamento das empresas revendedoras de implementos agrícolas parceiras da empresa Fantasia S/A?

Devido às diversas dificuldades para avaliar a capacidade de pagamento das revendedoras parceiras através do modelo atual de análise das demonstrações contábeis destas, essa pesquisa se justifica pela análise da metodologia atual e subsequente da formação e sugestão de uma nova e aprimorada metodologia de avaliação que leve em consideração aspectos cruciais de avaliação de desempenho e que contribua mais eficientemente no processo de análise de crédito.

1.2. Objetivos

Com o intuito de elaborar uma metodologia que seja capaz de avaliar a capacidade de pagamento das revendedoras parceiras, foram estabelecidos nesse trabalho os objetivos gerais e específicos apresentados a seguir.

1.2.1. Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo geral elencar e avaliar os atuais critérios utilizados na análise das demonstrações contábeis das revendedoras parceiras, compará-los com outros critérios apurados junto às literaturas da área e a partir destas comparações selecionar uma combinação de critérios que se adeque melhor aos interesses e necessidades da empresa objeto de estudo.

1.2.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos do presente trabalho são os seguintes:

- Pesquisar quais as técnicas que melhor se adequam a avaliação da capacidade de pagamento de empresas;
- Descrever a estrutura operacional e o funcionamento da política de análise de crédito da empresa.
- Analisar critérios de avaliação da capacidade de pagamento atualmente utilizados pela empresa;
- Formar e propor nova metodologia de avaliação da capacidade de pagamento;

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo temos a apresentação dos dados e informações literárias que fundamentam e embasam este trabalho, permitindo a formação da tese que se tem o intuito de apresentar.

2.1. CRÉDITO

De acordo com a atividade de uma empresa, a mesma pode estar inerente aos riscos, necessidades e consequências da concessão de crédito. Para tanto, se faz necessário conhecer e entender o conceito de crédito e seu sentido etimológico.

Segundo Securato (2012 p. 23), o termo crédito é definido como: “confiança ou segurança na verdade de alguma coisa, crença/reputação, boa fama”. No latim, a palavra *creditum* significa acredito ou confio. Esta confiança não representa qualquer atividade unilateral, por parte do vendedor que acredita na capacidade do comprador de cumprir com suas obrigações de pagamento ou do comprador que confia na qualidade do produto ou serviço adquirido.

O crédito diz respeito a algo presente no cotidiano das pessoas, que vem facilitar transações de compra e venda de produtos e serviços. Pode ainda ser atribuída a este vocábulo a definição de instrumento de política de negócios, o qual pode servir de ferramenta à uma organização que deseje conceder prazo em suas negociações.

Conforme Shrickel (1998 p. 25) o conceito de crédito se define como: “Crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado”.

O ato de concessão de crédito pode se dar de diversas formas, seja através do empréstimo temporário de um bem ou de dinheiro, seja pela troca de um bem ou serviço pelo compromisso de pagamento futuro. No caso deste trabalho, a concessão de crédito que ocorre é no sentido de trocar um bem pelo compromisso de pagamento futuro, sendo uma venda a prazo.

Para Assaf Neto e Silva (2012 p.125)

Crédito diz respeito à troca de bens presentes por bens futuros. De um lado, uma empresa que concede crédito troca produtos por uma promessa de pagamento futuro. Já uma empresa que obtém crédito recebe produtos e assume o compromisso de efetuar o pagamento no futuro. O resultado de uma operação de crédito refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida. Este compromisso pode

estar expresso num instrumento como a duplicata a receber, a nota promissória, o cheque pré-datado, o comprovante de venda de cartão de crédito etc.

Para Silva (2014 p. 26) Através do crédito, as empresas são capazes de elevar seu capital de giro, bem como níveis de atividade, causando estímulo ao consumo e gerando demanda.

O processo de concessão de crédito é crucial na obtenção de lucro das empresas, pois desta maneira, é possível atrair clientes e superar suas expectativas e experiências de compra. O crédito permite a maximização das vendas, gerando compromisso de pagamento futuro de seus clientes e conseqüentemente de relacionamento também.

Em virtude disso, é fundamental à sociedade a tomada de crédito para suprir suas necessidades e como consequência, para as organizações a cessão de crédito torna-se praticamente inevitável. Em razão desta necessidade, o crédito assume um papel de grande importância e deve ter sua concessão ponderada de maneira correta pelas organizações, com a finalidade de minimizar os riscos de inadimplência.

2.1.1. Política de crédito

A concessão de crédito é uma realidade inevitável para a maior parte das empresas, pois está diretamente ligada a maximização das vendas, aumento de lucratividade e às características de alguns segmentos de mercado. Por isso, é necessária uma política de crédito muito bem estruturada, sólida e eficaz. A decisão da concessão de crédito tem partes de caráter social de grande importância no sistema econômico. Este procedimento é um facilitador das relações de trocas e induz às poupanças.

Em uma empresa, a política de crédito deve ser como um guia de orientação para o analista durante o processo de concessão, de forma que este possua um padrão a seguir, como uma metodologia, um passo-à-passo para a análise de crédito dos clientes.

De acordo com ASSAF NETO e SILVA (2012 p. 127), os elementos que compõem a política de crédito podem ser resumidos em: padrão, desconto e cobrança.

Os padrões de crédito referem-se aos requisitos mínimos para que seja concedido crédito a um cliente. Uma empresa que deseje incentivar vendas a prazo fixará padrões fáceis de serem atingidos. Caso contrário, os padrões serão mais restritos, diminuindo as vendas a prazo, assim como a probabilidade de devedores duvidosos.

A política de cobrança abrange toda estratégia da empresa para o recebimento de crédito. Este recebimento pode ser feito por carta, por telefone, judicialmente, entre outras. Uma política de cobrança rígida pode inibir as vendas de uma empresa. O desconto financeiro corresponde à redução no preço de venda quando o pagamento é efetuado a vista ou num prazo menor. (ASSAF NETO e SILVA 2012 p. 127).

Para muitas empresas de médio e grande porte, bem como cooperativas e bancos, a política de crédito, é constituída a partir de um “Comitê de Crédito”, que responde pela decisão de conceder ou não o crédito. Para Silva (2014, p. 80), a política de crédito é imprescindível às empresas, e por isso, seu desenvolvimento deveria ser reservado aos mais altos escalões hierárquicos.

Para Silva, (2014, p.80),

Para os bancos, normalmente, há um “Comitê de Crédito”, que é uma espécie de órgão colegiado, que responde pelas decisões de crédito. A Política de Crédito pode ser definida pelo Comitê máximo composto pela alta direção ou mesmo por um Conselho de hierarquia superior ao próprio Comitê. Entre as funções da Diretoria de Crédito de um banco, está a de propor às instâncias superiores as Políticas de Crédito a serem adotadas.

Silva (2014, p. 81) acrescenta que,

Ao se estabelecer uma política de crédito, diversos fatores deverão ser analisados. Numa empresa comercial ou industrial, por exemplo, uma política de crédito mais liberal poderá aumentar o volume de vendas, porém, ao mesmo tempo, exigirá maior investimento em “duplicatas a receber” e em “estoques”. A maior ou menor flexibilidade da política de crédito, entretanto, deverá estar associada às características da empresa e de seus produtos, de forma que uma empresa que venda um produto com uma margem bruta relativamente alta (40 ou 50%, por exemplo), terá condições de adotar uma política de crédito mais liberal e assumir um nível de risco maior. Uma empresa que trabalhe com margem bruta de lucro muito baixa, ainda que seu giro de estoques seja rápido, tenderá a ser mais rigorosa na seleção de seus clientes.

Segundo Shrickel (1998 p. 67), “Todo e qualquer ato de crédito não deve, idealmente, perder de vista três focos essenciais: a liquidez, a segurança e a rentabilidade das operações”.

Desta afirmação de Schrickel, a liquidez nos representa a disponibilidade financeira do tomador em honrar com seus compromissos, a segurança de que ele deseja fazê-lo e a rentabilidade de suas operações mercadológicas que permitirão que ele faça o pagamento.

Diante disso, a definição de uma política de crédito em uma empresa deve ser considerada como algo fundamental para os lucros, devido a ligação direta às vendas e a rentabilidade da empresa. Pensando nisso, é necessária a formação de uma equipe cautelosa, treinada e qualificada, em conjunto com uma estrutura sólida e inteligente de política de crédito, pensada de acordo com o segmento de atuação da empresa e suas características, que sejam focadas não apenas no objetivo de vender mais e sim de vender mais e melhor.

2.1.2 Risco de crédito

A definição de risco de crédito pode ser explicada como o grau de insegurança e incerteza que envolve uma operação de crédito. Nesta ótica, ele é colocado como um meio de mensuração que auxilia o analista a decidir se concede ou não o crédito, além de permitir o cálculo de custo agregado com relação à incerteza do recebimento do crédito concedido.

Diariamente as empresas concedem crédito a seus clientes em forma de produtos ou serviços, e como afirma Silva (2014 p.29), todas as vezes que há concessão de crédito, se assume o risco de não receber, em virtude de que o cliente pode não cumprir a promessa de pagamento.

O risco sempre estará presente em qualquer empréstimo. Não há empréstimo sem risco. Porém, o risco deve ser razoável e compatível ao negócio do banco e à sua margem mínima almejada (receita). Como razoável, entendemos todo risco que não seja, a princípio, verdadeira extrapolação ao bom-senso. (SCHRICKEL, 1998, p. 45).

Apesar de o objeto deste trabalho não ser sobre o ambiente bancário, esta afirmação se aplica também às empresas, pois a concessão de crédito na venda de um produto ou serviço não deixa de ser um empréstimo de um produto ou serviço a ser devolvido, retribuído ou pago em dinheiro.

Os motivos que levam um cliente a deixar de realizar o pagamento, ou não cumprir com a obrigação do pagamento, podem ser os mais diversos. Silva (2014, p. 29) observa que, “As razões que levam o cliente ao não cumprimento da promessa podem estar relacionadas ao seu caráter, a sua capacidade de gerir os negócios, aos fatores externos adversos ou a sua incapacidade de gerar caixa. ”

O caráter refere-se à intenção do devedor (ou mesmo do garantidor) de cumprir a promessa de pagamento. Cabe enfatizar, entretanto, que um indivíduo ou uma empresa pode atrasar um pagamento, ou mesmo deixar de pagar, em razão de não dispor de recursos, o que não é decorrência necessariamente de seu caráter. Adicionalmente, o fator tempo pode nos mostrar que alguém é honesto até o dia em que deixa de ser. De qualquer forma, os dados relativos ao passado de uma pessoa podem ser instrumentos úteis para a decisão de crédito. Daí a razão de as áreas de crédito manterem registros relativos ao comportamento de crédito de seus clientes. (SILVA, 2014, p.60)

De acordo com Schrickel (1998, p. 45), o maior risco para o credor ao conceder crédito concentra-se no eventual colapso das finanças do devedor.

Por mais que sejam adotados os melhores métodos de avaliação do crédito, só é possível obter o resultado da operação quando ocorrer o vencimento do prazo ou quando não se recebe o pagamento pactuado no processo de concessão de crédito.

Securato (2012 p. 59) entende que “O risco de crédito é, portanto, a possibilidade da operação não se encerrar da forma esperada”.

Todos os modelos utilizados na avaliação do crédito, procuram características que indiquem possibilidades de insucesso na concessão de crédito. A busca de um padrão pretende estabelecer e traçar um perfil de risco às empresas que solicitam crédito.

As empresas que trabalham com concessão de crédito sempre estarão expostas ao risco de inadimplência. Porém, uma metodologia de análise de crédito criteriosa, que leve em consideração parâmetros cruciais de desempenho e de relacionamento com o ambiente em que o solicitante de crédito está inserido, além de profissionais capacitados, diminuem sensivelmente o risco de inadimplência. Assim, torna-se mais seguro o processo de concessão de crédito de uma empresa.

2.1.3 Análise de crédito

O processo de análise de crédito é um dos passos mais importantes em uma venda efetuada na condição a prazo para o cliente. Muito mais do que se pode imaginar, conforme afirma Schrickel (1998, p.11), o conceito de crédito está presente no cotidiano de pessoas e empresas. É este procedimento que irá permitir a identificação de riscos da concessão, entre outros aspectos, como bem observa Schrickel (1998, p.25),

O principal objetivo da análise de crédito numa instituição financeira (como para qualquer prestador) é o de identificar os riscos nas situações de empréstimo, evidenciar conclusões quanto à capacidade de repagamento do tomador e fazer recomendações relativas à melhor estruturação e tipo de empréstimo a conceder, à luz das necessidades financeiras de solicitante, dos riscos identificados e mantendo, adicionalmente, sob perspectiva, a maximização dos resultados da instituição.

O aumento da demanda mundial por alimentos vem pressionando cada vez mais o mercado agrícola em busca da equalização da produtividade em relação à crescente demanda de consumo. Ao encontro disso, Santos (2015, p. 89) destaca que, “para manter esse ritmo de crescimento, os produtores necessitam cada vez mais de financiamentos para a compra de insumos (defensivos, fertilizantes etc.) e de ativos fixos (veículos agrícolas, máquinas, equipamentos etc.)”

Segundo Schrickel (1998, p.131), o processo de análise de crédito trata-se de um exercício prático que objetiva estudar riscos antevendo potenciais problemas que poderão dificultar o repagamento do empréstimo e atingir o tomador do mesmo. O autor também observa que se pode constatar que não há análise de crédito certa, mas que há análise de crédito errada. O autor ainda afirma que não existe crédito maldado, existe crédito mal julgado. Isso ocorre devido à inexatidão presente no processo de análise de crédito, haja visto que seus estudos necessitam de constante aprendizado e aprimoramento. Fato é que nunca tudo sobre crédito será sabido.

Um fator de grande importância na análise crédito das empresas é a interferência direta no faturamento das empresas. Entretanto, se por um lado uma análise de crédito malfeita incorre no risco de inadimplência, por outro, um processo mal definido e inflexível pode impedir a empresa de vender à clientes bons, ou conceder aos clientes um limite inferior ao seu poder de pagamento, limitando assim as vendas.

Observando as afirmações de SCHRICKEL (1998, p.26), o mesmo aponta que em praticamente toda situação de concessão de crédito há basicamente três etapas distintas que devem ser percorridas:

- **Análise retrospectiva:** Diz respeito a avaliação histórica de desempenho do tomador, identificando os principais fatores de risco de sua atividade e como foram contornados no passado. Esta análise objetiva principalmente identificar fatores na condição atual do tomador que demonstrem possíveis dificuldades de cumprimento das obrigações financeiras;
- **Análise de tendências:** Diz respeito a projeção da condição financeira futura do tomador de crédito associada a ponderação de sua capacidade de endividamento, incluindo o crédito que está sendo solicitado;
- **Capacidade creditícia:** Resultado das etapas anteriores, após a avaliação do atual grau de risco que o tomador apresenta, bem como o grau de risco futuro, deve-se chegar a uma conclusão relativa à sua capacidade creditícia e, por consequência, a elaboração de uma proposta de crédito, em que o limite solicitado possa ser amortizado em consonância com o fluxo de caixa futuro, preservando o credor de eventuais perdas.

De acordo com Silva (2014, p. 96),

A decisão de crédito pode ser restrita à análise de uma proposta específica para atender a uma necessidade de um cliente, ou pode ser mais abrangente, fixando-se um limite para atendimento ao cliente em diversos produtos e por um prazo determinado. A sistemática de trabalhar com limites requer uma análise mais completa e possibilita maior agilidade nas decisões. Na análise caso a caso, cada vez que o cliente precisa de um empréstimo ou de um financiamento, o banco analisa cada proposta e toma a decisão na alçada competente. No critério de limite de crédito, uma vez fixado o chamado limite rotativo, as operações poderão ser feitas com maior rapidez e sem depender de nova análise, desde que estejam enquadradas nas condições predefinidas.

Segundo Schrickel (1998, p.27),

A análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações, não raro, complexas, e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada.

A finalidade da análise de crédito é, por meio de informações obtidas dos clientes, avaliar os riscos da concessão de crédito. Schrickel (1998, p. 26) observa, “A análise será tão mais consistente, quanto mais presentes e valiosas forem à quantificação dos riscos identificados e a viabilidade e praticidade das conclusões e recomendações”.

É fundamental também, conhecer da melhor maneira possível a quem estamos entregando recursos em confiança, que devem ser compensados em certo momento futuro.

Por isso, é necessário esclarecer que o objetivo de analisar o crédito de um cliente é avaliar a decisão da concessão ou não do crédito.

Diante de todas as considerações é perceptível que o estabelecimento de um procedimento de análise de crédito criterioso e inteligente é de suma importância para o desenvolvimento de qualquer empresa que trabalhe com concessão de crédito, com o intuito de conhecer melhor sua clientela, de modo que seja possível ter o conhecimento mais profundamente possível sobre suas reais condições de pagamento e de relacionamento com o mercado para assim poder realizar vendas mais seguras, com menor risco de inadimplência e ao mesmo tempo fomentando seu cliente de maneira saudável.

2.1.3.1 Técnicas de Análise: Subjetiva e Objetiva

No processo de tomada de decisão sobre a concessão ou não do crédito, o cedente deverá munir-se do máximo de informações possíveis a respeito do solicitante de crédito para que se possa fazer o melhor julgamento do risco da operação, baseando-se em duas técnicas eficientes de análise: Subjetiva e Objetiva.

A técnica de análise subjetiva é baseada no julgamento humano. O analista deverá procurar saber e analisar a partir dos documentos solicitados, como está a reputação do solicitante de crédito no mercado. A maior parte do julgamento desta técnica parte da experiência adquirida do analista e da quantidade de informações disponíveis que o mesmo possui.

Azevedo (2011, p.5) observa que na utilização desta técnica o credor obterá decisões individuais sobre a concessão ou recusa do crédito. O autor ainda defende que os pontos de avaliação para a análise subjetiva são:

- a) Análise documental;
- b) Análise de idoneidade;
- c) Análise do negócio;
- d) Análise contábil e financeira;
- e) Análise cadastral.

Por meio destas análises específicas, o analista consegue obter informações mais precisas e minuciosas sobre o tomador do crédito, tornando-se possível a identificação da melhor maneira de dar sequência na negociação com o cliente.

A técnica objetiva tem base em processos estatísticos, fazendo a comparação de dados e informações referente a um longo período de tempo da empresa. Utilizando-se de procedimentos matemáticos e probabilidades torna-se possível determinar se o cliente dispõe de capacidade financeira para assumir a obrigação da dívida, ou se o mesmo está susceptível a tornar-se inadimplente.

Azevedo (2011, p.4-5) declara que das técnicas objetivas, o modelo mais eficiente e mais utilizado é o *credit scoring*, sendo este um definidor de probabilidades, que tem por função auxiliar nos processos decisórios devido a se adaptar mais facilmente as necessidades das organizações.

Schrickel (1998, p. 176), por sua vez, destaca que há diversas ferramentas inerentes ao processo de análise de crédito e que todas objetivam alcançar a melhor decisão possível, mas que isto não significa que sempre devem ser utilizadas todas elas. Mais importante é que estejam claramente expostos e descritos no parecer final da concessão ou recusa do crédito, todos os elementos fundamentais para cada caso e que efetivamente contribuem para a formulação da proposta de crédito.

2.1.4 Os C's do crédito

O processo de análise de crédito, tem sua qualidade diretamente ligada à uma série de variáveis referentes ao tomador do crédito. Estas variáveis podem ser agrupadas através dos “Cs” do crédito, que tem por sua natureza servirem como uma espécie de roteiro de análise com a finalidade de assegurar que nenhum aspecto importante da análise de crédito seja deixado de lado.

Securato (2012, p.82) diz que a análise dos Cs do crédito busca identificar aspectos únicos de cada empresa, percebendo-se a partir daí, que ao coletar e analisar os dados em função dos Cs do crédito está avaliando o risco próprio da empresa.

Tendo como um de seus principais pilares a confiança, a concessão de crédito também se baseia em dois elementos fundamentais, que são o interesse do devedor em honrar com suas obrigações conforme pactuado junto ao credor e a habilidade do devedor de fazer isso.

Conforme SCHRICKEL (1998 p.47), a habilidade pode ser presumida e detectada, desde que seja eficazmente qualificada pela análise de crédito. A habilidade de pagar é crucial, pois é através dela que se rastreiam elementos objetivos e quantificados de convencimento que ajudam a construir a decisão de conceder crédito. Infelizmente, isso não é tudo, é necessário ir mais fundo na questão de conceder ou não do crédito. É preciso apelar também ao subjetivismo, uma espécie de “tato” do analista, necessário a avaliação da honesta intenção do devedor em pagar.

Visando tornar o processo de concessão de crédito mais seguro, é preciso analisar várias informações do cliente, na intenção de garantir o cumprimento da obrigação por parte deste. Tais informações servem como base da análise de crédito e são conhecidas como os C's do crédito.

Segundo Schrickel (1998, p. 48),

Utilizando uma terminologia mais apropriada, dizemos que as bases primárias de crédito são os 4 “C”, que são divididos em dois grupos: a) Aspectos pessoais - Caráter e Capacidade. b) Aspectos financeiros – Capital e Condições. Um quinto “C” pode vir à tona quando os “C” financeiros não dão sustentação de si para o crédito almejado, ou a Capacidade plena é questionável: Colateral.

Santos (2015, p. 38) observa que, o processo de análise envolve decisões individuais quanto à concessão ou recusa de crédito e que neste processo, a decisão baseia-se nas experiências, informações disponíveis e na sensibilidade de quem analisa, quanto ao risco do negócio”. O autor esclarece também, que dentre os 5 “C's” do crédito, o Caráter está para idoneidade do indivíduo no mercado de crédito, Capacidade está para habilidade em converter

investimento em receita, Capital está para situação financeira, Colateral está para situação patrimonial e Condições está para impacto de fatores externos sobre a fonte geradora de receita.

2.1.4.1 *Caráter*

Este C, visa identificar a capacidade de pagamento do tomador e a forma como cumpre suas obrigações em outros meios financeiros. O emprestador deve fazer uma seleta pesquisa ou uma investigação sobre os seus antecedentes.

Blatt (1999 apud CARVALHO et al., 2010, p. 5) coloca que, o questionamento principal deste aspecto é: “A pessoa ou empresa tem reputação de honestidade de fazer qualquer esforço para pagar suas obrigações? ”

Para Schrickel (1998, p. 48), o caráter é o “C” mais importante, pois diz respeito a intenção do tomador de crédito de cumprir o acordo de pagamento.

Em suma, conhecer o caráter de um potencial tomador de empréstimos é realmente conhecer este tomador na exata e não menor medida em que deva ser conhecido pelo emprestador. Isto porque é mais importante saber quem ele é do que ele faz. Falhas e negligências quanto a avaliação de caráter do tomador de empréstimos conduz, inevitavelmente, a surpresas, muitas vezes inabsorvíveis pelo emprestador. O caráter é o “C” insubstituível e nunca negligenciável. Se o caráter for inaceitável, por certo todos os demais “C” também estarão potencialmente comprometidos, eis que sua credibilidade será, também e por certo, questionável. (SCHRICKEL, 1998, p. 48).

Para Santos (2015, p. 38),

Está associado à idoneidade do cliente no mercado de crédito. Para a análise desse critério, é indispensável que os credores disponham de informações históricas de seus clientes (internas e externas) que evidenciem intencionalidade e pontualidade na amortização de dívidas. As informações históricas internas são extraídas de relatórios gerenciais do credor, onde constam registros de pontualidade, atrasos, renegociações e perdas financeiras resultantes da inadimplência do cliente. Já as informações históricas externas são extraídas de arquivos de dados de empresas especializadas em coleta, armazenamento e comercialização de informações relacionadas à idoneidade do cliente no mercado de crédito.

Por isso, o tomador do crédito pode não estar na intenção de realizar o pagamento, fazendo se necessária também a análise dos outros C’s do crédito.

2.1.4.2 *Capacidade*

Este C diz respeito à capacidade da empresa em termos financeiros, sobre seu caixa e como são geradas suas rendas e receitas financeiras. Esta capacidade deve ser analisada através de seus indicadores financeiros e sua demonstração contábil.

Segundo Blatt (1999 apud CARVALHO et al., 2010, p. 5), o ponto chave deste aspecto é: “A pessoa ou empresa sabe gerir suas economias e finanças? ”

Quanto à capacidade, Schrickel (1998, p. 50) descreve, “Se o caráter diz respeito à vontade de pagar, a capacidade refere-se à habilidade de pagar”. A capacidade diz respeito à habilidade do cliente em gerar receita suficiente para o cumprimento de suas obrigações.

Para Santos (2015, p. 40),

Refere-se ao julgamento subjetivo do analista quanto à habilidade dos clientes no gerenciamento e conversão de seus negócios em receita. Usualmente, os credores atribuem à renda de pessoas físicas ou à receita de empresas a denominação de “fonte primária de pagamento” e principal referencial para verificar se o cliente tem capacidade de honrar a dívida.

Levando em consideração as características do mercado em que o cliente está inserido, ligado ao “C” Condições, a análise da Capacidade pode ser aferida a partir de indicadores de desempenho, obtidos através da análise das demonstrações contábeis de uma empresa cliente, por exemplo.

Schrickel (1998, p. 52) complementa,

Outro ângulo a se considerar para a definição da capacidade do tomador relaciona-se à análise de seu currículo profissional. Certamente, haverá mais evidências de capacidade num indivíduo que tenha demonstrado ao longo de sua carreira profissional: estabilidade de empregos, ascensão de cargos de mais alto nível e conteúdo (e responsabilidade), e atingimento de resultados relevantes, do que em outro, em sentido inverso: instabilidade, flutuações de cargos e de resultados alcançados.

Apesar do autor considerar em sua afirmação a análise do currículo profissional, claramente tratando-se de uma pessoa física, podemos aplicar o mesmo conceito para pessoas jurídicas, levando em consideração a estabilidade de mercado no que diz respeito ao relacionamento com fornecedores e clientes, a ascensão e evolução dos níveis de faturamento e carteira de clientes.

2.1.4.3 Capital

No que diz respeito ao capital, a empresa tomadora deve ter o mesmo mensurado por sua situação financeira, através da comparação entre suas dívidas e capital próprio. É necessário avaliar suas fontes econômicas, financeiras e contábeis. Conforme Blatt (1999 apud CARVALHO et al., 2010, p. 5), o questionamento sobre o capital é: “A estrutura econômica e financeira da empresa ou pessoa é sólida e estável? ”

Para Santos (2015, p. 40) “O capital é medido pela situação financeira do cliente, levando-se em consideração a composição (quantitativa e qualitativa) dos recursos, onde são aplicados e como são financiados”.

O Capital visa a avaliação da situação econômica e financeira do tomador de crédito, compreendendo as disponibilidades que o mesmo possui para cumprir com as obrigações firmadas com o credor.

Para Silva (2014, p. 76),

No estudo dos Cs do crédito, o Capital refere-se à situação econômico-financeira da empresa, no que diz respeito a seus bens e recursos possuídos para saldar seus débitos. Portanto, o C de Capital é medido mediante análise dos índices financeiros, tendo, evidentemente, um significado muito mais amplo do que aquele que é dado a conta de capital na contabilidade.

Em resumo, o C de Capital abrange a situação econômica, financeira e patrimonial do cliente. Santos (2015, p. 40) complementa, “As fontes usuais para avaliação do capital de empresas e pessoas físicas são os Demonstrativos Contábeis e a Declaração do Imposto de Renda, respectivamente”.

Tratando-se do objetivo desta pesquisa, que são empresas revendedoras de implementos agrícolas, a base da análise do Capital toma como base os Demonstrativos Contábeis.

2.1.4.4 Condições

O C de Condições diz respeito aos fatores econômicos do cliente, que podem vir a comprometer a possibilidade do cumprimento das obrigações quanto ao pagamento. Este aspecto busca fazer a análise do ambiente externo no qual a empresa tomadora está inserida, seu posicionamento perante ao mercado conforme seu ramo de atividade, bem como oscilações e flutuações do ambiente macroeconômico que não estão sob controle de seus gestores. Segundo Blatt (1999 apud CARVALHO et al., 2010, p. 6), a questão deste aspecto é: ““A economia, o país, o ramo de atividade e a empresa tem perspectivas favoráveis para o período do crédito? ””

Segundo Santos (2015, p.40),

Condições. Esse C está relacionado à sensibilidade da capacidade de pagamento dos clientes à ocorrência de fatores externos adversos ou sistemáticos, tais como os decorrentes de aumento nas taxas de inflação, taxa de juros e paridade cambial, e de crises em economias de países desenvolvidos e emergentes que mantêm relacionamento com o Brasil. A atenção nessa informação é de extrema importância

para a determinação do risco total de crédito, uma vez que, dependendo da importância do fator sistemático, exemplo típico de situação recessiva com aumento da taxa de desemprego e redução do nível de atividade econômica –, o credor poderá enfrentar sérias dificuldades para receber o crédito.

Schrickel (1998, p. 54) observa, “Está análise tem o condão de avaliar o momento atual em que o empréstimo é estudado e está para ser eventualmente desembolsado”. Por isso, o tomador está susceptível à ser afetado por fatores externos e levando esta questão em consideração, a análise de crédito deve basear-se em documentos atuais, considerando sempre fatores externos que possam impactar de forma negativa o solicitante de crédito.

2.1.4.5 Colateral

O Colateral refere-se às garantias que suportam a falta de suprimento do capital e da sua capacidade, que podem ocasionar o não pagamento do crédito. As garantias devem ter qualidade, mas não pode ocorrer a concessão de créditos duvidosos com base apenas em garantias. O ponto chave deste aspecto, para Blatt (1999 apud CARVALHO et al., 2010, p. 6) é: “Há uma boa segunda fonte de pagamento para o caso de a primeira falhar? ”

Apesar da observância de que o quinto “C”, Colateral, pode vir à tona quando os “C’s” financeiros não dão sustentação ou a Capacidade plena for questionável, alguns segmentos de mercado possuem uma ligação mais forte e direta com este critério, como o mercado agrícola, por exemplo. Além da extrema exposição de difícil interferência humana aos fatores climáticos, este mercado está atrelado às sazonalidades de produtividade das culturas.

Para o setor agrícola, a exposição à sazonalidade faz com que o Colateral seja praticamente uma constante de mercado, pois a variação da demanda deste mercado muda muito de acordo com o posicionamento entre fornecedor, intermediários produtor e consumidor final. Por um lado, quem fornece suprimentos e implementos ao mercado agrícola está exposto à uma demanda fortemente sazonal, de acordo com os ciclos de plantio, tratamento, manutenção e colheita das culturas. No outro extremo, há uma demanda constante e crescente por alimentos e produtos agrícolas e no meio estão os intermediários e produtores propriamente ditos, que fazem a mediação entre uma demanda de insumos e implementos sazonal e uma demanda por entrega de produção e produtos constante e crescente.

Schrickel (1998, p.54) diz que,

O Colateral, tradução livre do termo inglês de idêntica grafia, significa a garantia. O Colateral deve ser, necessariamente, algo tangível. A capacidade de repagamento não pode ser tida como Colateral, eis que não é tangível, nem executável (em Juízo), e

apenas resume uma expectativa sobre um evento potencial futuro, consoante certas premissas assumidas pelo banqueiro no passado.

No processo de decisão de crédito, o Colateral deve servir para equilibrar e atenuar algum eventual impacto negativo por conta da fragilidade de um dos elementos: Capacidade, Capital e Condições. Fragilidades nestes elementos confere em maior risco à operação e o Colateral servirá para compensar este aumento de risco.

Deve ser evitada sua utilização e preferencialmente nunca deve ser utilizado o Colateral para compensar pontos de fragilidade identificados no elemento Caráter, pois este está diretamente ligado à honestidade. Se falta honestidade, a probabilidade de que a garantia seja volátil e incoerente é grande, correndo-se o risco de que esta não será o suficiente para cobrir adequadamente o principal mais juros em eventual não realização do pagamento.

Para Santos (2015, p.40) quanto ao “C” colateral,

Colateral refere-se à riqueza patrimonial dos clientes composta por bens (móveis e imóveis) e aplicações financeiras. No mercado de crédito, esse C recebe a denominação de “garantia acessória”, ou seja, garantia secundária vinculada aos contratos de crédito para proteger os credores de situações adversas decorrentes da perda de capacidade financeira dos clientes (parcial ou total). Para a realização de adequada análise de riqueza patrimonial, é fundamental que o analista consiga a abertura da composição do patrimônio do cliente, além de identificar a situação dos ativos em termos de liquidez, existência de ônus e valor de mercado.

Para Schrickel (1998, p.55), “O colateral, numa decisão de crédito, serve para contrabalançar e atenuar (apenas atenuar, enfatiza-se) eventuais impactos negativos decorrentes de enfraquecimento de um dos três elementos: Capacidade, Capital e Condições”. Tal indicador, refere-se à situação patrimonial do tomador, e deve ser considerado como uma garantia a mais de cumprimento da obrigação do pagamento, o que atribui maior segurança à concessão de crédito.

2.2. GARANTIAS DE CRÉDITOS

Santos (2015 p.28), determina como finalidade da garantia, evitar que eventos imprevisíveis interfiram negativamente na liquidação do crédito. Eventos negativos e positivos podem ser de natureza sistemática ou externa à atividade do tomador. Podem ser resultado de decisões do governo, adventos climáticos ou até mesmo infortúnios como a morte do cliente ou do principal gestor da empresa.

No caso de operações de instituições financeiras, o autor ainda complementa que o Banco Central estabelece que nas operações de crédito, as instituições devem exigir garantias

condizentes e que deem sustentação suficiente para assegurar o retorno do crédito concedido. Determina ainda que o objeto da garantia seja adequado ao tipo, montante e prazo do crédito. Esta determinação do Banco Central também instrui que os analistas de crédito devem considerar que não ocorra concessão de nenhum financiamento baseando-se somente na garantia, por melhor que esta seja. Todo profissional deve ter em mente que o financiamento teve sua concessão baseada na capacidade de pagamento do cliente.

Apesar desta afirmação do autor tratar de determinações do Banco Central para os bancos, referente à concessão de financiamentos, na ocasião da liberação de crédito à clientes em uma operação comercial, esta premissa ainda é muito válida, afinal, o objetivo do credor deverá ser sempre receber o pagamento da dívida e não correr o risco de desviar-se de sua atividade para gerir bens provenientes de garantias tomadas de operações de crédito malsucedidas.

2.2.1. Pessoais

De acordo com Silva (2014, p.320), garantias pessoais são utilizadas somente quando é exigido do devedor uma promessa de pagamento, tendo o credor a garantia comum de que o devedor lhe possa dar seu patrimônio presente e futuro. Porém, é importante considerar que, enquanto na oferta de garantia real se tem um ou mais bens que são identificados e atrelados a uma dívida, as garantias pessoais não figuram este tipo de correspondência devedora, estando todo o patrimônio do devedor exposto a cobertura da dívida. Aparentemente, há a percepção de que a garantia pessoal é muito melhor que a real, pois esta é mais abrangente e engloba todo o patrimônio do devedor. Infelizmente não é tão interessante quanto parece, pois, a garantia pessoal não confere preferência sobre o patrimônio do devedor.

Isso se explica pela condição de que se o devedor vier a ficar inadimplente em outras operações de crédito que também possuam garantias pessoais, os credores passam a concorrer judicialmente pela divisão do patrimônio do devedor entre os credores.

Schrickel (1998, p.164), diz que garantias pessoais possuem como característica principal a pressuposição de existência de forte relação de confiança entre quem concede e quem toma o crédito. Tal confiança origina-se da boa-fé. Aquele que recebe a garantia acredita que quem a oferece assim o faz com honra e honestidade.

2.2.2. Aval

Silva (2014, p.320) descreve o aval como uma garantia pessoal na qual o avalista assume o mesmo papel que o tomador, passando à ser solidário na liquidação ou cumprimento

da dívida. O aval trata-se de uma obrigação adicional, que vem complementar a obrigação principal. Operações de crédito podem ter vários avalistas e se por ventura o devedor principal não cumpra com a obrigação, o credor pode estender a cobrança da dívida aos avalistas, sem precisar necessariamente cobrar o devedor principal.

Para Schrickel (1998, p.165), o conceito de aval é de que esta é uma garantia fidejussória que é oferecida por um terceiro, o qual por este ato torna-se devedor solidário do devedor principal. A relação estabelecida entre avalista e avalizado é direta, pessoal e intransferível.

Santos (2015, p.30) diz que a concretização do aval ocorre através da simples assinatura do avalista ou de um procurador, em sua representação, com os poderes específicos necessários. Perante à lei, não é exigida a assinatura conjunta de cônjuges para que o aval seja válido. Porém, é recomendável que ambos deem seu aval, pois em caso de execução judicial da dívida, aquele cônjuge que não tenha prestado aval estará apto a solicitar que seja excluída a parte que lhe cabe nos bens comuns do casal, acabando por impedir que os bens sejam penhorados em sua totalidade.

2.2.3. Fiança

Silva (2014, p.30) descreve a fiança como sendo um tipo de garantia pessoal, na qual o fiador compromete-se a cumprir com a obrigação de um terceiro no intuito de conferir maior segurança ao credor. Diferente do que propõe o aval, a prestação de fiança por uma pessoa física só é válida se houver a participação e assinatura do cônjuge. Se a fiadora for uma empresa, é imprescindível certificar-se de que as pessoas que assinem em sua representação realmente possuam os poderes adequados para tal ato, auferíveis pelos estatutos desta empresa.

Segundo Schrickel (1998, p.167), a fiança é uma garantia abrangente e pode contemplar a vasta gama de obrigações que podem ser atribuídas ao afiançado, ou restringir-se a determinadas limitações.

Para Santos (2015, p.31), no caso da fiança, a execução das operações é mais lenta que no aval. O fiador que for atribuído para o pagamento da dívida, possui o direito de exigir inclusive a contestação do processo, para que primeiramente ocorra a penhora dos bens do devedor principal. Porém, o fiador perde este direito se tiver concordado expressamente em renunciar o benefício de ordem, obrigando-se na qualidade de devedor solidário nos casos em que o devedor principal tornar-se comprovadamente insolvente ou falido.

2.2.4. Reais

Garantias reais tratam-se daquelas nas quais o próprio devedor ou um terceiro, destina uma parte ou todo o seu patrimônio como garantia adicional à sua promessa de pagamento com a finalidade de assegurar o cumprimento da obrigação assumida.

De acordo com Santos (2015, p.32), quando é constituída uma garantia sobre determinado bem, o referido bem estará comprometido legalmente com contrato de crédito, ao qual este é vinculado. Se o cliente vier a não apresentar condições financeiras de amortizar o valor total do crédito, o bem oferecido em garantia estará à disposição do credor, que através de processo poderá buscar à recuperação do financiamento por meio da venda judicial.

2.2.5. Penhor

Silva (2014, p.321) define o penhor como uma espécie de garantia real sobre bens móveis corpóreos ou incorpóreos, cuja posse deverá ser transferida ao credor. Este poderá efetuar a venda judicial do referido bem de modo a liquidar a dívida na qual o penhor é acessório. O penhor poderá ser mercantil, civil ou censual, e abrange as coisas móveis; os imóveis por acesso; os direitos; e os títulos de crédito.

O autor (p.322) complementa que o penhor como garantia de dívida, pode ser oferecido pelo devedor ou por terceiros, de maneira que o credor pignoratício mantenha a posse do bem com a finalidade de garantia, mas, sem que seja permitido seu uso.

2.3. ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As demonstrações financeiras ou contábeis, fornecem ao analista vários dados sobre a empresa, conforme as regras da contabilidade. A boa análise destas demonstrações, permite visualizar a empresa em um espectro do todo, mas também permite focar em suas particularidades e revelar aspectos positivos e negativos de suma importância na condução dos negócios da empresa e com a empresa analisada.

2.3.1. Objetivos da Análise

Matarazzo (2010, p. 3) observa que, a Análise de das Demonstrações transforma os dados obtidos da empresa em informações e esta análise será mais eficiente conforme melhores informações produzir.

Contudo, é muito importante saber diferenciar dados de informações.

Conforme Matarazzo (2010, p. 3) descreve, os dados são números ou descrições de objetos ou eventos que, quando isolados, não provocam reações ao leitor.

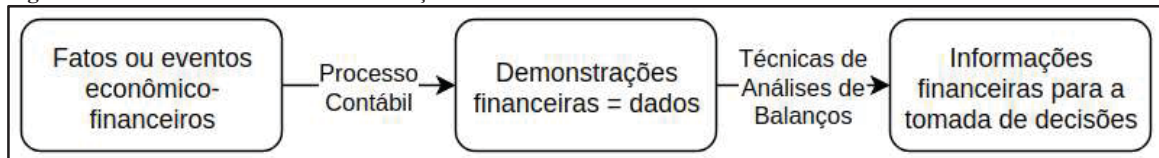
As informações representam, à quem às recebe, a possibilidade de reação ou decisão, que com frequência é acompanhada por um efeito-surpresa.

Matarazzo (2010, p. 4) diz que: “As demonstrações financeiras mostram, por exemplo, que a empresa tem \$ Y milhares de dívida. Isto é um dado. A conclusão de que a dívida é excessiva ou é normal, de que a empresa pode ou não pagá-la é informação. ”

Com base nas afirmações do autor, fica claro que o objetivo da Análise das Demonstrações é a produção de informação.

Levando em consideração que as demonstrações financeiras publicadas pelas empresas podem apresentar centenas de números, ou seja, dados, podemos verificar a importância de converter estes dados em informações, através da figura abaixo:

Figura 1: Conversão de dados em informações.



Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010, p. 4)

Segundo Wernke (2008, p. 224), “Com base nos dados oriundos das demonstrações contábeis são obtidas informações sobre a situação atual, passada, futura (ou projetada) da empresa, de concorrentes e de clientes. ”

A partir desta afirmação do autor, é possível perceber o quão importante é o procedimento de análise das demonstrações contábeis de um cliente, pois é com base nas demonstrações contábeis que pode ser feita uma leitura, quase que como um “Raio-X” do cliente, observando seus dados passados, presentes e percebendo probabilidades futuras.

Observando as afirmações dos autores Wernke (2008, p. 224) e Matarazzo (2010, p. 6), que convergem muito entre si, podemos citar como principais informações produzidas e passíveis de serem obtidas a partir da análise das demonstrações contábeis, as seguintes:

- Potencial de geração de lucros
- Retorno propiciado pelo capital investido
- Produtividade dos ativos empregados
- Capacidade financeira para honrar dívidas
- Tendência do desempenho nos últimos meses ou anos
- Identificação de pontos fortes e fracos
- Benchmarking com concorrentes ou empresas admiradas
- Desempenho;

- Tendências e perspectivas;
- Quadro evolutivo;
- Adequação das fontes às aplicações de recursos;
- Causas das alterações na situação financeira;
- Causas das alterações na rentabilidade;
- Avaliação de alternativas econômico-financeiras futuras.

Além dos gestores da própria empresa, Wernke (2008, p. 225) relata que, os usuários que mais costumam fazer uso da análise de demonstrações contábeis são fornecedores, instituições bancárias, acionistas e os potenciais investidores, os concorrentes e o fisco estadual ou federal. Como são muito distintos interessados, cada um desses usuários pode se interessar em conhecer diferentes aspectos da empresa em observada, de acordo com as informações que cada um precise.

No caso do objeto deste trabalho, que é a avaliação da capacidade de pagamento dos clientes, Wernke (2008, p. 225) destaca a funcionalidade como “identificar a capacidade deles de pagar as dívidas pelo crédito concedido ou pleiteado.

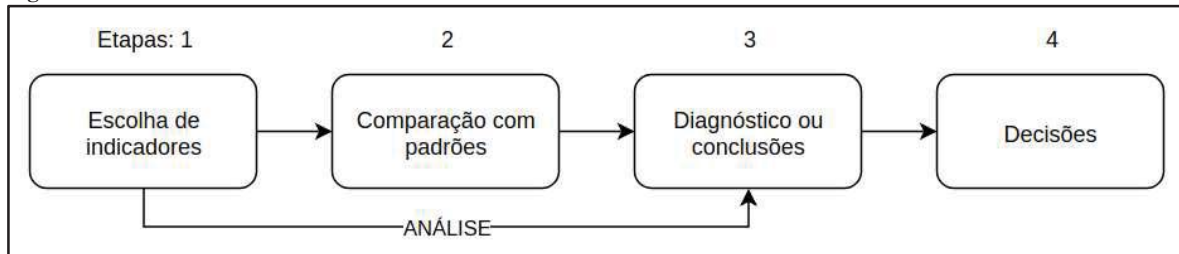
Geralmente, a relação de consumo com um cliente é ao menos pretendida como uma relação duradoura e que transcenda o passar dos meses e anos. Pensando nisso, temos de pensar que além da percepção do hoje sobre um cliente, é de grande valia acompanhar o desempenho do mesmo ao longo do tempo de relacionamento e nesse sentido, Wernke (2008, p. 226) diz que os resultados dos indicadores de análise devem ser comparados à períodos passados, permitindo assim tomar conhecimento sobre a evolução destes índices nos últimos períodos, sejam eles meses ou anos, e identificar a tendência futura dos mesmos.

Wernke (2008, p. 226) cita que a análise das demonstrações contábeis costuma ser dividida em duas categorias, sendo análise financeira e análise econômica. O autor ainda explica que, quando a análise salientar o aspecto econômico, o foco dos analistas será de buscar informações a respeito do retorno do que fora investido no empreendimento, principalmente no sentido da capacidade de geração de lucros que remuneram o capital aplicado pelos acionistas. No caso de a análise salientar o aspecto financeiro, o autor destaca que as atenções dos analistas são direcionadas às condições atuais e futuras de liquidez que a empresa possui diante de seus débitos já contratados ou que estejam pleiteando.

2.3.2. Metodologia de Análise

Tal qual na maioria das ciências, o processo de tomada de decisões obedece um fluxo semelhante ao ilustrado na figura abaixo:

Figura 2: Fluxo de tomada de decisões.



Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010, p. 7)

Complementando e reafirmando o que traz a ilustração acima, Matarazzo (2010, p. 7), diz que o processo de tomada de decisões a partir da Análise de Balanços segue o seguinte fluxo:

- 1) Extraem-se índices das demonstrações financeiras;
- 2) Comparam-se os índices com os padrões;
- 3) Ponderam-se as diferentes informações e chega-se a um diagnóstico ou conclusões;
- 4) Tomam-se decisões.

Como pré-requisito para que seja efetuada uma avaliação adequada do desempenho de uma empresa num determinado período, é imprescindível que sejam definidas as técnicas de análise a serem utilizadas, os indicadores a serem avaliados e/ou monitorados, analisar e interpretar as informações propiciadas pelos indicadores escolhidos.

Para Wernke (2008, p. 239), “Tendo em mãos as demonstrações contábeis padronizadas para serem analisadas, em seguida cabe ao administrador financeiro (ou analista) determinar quais técnicas serão utilizadas”.

No que tange a escolha das técnicas e dos indicadores que servirão como balizadores nos processos de análise devem ser priorizados os mais relevantes e que tragam uma maior fluidez e eficiência ao processo de análise.

De acordo com Wernke (2008, p. 240), “nem sempre uma quantidade grande de indicadores é necessária se a avaliação pretendida pode ser executada com um ou poucos parâmetros”.

Variando de acordo com os indicadores selecionados, a aplicação das técnicas de análise possibilita a extração de diversas informações sobre rentabilidade do investimento,

produtividade dos ativos, lucratividade das operações, giro dos estoques, participação do capital de terceiros na empresa, capacidade de pagamento de dívidas, etc.

As informações obtidas basicamente podem ser utilizadas para comparar o desempenho com os indicadores setoriais ou com padrões genéricos da literatura, por exemplo.

Após a conclusão da etapa do confronto e análise dos indicadores selecionados, o analista deve efetuar um diagnóstico e tirar suas conclusões.

2.3.3. Técnicas de análise

A Análise de Balanços é tão abrangente e profunda que permite a extração de uma diversificada gama de dados que geram informações a respeito de uma empresa. No entanto, entre tantos dados e informações que podem ser gerados, há maneiras muito mais assertivas de tratar e utilizar, principalmente as informações, que podem auxiliar muito eficientemente o analista, a partir do cruzamento de poucos dados e informações. Para que isso seja possível, é necessário escolher as técnicas mais adequadas ao propósito da análise que se está fazendo.

Dentre as tantas existentes, boa parte dos autores da área, convergem no sentido de que as principais técnicas a serem utilizadas são:

2.3.3.1. Análise Através de Índices ou Quocientes

A Análise de Balanços surgiu basicamente em detrimento de motivos práticos e mostrou-se desde sua concepção, um instrumento muito útil.

Alguns dos índices que surgiram inicialmente continuam sendo utilizados até os dias de hoje. Mas ao longo do tempo, as técnicas de análise passaram por refinamento, aprimoramento e tornaram-se objeto de estudo, do qual fazem parte atualmente, conhecimentos avançados de estatística e matemática.

Como bem observa Matarazzo (2010, p. 10) “Merecem especial atenção os estudos sobre o uso de Análise de Balanços na previsão de insolvência. ”

O autor complementa que através estes estudos, tem sido possível alcançar resultados objetivos a respeito do grau de eficiência de alguns índices de balanço na previsão de insolvência. A partir disso, também está sendo possível atribuir diferentes pesos ou notas em representação à importância relativa de cada índice.

Desta maneira, o conhecimento empírico de extração de índices dos balanços obteve o devido embasamento científico e sua utilidade foi comprovada. Atualmente, sabe-se consideravelmente mais sobre o que representa cada índice e quais deles são mais importantes.

Matarazzo (2010, p. 11), diz que a conjugação do uso de índices-padrão e de pesos permite obter uma avaliação global da empresa que estiver sendo analisada. Isto é de grande utilidade nos processos de decisões de crédito, ainda mais quando é levado em consideração que em geral, não são técnicos em análise de balanços que tomam as decisões.

Pode-se tomar como sendo a principal função dos índices de balanço, fornece avaliações genéricas de variados aspectos da empresa que está sendo analisada, sem que seja necessário um aprofundamento maior. Se necessário for, tal aprofundamento é facilmente alcançável por meio de outras técnicas de análise.

Segundo Wernke (2008, p. 240), a Análise por Quocientes (AQ) busca relacionar fatores das demonstrações contábeis com a finalidade de obter parâmetros que denunciem tendências acerca da tomada de crédito.

Wernke (2008, p. 243), diz ainda que a Análise por Cocientes (AQ), é efetuada com base na divisão de um grupo de contas específico por outro do BP ou da Demonstração de Resultados. O quociente que resulta dessa divisão é utilizado como um indicador da tendência da situação econômica ou financeira da empresa. Os quocientes mais comuns de serem analisados são endividamento, solvência, imobilização, prazo médio, lucratividade e rentabilidade.

2.3.3.2. *Análise Vertical e Horizontal*

De acordo com Matarazzo (2010, p. 11) as Análises Vertical e Horizontal servem fundamentalmente para realizar o estudo de tendências.

Para Wernke (2008, p. 240), a Análise Vertical (AV) tem como objetivo revelar a estrutura financeira e econômica da empresa mostrando as participações em percentual de cada elemento constante. Já a Análise Horizontal (AH), tem como objetivo mostrar a evolução das contas que integram as demonstrações contábeis.

Wernke (2008, p. 243), Análise Vertical (AV), sendo que esta técnica propicia informações a respeito da estrutura das demonstrações contábeis examinadas. Tem por objetivo mostrar a participação percentual de cada conta (ou grupo de contas) do BP ou DRE em relação ao total que integra. Análise Horizontal (AH), baseia-se no comparativo entre o valor de uma conta ou grupo de contas, num determinado período em relação ao valor desse mesmo elemento no demais períodos destacados.

2.3.3.3. *Análise do Capital de Giro*

De acordo com Matarazzo (2010, p. 11), é através do cálculo dos índices de rotação ou prazos médios de recebimento, pagamento e estocagem, que é possível elaborar um modelo de análise dos investimentos e financiamento do capital de giro, com muito boa utilidade gerencial e de avaliação da capacidade de administração do capital de giro.

2.3.3.4. *Análise de Rentabilidade*

a) Análise do ROI (Retorno Operacional dos Investimentos)

Matarazzo (2010, p. 11) também explica que este tipo de análise, apesar de ter sido desenvolvido há muitos anos, ainda é um instrumento de grande utilidade na análise interna ou externa de uma empresa. Esta forma de análise, permite uma ampla decomposição dos elementos relacionados à determinação da taxa de rentabilidade da empresa e ajuda a explicar quais os principais fatores que levaram ao aumento ou à queda de rentabilidade. Permite também identificar as possibilidades de incremento da rentabilidade, quando esta estiver em estudo.

b) Análise da Alavancagem Financeira

Matarazzo (2010, p. 12) observa que, a análise da alavancagem financeira em condições de inflação, até pouco tempo atrás, era uma tarefa à qual os estudiosos não se arriscavam, devido à complexidade de conhecimentos de contabilidade, efeitos inflacionários sobre as demonstrações financeiras e de finanças que envolve este tipo de análise.

Devido a comparar o custo das diversas alternativas de capitais de terceiros com o custo do capital próprio, esta análise é imprescindível nas decisões de subscrição de ações e altamente recomendável em decisões de financiamentos de longo prazo.

2.3.3.5. *Análise da Demonstração do Fluxo de Caixa*

Em geral, os analistas de balanço não conhecem muito do potencial informativo dessa demonstração e praticamente não as utilizam para emissão de seus pareceres.

Matarazzo (2010, p. 12) determina que, utilizando os dados da Demonstração do Fluxo Líquido de Caixa, é possível elaborar uma análise profunda, que é a melhor avaliação sobre a situação financeira da empresa e sobre sua gestão de caixa.

2.3.3.6. *Análise Prospectiva*

A Análise de Balanços tradicional costuma deter-se apenas ao passado da empresa, em virtude de serem os dados do passado os únicos presentes nas demonstrações financeiras.

De acordo com Matarazzo (2010, p. 13), a maioria pensa que fazendo uma análise do passado, será possível prever ou determinar como será o futuro, supondo que o comportamento da empresa no futuro seja semelhante ao passado.

Este raciocínio, inclusive, é no qual a própria sociedade ocidental tem se baseado amplamente.

Matarazzo (2010, p. 13) descreve também que como as técnicas previsionais incluem novas variáveis, acredita-se que a utilização destas técnicas supera sensivelmente os resultados que se obtêm analisando o passado.

Claramente, o grau de erro de uma análise previsional é maior do que em uma análise do passado. Porém, este detalhe não lhe tira a qualidade de mais eficiente, pois a análise do passado, mesmo que completamente correta, dependendo da circunstância, pode não ser útil para a tomada de decisões e isso nunca ocorrerá com a análise previsional.

3. METODOLOGIA

3.1. Delineamento de pesquisa

O tipo de pesquisa realizada é descritiva, configurando-se como uma avaliação formativa, tomando como base essencialmente os manuais de procedimentos da empresa objeto de estudo, principalmente no que tange às políticas de concessão de crédito e metodologia de análise de crédito, que executam a avaliação da capacidade de pagamento de revendedoras de implementos agrícolas com base em suas demonstrações contábeis. A abordagem é qualitativa e o procedimento é documental.

De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 56) em um projeto considerado como Avaliação Formativa, o propósito é aprimorar ou otimizar sistemas ou processos. A avaliação formativa costuma ser um diagnóstico de um sistema atual e faz sugestões de reformulação. Em virtude disso, esta prática requer alguma familiaridade com o sistema e o ideal é que se tenha a possibilidade de implementar as mudanças que são sugeridas e observar seus efeitos. Este é um dos tipos mais comumente escolhidos por quem trabalham em determinada área e identifica algum problema ou oportunidade de melhorar seu local de trabalho.

3.2. Universo de Pesquisa

O estudo atual foi realizado em uma indústria metal mecânica, fabricante de implementos agrícolas de Passo Fundo/RS. Esta empresa preferiu não expor seu nome e por esta razão será mencionada como Fantasia S/A.

O tema proposto envolve somente o setor financeiro da empresa, na porção apenas dos analistas de crédito.

O estudo foi documental e devido a tratar-se de uma avaliação formativa, não haverá amostra, haja visto que a pesquisa é de base bibliográfica e documental.

3.3. Coleta de dados

A coleta dos dados se deu a partir de dados secundários, sendo estes documentos da empresa objeto de estudo, no intuito de colher informações a respeito das técnicas de análise de índices e indicadores das demonstrações contábeis e também do método atual de análise da empresa.

Diehl e Tatim (2004, p. 59) caracterizam a pesquisa documental como aquela desenvolvida a partir de material que ainda não tenha recebido tratamento analítico, ou que ainda pode ser reelaborado de acordo com o intuito do trabalho.

3.4. Análise de dados

A partir da análise bibliográfica de documentos e também dos métodos atuais de análise de crédito da empresa, serão identificados aspectos da análise que não condizem com as metodologias popularmente utilizadas e que devem ser otimizados. A partir daí, será realizada uma proposição de método à empresa objeto de estudo.

3.5. Variáveis

Definição Constitutiva:

Entender as formas e ferramentas de análise de crédito da empresa Fantasia S/A, identificar aspectos que possam ser considerados ineficientes e que não tenham cunho científico e propor uma nova metodologia amparada e baseada em métodos científicos que produza resultados mais confiáveis e eficiente à empresa.

Definição Operacional:

A avaliação dos métodos utilizados atualmente, bem como a proposição de nova metodologia, será realizada a partir da pesquisa em fontes bibliográficas científicas que sustentem a ideia que se defende, colocando o leitor ao par do objetivo deste estudo.

4. RESULTADOS

4.1. Histórico da empresa

A pesquisa tem o objetivo de analisar o processo de análise de crédito, mais especificamente da avaliação da capacidade de pagamento (limite de crédito) dos revendedores parceiros, em uma empresa multinacional, integrante de um grande grupo empresarial de origem francesa, instalada na cidade de Passo Fundo/RS. O foco desta empresa é a produção de máquinas e implementos agrícolas, e possui um faturamento médio anual de R\$ 180 milhões, conta com cerca de 500 colaboradores que atuam em 43 departamentos.

Criada no ano de 1828, a empresa tinha como sua especialidade a fabricação de balanças e aparelhos de pesagem. A principal mudança para a empresa ocorre no ano de 1864, quando aproveitando os benefícios da linha férrea Paris-Estrasburgo e do período de prosperidade pelo qual a França passava nesta época, a empresa muda-se para uma cidade mais bem localizada e junto desta mudança a empresa passa a fabricar máquinas e implementos agrícolas.

No início do século XX, dezenas de máquinas eram produzidas todas as semanas em oficinas que possuíam inclusive, suas próprias forjas. Em 1871 a empresa tornou-se alemã e em 1918 passou a ser francesa novamente. Nesta época, a empresa configura-se como uma empresa regional, trabalhando essencialmente para agricultura da região francesa da alsacia. Após uma década de crescimento, ocorreu a Segunda Guerra Mundial que interrompeu fortemente o desenvolvimento da empresa, assim como o de outras indústrias no mundo todo.

No ano de 1945, financeiramente enfraquecida e tendo passado por sensível perda de clientes, a empresa passou a buscar um parceiro que lhe ajudasse a prosseguir com as atividades, e em 1946 associa-se com uma empresa da Suíça.

A partir desta união, a empresa que agora passava a ser um grupo, recupera progressivamente seu crescimento e no ano de 1949, após converter-se à tração mecânica, a empresa destacou-se entre os fabricantes franceses de máquinas agrícolas.

Passando por um formidável período de desenvolvimento, torna-se líder no mercado de máquinas e implementos agrícolas francês e inicia sua expansão para outros países. A partir dos anos 1970 a empresa já exportava suas máquinas para toda a Europa, Austrália e para os Estados Unidos.

Nos anos 1980, desenvolvendo suas capacidades internas e aproveitando uma época de explorações agrícolas incessantes, a empresa toma como objetivo tornar-se líder mundial em seus mercados de atuação. Tal objetivo implica na entrada em novas especialidades e uma

política de aquisições ativa com o desenvolvimento de uma estratégia de marca de escala mundial.

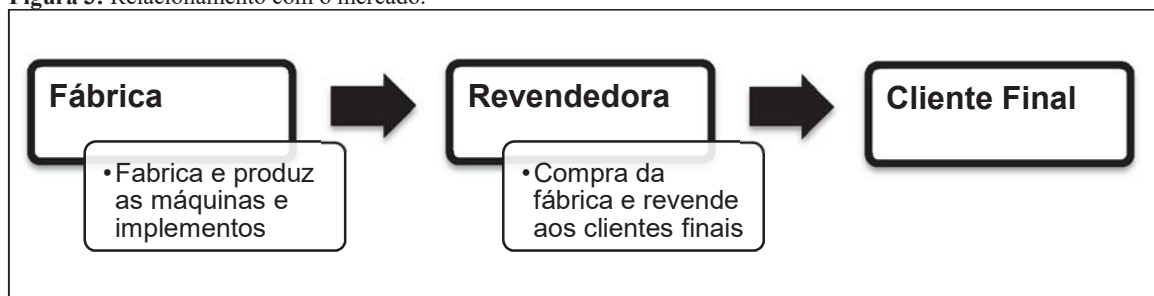
No ano de 2005, em seu projeto de expansão de mercado, buscando instalar-se em países onde a agricultura fosse parte principal da economia, após análises e pesquisas feitas pelo grupo, a empresa adquiriu uma nova propriedade na cidade de Passo Fundo, no norte do Rio Grande do Sul. Originalmente, a empresa se instalou com foco produtivo em plantio direto, incrementando ainda mais sua linha de produtos.

Em 2008 seguindo com seus projetos de crescimento e expansão para outros países, focada em ser uma das líderes mundiais de implementos agrícolas, a empresa instalou-se em vários outros países, como a Holanda, Itália, Austrália, Espanha e Argentina, e também instalou mais duas unidades na França. No ano de 2014 mais uma unidade no Brasil foi adquirida, na área de pulverização.

O grupo possui em seu portfólio uma gama de oito famílias de produtos, distribuídas entre aração, preparação do solo, alimentação animal, fenação, plantio, pulverização, manutenção de áreas e distribuição de fertilizantes. Estes são produzidos conforme a demanda do país de origem, sendo que são importadas e exportadas máquinas e peças entre unidades do grupo. Nas fábricas brasileiras, são produzidos especificamente produtos para a preparação do solo, plantio e pulverização sendo com uma gama de cerca de dez modelos de máquinas.

O relacionamento da empresa com o mercado consumidor se dá indiretamente, sendo que esta fabrica e produz as máquinas, implementos e equipamentos agrícolas, os vende às revendas parceiras e estas vendem aos clientes finais.

Figura 3: Relacionamento com o mercado.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2. Política de Crédito Vigente

A garantia de qualidade nos créditos concedidos é a garantia de que os recursos administrados tenham liquidez. É de suma importância que sejam utilizados procedimentos de análise de crédito que confirmem a maior precisão e exatidão possível à fim de se obter o maior

nível de acerto em suas concessões ou recusas de crédito. Na área de atuação da empresa objeto do estudo, qualquer deslize junto a um bom cliente pode representar sua perda.

O mercado de máquinas e implementos agrícolas possui uma tendência muito forte de fidelização por marca, além de produto. Isso torna ainda mais importante o trabalho de manutenção da carteira de clientes, haja visto que há uma grande probabilidade de que se o cliente se sentir satisfeito com a aquisição de uma plantadeira, por exemplo, o mesmo venha a adquirir outros produtos, como pulverizador, distribuidor de fertilizantes e assim por diante.

Tendo isto em mente, cabe complementar que além dos riscos de prejuízo proveniente da concessão de crédito a um cliente com potencial de risco, há também um grande risco de prejuízo por uma análise de crédito engessada e injusta que restrinja a concessão de crédito a um cliente com ótimo potencial.

Levando em consideração a Revisão da Literatura já apresentada, na sequência serão apresentadas as particularidades e aspectos da Política de Crédito em vigência na empresa, especificamente no que tange ao processo de concessão de crédito às pessoas jurídicas, que neste caso, representam em sua maioria, revendedores de máquinas e implementos agrícolas parceiros da empresa objeto de estudo, ou seja, *business to business*.

4.2.1. Fluxo das informações

Atualmente, a empresa possui basicamente três possibilidades de necessidade de avaliação do crédito dos revendedores parceiros, sendo elas:

- Abertura de Cadastro:

Quando uma revenda decide por iniciar uma parceria comercial com a empresa Fantasia S/A, sem que a mesma tenha tido qualquer relacionamento anterior. Neste caso, é executado o procedimento de análise de crédito e por precaução, o limite de crédito inicial, quando através do cálculo do limite de crédito, supera o valor do primeiro pedido solicitado pelo comercial, é concedida uma pequena margem a mais deste valor solicitado para o caso de necessidade de compras de peças de reposição, mesmo que eventualmente o limite calculado seja exponencialmente maior do que o solicitado pela área comercial.

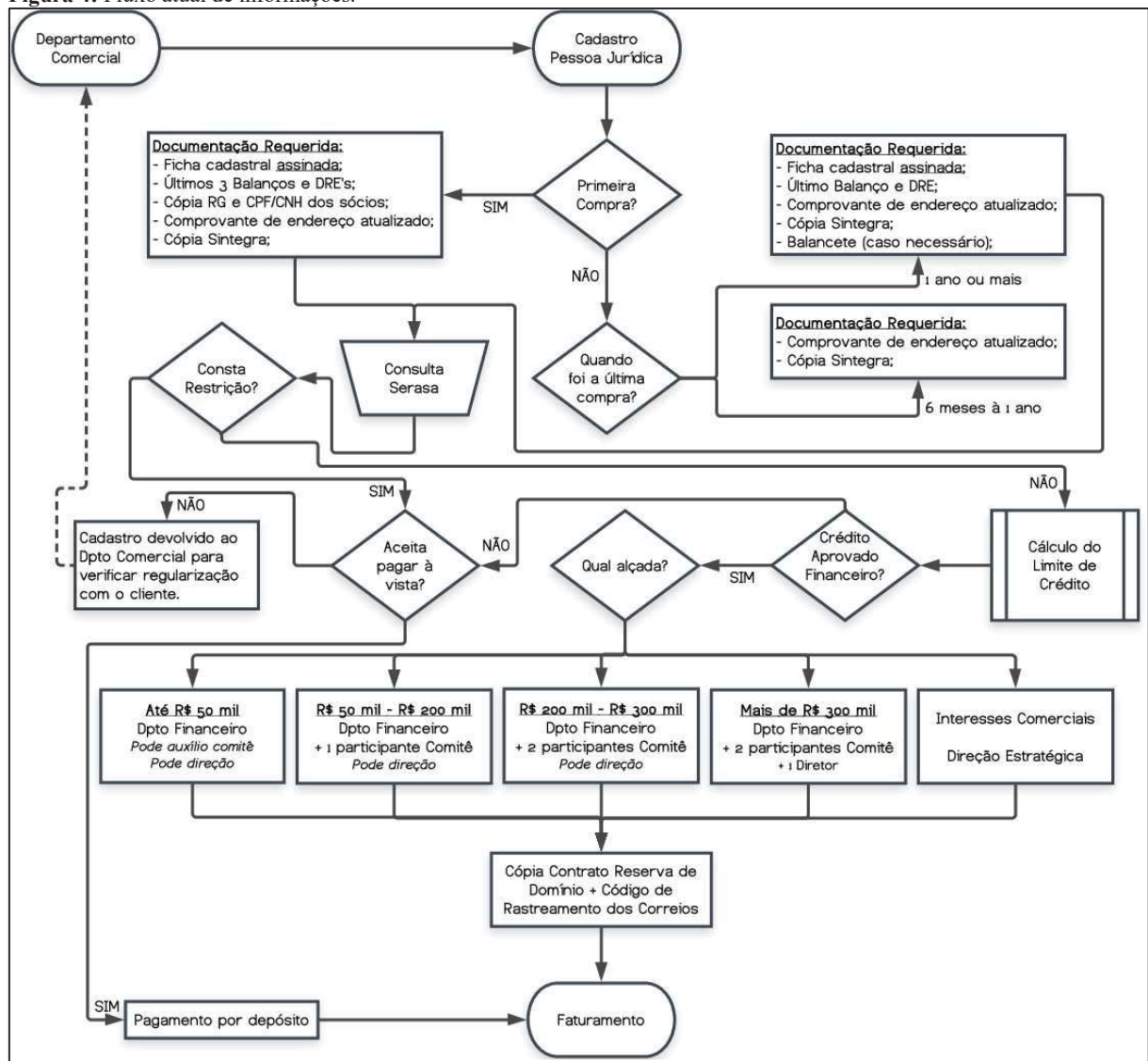
- Atualização Periódica de Cadastro e Solicitação de Aumento de Limite:

Ambos os casos são tratados como procedimento de atualização do cadastro e do limite de crédito da revenda parceira. A principal diferença é que como diz o nome, a atualização periódica do cadastro e do limite de crédito acontece uma vez ao ano, enquanto a solicitação de

aumento de limite de crédito pode ser solicitada a qualquer tempo pelo departamento comercial ou pelo revendedor parceiro.

Abaixo temos o demonstrativo do fluxo de informações atual da empresa:

Figura 4: Fluxo atual de informações.



Fonte: Recorte do manual de procedimentos internos do departamento financeiro da empresa

4.2.2. Documentação exigida

Assim como demonstrado no Fluxo das Informações, a documentação exigida é diferente para cada avaliação do limite de crédito. Basicamente, a documentação difere em função do tempo de relacionamento da revenda parceira que está solicitando crédito, conforme abaixo:

- Primeira Compra:

No caso de ser a primeira compra, os documentos que se exige do revendedor são a Ficha cadastral assinada pelos representantes legais da empresa solicitante, últimos 3 Balanços Patrimoniais e Demonstrativos do Resultado do Exercício, cópia dos documentos pessoais dos sócios (RG e CPF/CNH), comprovante de endereço atualizado da revenda e cópia do comprovante de cadastro no Sintegra (Inscrição Estadual).

- Última compra ocorreu a menos de 6 meses:

Caso a última compra tenha ocorrido a menos de 6 meses e o cadastro da revenda já tenha passado pela atualização periódica daquele ano, não é solicitada nenhuma documentação referente ao cadastro.

- Última compra ocorreu entre 6 meses e 1 ano:

Se a última compra tiver ocorrido entre 6 meses e 1 ano atrás, a documentação solicitada são apenas um comprovante de endereço atualizado e cópia do comprovante de cadastro no Sintegra (Inscrição Estadual).

- Última compra ocorreu a mais de 1 ano:

Esta ocasião abrange principalmente revendedores pouco ativos e que muito eventualmente fazem compras. Esta solicitação também compreende as atualizações periódicas de cadastro. Os documentos solicitados nestes casos são a ficha cadastral assinada pelos representantes legais da empresa solicitante, o último Balanço Patrimonial e Demonstrativo do Resultado do Exercício, comprovante de endereço atualizado da revenda e cópia do comprovante de cadastro no Sintegra (Inscrição Estadual).

4.2.3. Verificação da situação cadastral

Este procedimento é um dos mais simples de ser executado, mas um dos mais importantes no processo de concessão de crédito. Trata-se da consulta aos órgãos de proteção ao crédito, no caso aqui descrito, o Serasa Experian, bem como da conferência das informações prestadas no cadastro com a base de dados das Receitas Estadual e Federal, através do Sintegra e Sefaz.

Conforme ilustrado na Figura 3, caso o cliente possua alguma restrição, a área comercial é informada e sugere-se a possibilidade de venda com pagamento à vista antecipado.

Caso o cliente já esteja ao par daquela restrição e já esteja resolvendo, oportuniza-se ao cliente uma nova consulta de modo a certificar-se de que a restrição foi realmente excluída de seu cadastro.

4.2.4. Mensuração do limite de crédito

No intuito de aferir e mensurar a capacidade de pagamento dos revendedores parceiros, a empresa objeto do estudo, Fantasia S/A, levando em consideração os conhecimentos empíricos dos analistas de crédito, elaboraram um modelo de planilha que faz um cálculo de aproximação da definição do limite de crédito. Esta planilha baseia-se basicamente em informações das Demonstrações Contábeis e no tempo de mercado da empresa. Após a aplicação da planilha, o resultado do limite de crédito é ajustado para mais ou para menos, de acordo com os interesses comerciais da empresa cedente, através dos membros do comitê de crédito e direção da empresa.

Na prática então, atualmente, a análise da capacidade de pagamento é feita através da planilha abaixo demonstrada pela Figura 4:

Figura 5: Planilha de Análise de Crédito Atual

ANÁLISE DE CRÉDITO						
EMPRESA						
GNPJ:						
Código no Prodesys:	_____					
Representante:	_____					
E-mail da revenda/cliente:	_____					
DATA DO BALANÇO	2015	2016	2017	2015	2016	2017
ANO DA FUNDAÇÃO:	2011	2011	2011			
ÍNDICE A	8	10	12	4	5	6
PATRIMÔNIO LÍQUIDO:	1,000,000	1,200,000	1,440,000	0	0	0
ATIVO CIRCULANTE:	2,000,000	2,400,000	2,880,000			
PASSIVO CIRCULANTE:	1,500,000	1,800,000	2,160,000			
ÍNDICE B	100,000	120,000	144,000	Se for negativo tirar 20%		
ÍNDICE C	88,000	132,000	190,080			
INFORMAÇÕES DE MERCADO	26,400	39,600	57,024			
HISTÓRICO DA EMPRESA	26,400	39,600	57,024			
LC TOTAL	140,800	211,200	304,128			
10% PATRIMÔNIO LÍQUIDO	100,000	120,000	144,000			
CAPITAL SOCIAL	1,000,000	1,000,000	1,000,000			
10% CAPITAL SOCIAL	100,000	100,000	100,000			
FATURAMENTO ANUAL	5,000,000	5,500,000	6,050,000			
10% S/FATURAMENTO	500,000	550,000	605,000			
COMPRAS ANUAIS	3,500,000	4,725,000	6,615,000			
10% S/COMPRAS	350,000	472,500	661,500			
LIMITE PRÉ SUGERIDO	238,160	290,740	362,928			
OBS.:	O limite de crédito aprovado nesta planilha tem base nas demonstrações contábeis da empresa relacionada, tomando-se por referência os (três) últimos exercícios financeiros/contábeis.					
	Após estudo realizado, conclui-se que a empresa possui um limite médio aprovado de:			R\$ 297,275.2		
	Compras acima deste limite, deve ter aprovação do Depto Financeiro.					
	_____ Depto Financeiro		_____ Comitê de Crédito		_____ Data da aprovação 21/11/2018	

Fonte: Recorte do manual de procedimentos internos do departamento financeiro da empresa

Esta planilha de análise leva em consideração dados constantes nos Balanços Patrimoniais e Demonstrativos do Resultado do Exercício dos últimos 3 anos de exercício. As informações exigidas para o correto cálculo são:

- Ano de Fundação da Empresa;
- Patrimônio Líquido;

- Ativo Circulante;
- Passivo Circulante;
- Capital Social;
- Faturamento Anual;
- Compras Anuais;

Após a alimentação da planilha com tais informações, a mesma gera uma série de índices a partir dos quais é gerado um “Limite Pré Sugerido” para cada exercício e que através da média dos últimos 3 exercícios gera um limite de crédito bruto para o cliente. Este limite ainda deverá ser ponderado pelo Departamento Financeiro, Comitê de Crédito e Direção da empresa, podendo ser alterado para mais ou para menos durante a concessão.

4.2.5. Apresentação dos índices gerados

A planilha demonstrada na Figura 1, a partir dos dados fornecidos pelo analista, gera dez indicadores que irão formar o “Limite Pré Sugerido” para cada exercício. Nesta seção serão demonstrados cada um destes indicadores.

ÍNDICE A:

Conforme abaixo na Figura 5, avaliando a planilha de cima para baixo, o primeiro indicador calculado pela planilha tem relação com o tempo de mercado da empresa e é gerado pela diferença entre o ano do exercício e o ano de fundação da empresa, multiplicado por dois.

$$(\text{Data do Balanço} - \text{Ano da Fundação}) \times 2 = \text{Índice A}$$

Figura 6: Cálculo do Índice A

DATA DO BALANÇO	2015	2016	2017
ANO DA FUNDAÇÃO:	2011	2011	2011
ÍNDICE A	=((D16-D18)*2)	10	12

Fonte: Recorte do manual de procedimentos internos do departamento financeiro da empresa

Adiante, este indicador será utilizado, associado a outros valores, para gerar um novo indicador.

ÍNDICE B:

Conforme abaixo na Figura 6, o próximo indicador gerado é um quociente de 20% do Capital Circulante Líquido e é gerado pela extração de 20% da diferença entre Ativo Circulante e Passivo Circulante.

$$(\text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}) \times 20\% = \text{Índice B}$$

Figura 7: Cálculo do Índice B

ATIVO CIRCULANTE:	2.000.000	2.400.000	2.880.000
PASSIVO CIRCULANTE:	1.500.000	1.800.000	2.160.000
ÍNDICE B	=(D21-D22)*20%		144.000

Fonte: Recorte do manual de procedimentos internos do departamento financeiro da empresa

Dentre as regras definidas na elaboração da planilha, ficou estipulado que se este quociente for um número negativo, ou seja, se houver Passivo Descoberto, o mesmo deve ser deduzido em 20%. Tal qual o primeiro indicador, este indicador também será utilizado para gerar novos indicadores, demonstrados na sequência.

ÍNDICE C:

Este índice é uma sintetização entre o Patrimônio Líquido (PL), o Índice B e o Índice A. Representa a soma do PL ao quociente de 20% do Capital Circulante Líquido, multiplicado pelo tempo de mercado da empresa até aquele exercício. Este índice servirá de base para a geração de mais alguns índices, indicadores e quocientes, adiante.

$$(PL + \text{Índice B}) \times \text{Índice A} = \text{Índice C}$$

Figura 8: Cálculo do Índice C.

ÍNDICE A	8	10	12
PATRIMÔNIO LÍQUIDO:	1.000.000	1.200.000	1.440.000
ATIVO CIRCULANTE:	2.000.000	2.400.000	2.880.000
PASSIVO CIRCULANTE:	1.500.000	1.800.000	2.160.000
ÍNDICE B	100.000	120.000	144.000
ÍNDICE C	=(D20+D23)*D519%		190.080

Fonte: Recorte do manual de procedimentos internos do departamento financeiro da empresa

INFORMAÇÕES DE MERCADO e HISTÓRICO DA EMPRESA:

Estes indicadores têm o intuito de mensurar e valorizar o tempo de mercado e histórico da empresa, porém tratam-se apenas de quocientes idênticos de 30% do Índice C, que por sua vez representa um quociente de 20% do Capital Circulante Líquido.

$$(CCL \times 30\%) = \text{Informações de Mercado}$$

$$(CCL \times 30\%) = \text{Histórico da Empresa}$$

Figura 9: Informações de Mercado e Histórico da Empresa.

ÍNDICE C	88.000	132.000	190.080
INFORMAÇÕES DE MERCADO	=D25*30%	39.600	57.024
HISTÓRICO DA EMPRESA	26.400	39.600	57.024

Fonte: Recorte do manual de procedimentos internos do departamento financeiro da empresa

LC TOTAL:

Este indicador representa a sintetização dos últimos três indicadores ou quocientes gerados e será relacionado com os demais quocientes gerados na sequência.

$$(\text{Índice C} + \text{Informações de Mercado} + \text{Histórico da Empresa}) = \text{LC TOTAL}$$

Figura 10: Cálculo do LC TOTAL.

ÍNDICE C	88.000	132.000	190.080
INFORMAÇÕES DE MERCADO	26.400	39.600	57.024
HISTÓRICO DA EMPRESA	26.400	39.600	57.024
LC TOTAL	=D25+D27+D28	211.200	304.128

Fonte: Recorte do manual de procedimentos internos do departamento financeiro da empresa

Até aqui tivemos a extração de índices ou indicadores, por mais que alguns tenham apenas relação de quociente, porém os demais apresentados a seguir são apenas quocientes de números inseridos na planilha:

- 10% Patrimônio Líquido;
- 10% Capital Social;
- 10% S/Faturamento;
- 10% S/Compras;

Um dos últimos Índices que temos é o “**LIMITE PRÉ SUGERIDO**” que representa a média dos últimos cinco índices e quocientes.

$$(\text{LC TOTAL} + 10\% \text{ Patrimônio Líquido} + 10\% \text{ Capital Social} + 10\% \text{ S/Faturamento} + 10\% \text{ S/Compras}) \div 5 = \text{Limite Pré Sugerido}$$

Figura 11: Cálculo do Limite Pré Sugerido.

LC TOTAL	140.800	211.200	304.128
10% PATRIMÔNIO LÍQUIDO	100.000	120.000	144.000
CAPITAL SOCIAL	1.000.000	1.000.000	1.000.000
10% CAPITAL SOCIAL	100.000	100.000	100.000
FATURAMENTO ANUAL	5.000.000	5.500.000	6.050.000
10% S/FATURAMENTO	500.000	550.000	605.000
COMPRAS ANUAIS	3.500.000	4.725.000	6.615.000
10% S/COMPRAS	350.000	472.500	661.500
LIMITE PRÉ SUGERIDO	=(D40+D36+D44+D32+D30)/5		362.926

Fonte: Recorte do manual de procedimentos internos do departamento financeiro da empresa

Finalmente, tendo o “Limite Pré Sugerido” (LPS) de cada exercício, a planilha calcula o “Limite Médio de Crédito” (LMC), que é a média dos três Limites Pré Sugeridos.

$$(LPSx1 + LPSx2 + LPSx3) \div 3 = LMC$$

Figura 12: Cálculo do Limite Médio de Crédito.

LIMITE PRÉ SUGERIDO	238.160	290.740	362.926			
OBS.:						
O limite de crédito aprovado nesta planilha tem base nas demonstrações contábeis da empresa						
relacionada, tomando-se por referência os (três) últimos exercícios financeiros/contábeis.						
Após estudo realizado, conclui-se que a empresa possui um limite médio aprovado de:				=(SOMA(D46:F46)/3)		
Compras acima deste limite, deve ter aprovação do Depto Financeiro.						

Fonte: Recorte do manual de procedimentos internos do departamento financeiro da empresa

4.2.6. Alçadas de Crédito

No intuito de garantir maior transparência e atribuir segurança ao processo de concessão de crédito, a empresa determinou a liberação de limites por alçadas, orientadas por faixa de valor, onde em ordem crescente, a aprovação do limite de crédito depende apenas da análise do departamento financeiro até determinados valores onde é necessária a aprovação não apenas do departamento financeiro, mas também de pelo menos dois membros do comitê de crédito e um dos diretores da empresa. De modo mais detalhado, as alçadas de crédito são figuradas da seguinte maneira:

- Limites de até R\$ 50.000,00:

Para a concessão de limites de até R\$ 50.000,00 reais, a aprovação pode ocorrer apenas através da avaliação de três colaboradores do departamento financeiro, sendo estes o próprio analista, o gerente financeiro e um dos demais colegas que compõe o comitê de crédito.

- Limites entre R\$ 50.000,01 e R\$ 200.000,00:

A concessão de limites entre R\$ 50.000,01 e R\$ 200.000,00 precisa obrigatoriamente, além da análise e aprovação dos membros do departamento financeiro, da participação de ao menos mais um membro do comitê de crédito externo ao departamento.

- Limites entre R\$ 200.000,01 e R\$ 300.000,00:

Para que ocorra a concessão de limites entre R\$ 200.000,01 e R\$ 300.000,00, é necessária, além da análise e aprovação dos membros do departamento financeiro, da participação de ao menos mais dois membros do comitê de crédito que não sejam do departamento.

- Limites acima de R\$ 300.000,00:

Limites que excedam o valor de R\$ 300.000,00 devem obter além da análise e aprovação dos demais envolvidos citados nas alçadas anteriores, a análise e aprovação de ao menos um dos diretores da empresa.

- Interesse Comercial e Estratégico:

A qualquer momento, independentemente da faixa de valor ou alçada de crédito atingida, o analista pode solicitar a análise aprovação de um ou mais diretores se assim julgar necessário. Além disso, algumas ocasiões irão realmente requerer esta aprovação devido à discordância do analista na concessão de crédito, mas que eventualmente a direção possua algum interesse comercial ou estratégico naquele determinado cliente ou situação.

4.3. Críticas ao método atual de Análise de Crédito

De acordo com os levantamentos bibliográficos feitos até aqui, observando os aspectos do modelo atual de avaliação da capacidade de pagamento, é perceptível que a metodologia adotada pela empresa Fantasia S/A leva em consideração muitos dos critérios elencados pelos autores e que esta possui uma estruturada metodologia de análise. Detalhando e reforçando os aspectos considerados adequados e positivos, temos:

a) Fluxo das informações: A empresa possui um direcionamento do fluxo de informações eficiente, fazendo com que o próprio processo de venda e faturamento siga por um circuito de retroalimentação sistemática, que mantém ativo um ciclo de atualização das informações cadastrais dos clientes levando em consideração o tempo decorrido desde a última compra, atrelado ao seu limite de crédito e situação cadastral.

b) Documentação exigida: A documentação que atualmente a empresa exige, pode ser considerada adequada, pois a partir dela é possível obter os dados necessários à verificação da situação cadastral junto aos órgãos fiscais estaduais e federais, como também junto às instituições de proteção ao crédito. Tal documentação também serve para embasar e alimentar o modelo atual de cálculo do limite de crédito, bem como para o correto preenchimento do cadastro do cliente no sistema da empresa, de modo a facilitar a comunicação futura com este cliente. Devido ao ciclo de atualização do cadastro estar atrelado à atividade do cliente junto à empresa, pode-se considerar que este quesito possui uma excelente frequência de atualização. Porém, diante das afirmações observadas dos autores que utilizamos no embasamento teórico, um documento contábil que poderia vir a agregar consideravelmente na análise do limite de crédito seria a demonstração do fluxo de caixa, atualmente não exigida pela empresa.

c) Verificação da Situação Cadastral: Este é um ponto muito importante e que merece atenção. No ciclo atual de atualização cadastral, por praxe, a situação do cliente perante aos órgãos fiscais e de proteção ao crédito somente é verificada nas ocasiões de atualização do cadastro, ou quando pelo senso crítico e empírico do analista, este julga necessária tal verificação. Um exemplo disso seria, quando um cliente pontual acaba atrasando pagamentos ou então quando o valor de uma determinada compra foge ao que comumente este cliente compra. Esta verificação, apesar de envolver maior custo e dispêndio de tempo do analista quando executada, ao não ser feita deixa margem para que o analista demore a tomar conhecimento de uma situação crítica de um cliente e corra o risco de autorizar vendas para um cliente que esteja com restrições junto ao Serasa por exemplo.

d) Mensuração do limite de crédito: Este ponto, se não é o mais importante quesito da análise de crédito do cliente, sem dúvida alguma, é um dos mais importantes. A concessão de um limite de crédito possui basicamente dois extremos negativos, que são o excesso de limite concedido e uma concessão muito restritiva deste limite. Se não for bem avaliado, um cliente com pouco potencial pode obter um limite exagerado que colocará a empresa sob o risco de o cliente não ser capaz de cumprir com suas obrigações devido ao alto endividamento. Ao mesmo tempo, um cliente com muito potencial, pode ter sua capacidade mal avaliada e obter um limite muito restrito, que não o permita girar e crescer o quanto poderia. O método utilizado para esta avaliação é como uma linha tênue entre o sucesso e a catástrofe.

Apesar de apresentarmos o modelo atual de mensuração descrevendo alguns itens que compõe o cálculo como sendo índices e coeficientes, tal atribuição é inadequada.

O que temos como método de cálculo atual, é uma fórmula difícil de ser explicada, mas que não segue nenhum padrão de cálculo encontrado na literatura durante esta pesquisa. Explicando de maneira bastante simplista, a planilha cria índices que relacionam, para cada exercício, o Capital Circulante Líquido, Patrimônio Líquido, tempo de mercado do cliente e após, calcula uma média destes índices e 10% dos valores de Capital Social, Faturamento e Compras e novamente do Patrimônio Líquido daquele exercício. Além de não estar adequado ou ter relação com nenhuma metodologia encontrada na literatura, por experiência, já foram observados vários casos em que o limite de crédito sugerido pela planilha não condizia com a situação da empresa analisada, concedendo em alguns casos, um limite muito baixo à um cliente com bom potencial e limites de muito altos à clientes em situação delicada.

e) Alçadas de crédito: Neste quesito, a forma atual pode ser considerada adequada, eficiente e segura, haja visto que as alçadas possuem um bom escalonamento e não atribuem altas responsabilidades somente ao analista, sendo necessário o consenso de várias pessoas para a aprovação do limite à um cliente.

4.4. Proposta de novo método de Análise de Crédito

Levando em consideração toda a literatura estudada, citada e comentada nesta pesquisa, pela absorção de conteúdo inerente a este processo, pelo conhecimento empírico adquirido na experiência de analista, esta etapa do trabalho tem o intuito de propor uma renovação do modelo atual de Análise de Crédito da empresa Fantasia S/A, estabelecendo assim um novo método avaliação mais eficiente e seguro para a empresa e justo com o cliente.

De modo a facilitar a compreensão, a proposta se dará na mesma sequência de itens que a apresentação e crítica do modelo atual.

4.4.1. Fluxo das informações

Conforme comentado na crítica ao modelo atual de análise, são poucos os quesitos que foram considerados negativos, mas praticamente todos podem ser aprimorados. No fluxo das informações, sugere-se sua atualização principalmente no quesito do ciclo de atualização dos cadastros, reduzindo a periodicidade de atualização à cada 1 ano para à cada 6 meses. Como as demonstrações contábeis e financeiras costumam ser emitidas apenas uma vez ao ano, por obrigatoriedade, a atualização semestral deverá contar também com uma atualização da documentação exigida para tal. A sugestão de critérios atualizados seria:

- Abertura de Cadastro:

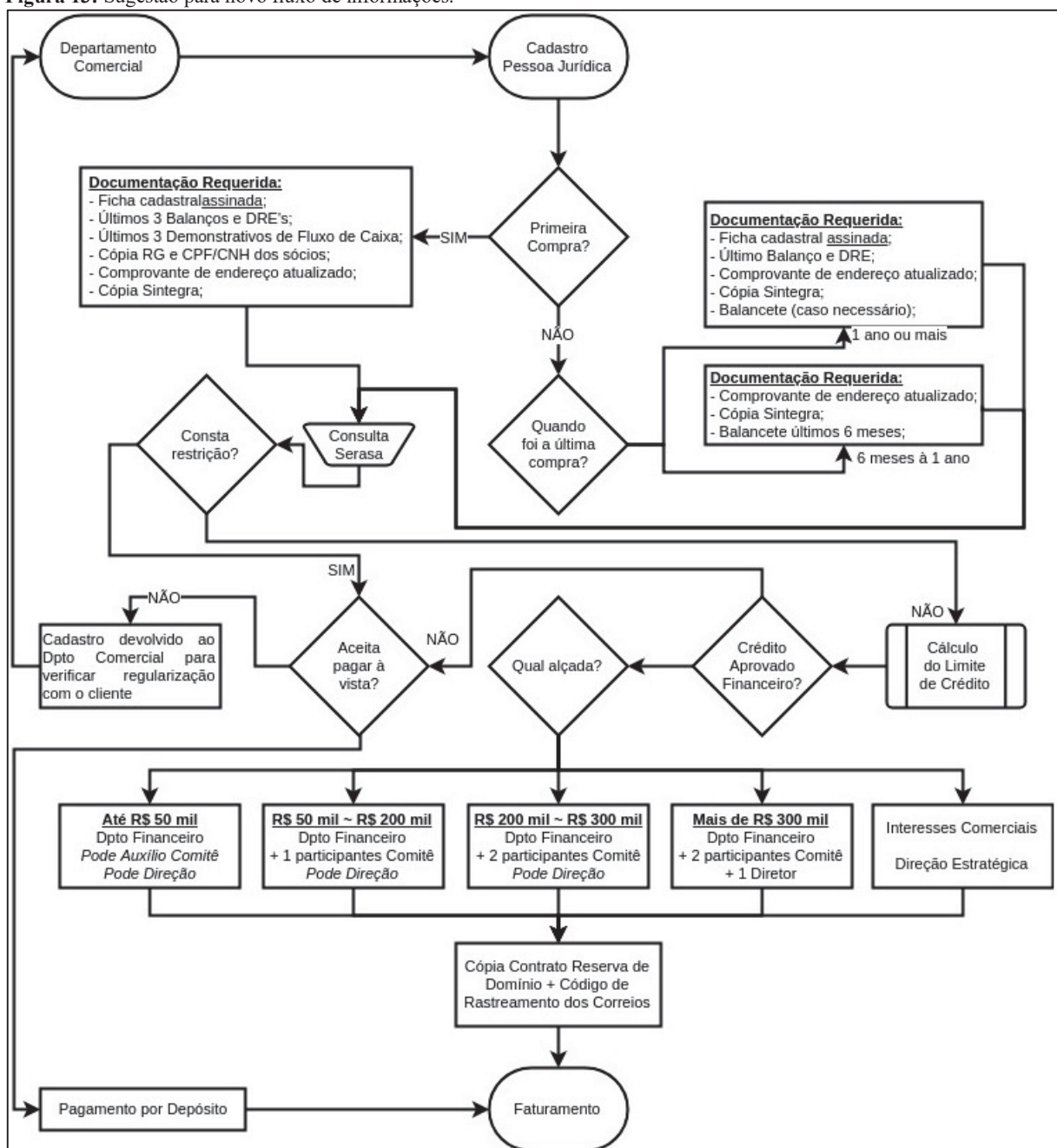
Quando uma revenda buscar iniciar uma parceria comercial com a empresa Fantasia S/A, sem que a mesma tenha feito qualquer compra anteriormente, a proposta é que seja executado o processo de análise de crédito e que por precaução, mesmo que a análise aponte para um valor superior, que o limite de crédito inicial seja fixado com uma margem de apenas 10% a mais do que o valor do primeiro pedido, para uma eventual necessidade de aquisição de peças de reposição. Após a realização do primeiro ou dos primeiros pagamentos desta venda inicial, conforme for o comportamento do cliente e houver demanda por uma tomada maior de limite, após o procedimento de verificação da situação cadastral, o analista deverá estudar junto ao comitê de crédito a concessão do limite solicitado.

- Atualização Periódica de Cadastro e Solicitação de Aumento de Limite:

Atualmente, em ambos os casos, o procedimento é tratado como atualização do cadastro e do limite de crédito da revenda parceira. A principal sugestão de mudança é no sentido da frequência da atualização periódica, que atualmente é feita uma vez ao ano e que se sugere tornar esta atualização um procedimento semestral. A atualização do limite no intuito de aumentá-lo continua podendo ser solicitada a qualquer momento pelo departamento comercial ou pelo revendedor parceiro.

Na Figura 12 temos a demonstração do novo fluxo sugerido:

Figura 13: Sugestão para novo fluxo de informações.



Fonte: Adaptado pelo autor de recorte do manual de procedimentos internos do departamento financeiro da empresa

4.4.2. Documentação exigida

De acordo com as críticas feitas ao modelo atual, a documentação exigida é adequada, mas pode ser complementada de modo a obter uma quantidade maior de dados para fazer a mensuração do limite de crédito do cliente.

- Primeira Compra:

Considerada adequada na crítica, sugere-se que a documentação exigida ao revendedor nesta situação sejam as já solicitadas Ficha cadastral assinada pelos representantes legais da empresa solicitante, últimos 3 Balanços Patrimoniais e Demonstrativos do Resultado do Exercício, cópia dos documentos pessoais dos sócios (RG e CPF/CNH), comprovante de endereço atualizado da revenda, cópia do comprovante de cadastro no Sintegra (Inscrição Estadual) e que sejam acrescentados os últimos 3 Demonstrativos de Fluxo de Caixa.

- Última compra ocorreu a menos de 6 meses:

Nesta situação, não há sugestão de alteração, pois considera-se adequado que seja mantido o procedimento atual. Então, caso a última compra tenha ocorrido a menos de 6 meses e o cadastro da revenda já tenha passado pela atualização periódica daquele ano, não é solicitada nenhuma documentação referente ao cadastro.

- Última compra ocorreu entre 6 meses e 1 ano:

Para esta situação, se a última compra tiver ocorrido entre 6 meses e 1 ano atrás, sugere-se que além da atual documentação solicitada, que são apenas um comprovante de endereço atualizado e cópia do comprovante de cadastro no Sintegra (Inscrição Estadual), seja solicitado também um balancete referente aos últimos 6 meses.

- Última compra ocorreu a mais de 1 ano:

Como esta ocasião abrange principalmente revendedores pouco ativos e que muito eventualmente fazem compras e também compreende as atualizações periódicas de cadastro, sugere-se a adição do último Demonstrativo de Fluxo de Caixa aos documentos solicitados, que neste caso são a ficha cadastral assinada pelos representantes legais da empresa solicitante, o último Balanço Patrimonial, último Demonstrativo do Resultado do Exercício, comprovante de endereço atualizado da revenda e cópia do comprovante de cadastro no Sintegra (Inscrição Estadual).

4.4.3. Verificação da situação cadastral

Conforme já descrito na apresentação do modelo atual de análise, este é um dos procedimentos mais simples de ser executado e é um dos mais importantes passos no processo de concessão de crédito. A única sugestão de mudança neste quesito é de que a frequência de consulta seja maior e que preferencialmente, no caso de clientes que comprem mais esporadicamente, em toda venda a prazo, por mais que o cliente possua limite vigente, que este cliente seja consultado junto aos órgãos de proteção ao crédito. Conforme a teoria dos C's do crédito, a verificação da situação cadastral diz respeito principalmente ao Caráter, e neste sentido, não há maneira mais rápida e eficiente de verificar o Caráter de um cliente do que a consulta de seu CNPJ junto ao Serasa.

4.4.4. Mensuração do limite de crédito

Esta parte da análise é o foco principal desta pesquisa e além das determinâncias que a verificação da situação cadastral possui sobre prosseguir ou não com a venda à um cliente, é a mensuração do limite de crédito que vai determinar se este cliente tem condições de pagar e o quanto ele é capaz de pagar.

Matarazzo (2010, p. 15) observa que, “O fornecedor de mercadoria precisa conhecer a capacidade de pagamento de seus clientes, ou seja, a sua liquidez. ”

De modo geral, os fornecedores observam além da liquidez, pois considerando que os balanços são divulgados apenas uma vez ao ano, a análise deve proporcionar à estes fornecedores, segurança creditícia até a análise do próximo balanço. Por conta disso, não se observam apenas os índices de liquidez, mas também de rentabilidade e endividamento.

Conforme já observado na revisão da literatura, uma análise pode ser superficial ou muito profunda, mas não necessariamente quanto mais profunda for, mais eficiente será. A profundidade e eficiência da análise dependem muito mais de quando cada cliente receberá de crédito. Assim como em outras áreas da gestão das empresas, o uso da Curva ABC de clientes é muito útil e importante também na determinação de quais clientes precisam passar por uma análise mais ou menos profunda. Conforme Matarazzo (2010, p. 16), para os clientes de nível A análise deveria ser mais profunda, para os que compõe o nível B, a análise seria superficial e para os clientes de nível C, talvez nem seria necessária a análise.

Há uma razão bastante lógica para esta afirmação do autor. Por valor de faturamento, os clientes de nível A representam um volume muito grande e conseqüentemente, qualquer prejuízo por concessão de crédito a este nível de cliente, pode ser catastrófico.

A procedimento de Análise de Balanços possibilita ótimos resultados na previsão de insolvência. Muitas empresas e bancos sofreram enormes prejuízos com clientes que faliram ou entraram em concordata, basicamente porque não acompanharam, mesmo que de uma maneira simples, a situação financeira destes clientes.

Para que seja possível estabelecer uma nova metodologia mensuração do limite de crédito dos clientes, é preciso ter em mente que será necessário basear-se em técnicas fundamentadas e criadas para este fim.

Nesta pesquisa, no intuito de possibilitar a análise de todos os níveis de clientes, será apresentada uma metodologia de avaliação aprofundada. Para a concessão de limites de crédito mais baixos, alguns índices nem serão necessários para avaliação, porém para a concessão de limites mais elevados, a análise deverá ser completa.

4.4.4.1. Análise através de índices

Um índice tem como seu papel demonstrar a relação entre contas ou um grupo de contas das Demonstrações Financeiras, e busca evidenciar um determinado aspecto da situação econômica ou financeira em que uma empresa se encontra. Os principais aspectos revelados pelos índices financeiros são, quanto à situação financeira, sua estrutura e liquidez e quanto à situação econômica, a rentabilidade.

Baseando-se principalmente nas observações e afirmações do autor Matarazzo (2010), demonstra-se abaixo, um quadro-resumo dos índices mais importantes e eficientes no processo de análise, detalhando sua sigla, fórmula, o que indica e como interpretá-los:

Tabela 1: Quadro-resumo de índices.

Sigla	Índice	Fórmula	Indica	Interpretação
1.CT/PL	Estrutura de Capital Participação de Capitais de Terceiros (Endividamento)	$\frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada \$ 100 de capital próprio.	Quanto menor, melhor
2.PC/CT	Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capitais de Terceiros}} \times 100$	Qual o percentual de obrigações a curto prazo em relação às obrigações totais.	Quanto menor, melhor
3.AP/PL	Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Ativo Não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Quanto \$ a empresa aplicou no Ativo Não Circulante para cada \$ 100 de Patrimônio Líquido	Quanto menor, melhor
4.AP/PL + ELP	Imobilização dos Recursos não correntes	$\frac{\text{Ativo Não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível a Longo Prazo}} \times 100$	Que percentual do Recursos não Correntes (Patrimônio Líquido e Exigível a Longo Prazo) foi destinado ao Ativo Não Circulante.	Quanto menor, melhor

Liquidez				
5.LG	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo} + \text{Capitais de Terceiros}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo para cada \$ 1 de dívida total.	Quanto maior, melhor
6.LC	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada \$ 1 de Passivo Circulante.	Quanto maior, melhor
7.LS	Liquidez Seca	$\frac{\text{Disponível} + \text{Títulos a Receber} + \text{Outros Ativos de Rápida Conversibilidade}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada \$ de Passivo Circulante.	Quanto maior, melhor
Rentabilidade				
8.V/AT	Giro do Ativo	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}}$	Quanto a empresa vendeu para cada \$ 1 de investimento total.	Quanto maior, melhor
9.LL/V	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 vendidos.	Quanto maior, melhor
10.LL/AT	Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de investimento total.	Quanto maior, melhor
11.LL/PL	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de capital próprio investido, em média, no exercício.	Quanto maior, melhor

Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010, p. 86)

Explicando detalhadamente cada índice, temos:

1. Participação de Capitais de Terceiros:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

Este índice indica quanto à empresa captou de capitais de terceiros para cada \$ 100 de capital próprio investido. Quanto menor for este índice, melhor.

De acordo com Matarazzo (2010, p. 88), o índice de Participação de Capitais de Terceiros relaciona as duas principais grandes fontes de recursos da empresa, sendo estas os Capitais Próprios e Capitais de Terceiros. Este é um indicador de risco ou de dependência a terceiros e pode ser chamado também de índice de Grau de Endividamento.

Para o objetivo desta pesquisa, este é um dos indicadores chave da Análise de Crédito, pois é a partir dele que, após as demais análises, poderemos mensurar o limite de crédito a ser concedido.

Algumas variáveis possuem papel fundamental na definição da capacidade de endividamento:

- a) Geração de recursos: uma empresa capaz de gerar recursos para amortizar suas dívidas possui maior capacidade de endividar-se. Se tiver melhor capacidade de amortizar dívidas, uma empresa mais endividada pode representar menor risco que outra menos endividada.
- b) Liquidez: uma empresa que toma recursos, investe-os em seu giro comercial e dispõe de considerável capital próprio investido no Ativo Circulante, apresenta um efeito negativo sobre a liquidez bem menor que no caso de uma empresa que imobiliza todos os recursos próprios e mais parte do Capital de Terceiros.
- c) Renovação: se uma empresa conseguir renovar as dívidas vencidas, não terá problemas de insolvência. Diz-se que: “dívida não se paga, administra-se”, porque, quando a empresa recorre a Capitais de Terceiros, faz isso por insuficiência de Capitais Próprios, e assim os terceiros passam a financiar parte do Ativo.

2. Composição do Endividamento:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital de Terceiros}} \times 100$$

Este índice indica qual o percentual de obrigações de curto prazo em relação às obrigações totais. Quanto menor seu resultado, melhor, pois gerar recursos a curto prazo é muito mais difícil.

3. Imobilização do Patrimônio Líquido:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

Este índice indica quanto a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada \$ 100 de Patrimônio Líquido. Quanto menor seu resultado, melhor. As aplicações dos recursos do Patrimônio Líquido são mutuamente exclusivas do Ativo Permanente e do Ativo Circulante. Quanto mais a empresa investir no Ativo Permanente, menos recursos próprios sobrarão para o Ativo Circulante e, em consequência, maior será a dependência a capital de terceiros para o financiamento do Ativo Circulante.

Conforme Matarazzo (2010, p. 93), o ideal em termos financeiros é que a empresa possua Patrimônio Líquido suficiente para cobrir o Ativo Permanente e que ainda sobre uma parcela de recursos, garantindo assim que a empresa possua liberdade de comprar e vender sem ter que correr atrás de capital de giro o tempo todo.

4. Imobilização dos Recursos não Correntes:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível a Longo Prazo}} \times 100$$

Este índice indica qual percentual de Recursos não Correntes a empresa aplicou no Ativo Permanente. Quanto menor seu resultado, melhor.

Matarazzo (2010, p. 95) observa que os elementos do Ativo Permanente possuem vida útil que pode variar entre 2 e 50 anos. Por este motivo, não é preciso financiar todo o imobilizado com recursos próprios. O autor afirma também que é possível utilizar recursos de longo prazo, desde que este seja compatível com a duração do referido Imobilizado ou então que o prazo seja suficiente para que a empresa possa gerar recursos capazes de resgatar as dívidas de longo prazo. Por regra, este índice não deve ser superior a 100%

5. Liquidez Geral:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

Este índice indica quanto a empresa possui no Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada \$ 1,00 de dívida total. Quanto maior seu resultado, melhor.

6. Liquidez Corrente:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Este índice indica quanto a empresa possui no Ativo Circulante para cada \$ 1,00 de Passivo Circulante. Quanto maior seu resultado, melhor.

Basicamente, este índice demonstra quanto de Recursos a curto prazo estão disponíveis em relação às obrigações de curto prazo.

7. Liquidez Seca:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Disponível} + \text{Aplicações Financeiras} + \text{Clientes de Rápida Conversabilidade}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Este índice indica quanto a empresa possui de Ativo líquido para cada \$ 1,00 de Passivo Circulante. Quanto maior seu resultado, melhor.

De acordo com Matarazzo (2010, p. 108), este índice é um teste de força aplicado à empresa e visa medir o grau de excelência da sua situação financeira. De um lado, abaixo de certos limites, obtidos segundo os padrões do ramo, pode indicar alguma dificuldade de liquidez, mas raramente tal conclusão será mantida quando o índice de Liquidez Corrente for satisfatório.

8. Giro do Ativo:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}}$$

Este índice indica quanto a empresa vendeu para cada \$ 1,00 de investimento total. Quanto maior seu resultado, melhor.

O sucesso de uma empresa depende em primeiro lugar de um volume de vendas adequado.

Matarazzo (2010, p. 111), explica que o volume de vendas possui relação direta com o total de investimentos. Não é adequado dizer que uma empresa está vendendo muito ou pouco observando apenas para o valor total de suas vendas. Uma empresa que vende \$ 10.000.000 por mês tem vendas elevadas se o seu Ativo é de \$ 5.000.000. No mesmo sentido, suas vendas são consideradas baixas se o Ativo for de \$ 200.000.000.

9. Margem Líquida:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$$

Este índice indica quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 vendidos. Quanto maior seu resultado, melhor.

10. Rentabilidade do Ativo:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100$$

Este índice indica quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de investimento total. Quanto maior seu resultado, melhor.

Para Matarazzo (2010, p. 113), este índice demonstra quanto a empresa obteve como Lucro Líquido em relação ao Ativo. Trata-se de forma de medir o potencial de geração de lucro pela empresa.

Este índice não é uma medida de rentabilidade do capital, mas sim uma medida da capacidade da empresa em gerar lucro líquido e capitalizar-se. Pode ainda, ser considerada uma medida comparativa do desempenho da empresa ano a ano.

11. Rentabilidade do Patrimônio Líquido:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}} \times 100$$

Este índice indica quanto a empresa obteve de lucro para cada \$ 100 de Capital Próprio investido. Quanto maior seu resultado, melhor.

Matarazzo (2010, p. 118) diz que há basicamente três tipos de avaliação de um índice:

- a) Pelo seu significado intrínseco: É possível, mesmo que de maneira grosseira, avaliar índices pelo seu significado intrínseco. Por exemplo, se uma empresa apresentar um índice de Liquidez Corrente com valor de 1,5. Este índice pode ser considerado como uma margem relativamente segura, pois demonstra que a empresa possui uma folga de 50% de seus Ativos Circulantes. Da mesma maneira, podem ser avaliados outros índices, porém esta forma de análise é imprecisa e pode causar certa confusão ao analista.

- b) Pela comparação ao longo de vários exercícios: A comparação dos índices de uma empresa aos valores apresentados nos exercícios anteriores, é bastante útil por mostrar tendências evolutivas da empresa. Como exemplo: se uma empresa pode se endividar mais a cada exercício e, ao mesmo tempo, aumentar sua rentabilidade, também pode ocorrer a redução dos índices de liquidez. Tais informações possibilitam ao analista formar uma opinião a sobre diversas políticas seguidas pela empresa e as tendências que estão sendo registradas. É fundamental para qualquer avaliação, que os índices sejam analisados em conjunto.

- c) Pela comparação com índices de outras empresas ou índices padrão: A avaliação de um índice e a sua conceituação como ótimo, bom, satisfatório, razoável ou deficiente só pode ser feita através da comparação com padrões. Não existe o bom ou o deficiente em sentido absoluto. O bem só é bom em relação a outros elementos piores do que ele e da mesma forma, o mal só é ruim à outros elementos melhores que ele. Assim, é preciso definir um conjunto (universo) e, em seguida, comparar um elemento com os demais do conjunto para atribuir-lhe determinada qualificação.

Considerando-se as referências literárias apresentadas até aqui e a experiência adquirida como analista, propõe-se ao final desta pesquisa, que referente ao método de mensuração do limite de crédito de seus revendedores, a empresa Fantasia S/A passe a considerar o seguinte procedimento:

4.4.4.2. Proposição de método:

Considerando-se as referências literárias apresentadas até aqui e a experiência adquirida como analista, propõe-se ao final desta pesquisa, que referente ao método de mensuração do limite de crédito de seus revendedores, a empresa Fantasia S/A passe a considerar os seguintes procedimentos:

1) Determinar a curva ABC dos clientes atuais:

Através do software ERP da empresa, esta deverá obter por meio de relatório histórico a curva ABC de clientes atuais, preferencialmente dos últimos 3 anos, para que desta maneira, consiga mensurar qual a proporção de faturamento corresponde cada nível de cliente (A, B e C).

2) Separá-los em faixas de faturamento:

A partir das classes de clientes e informações de faturamento obtidas pela determinação da Curva ABC de clientes, separar os clientes por faixas de faturamento anual. Por exemplo: Clientes que compram até \$ 50.000, clientes que compram entre \$ 50.000 e \$ 150.000, clientes que compram entre \$ 150.000 e \$ 300.000 e assim por diante.

3) Buscar histórico de pontualidade e inadimplência:

Destes clientes, deverão ser buscados a partir do sistema ERP da empresa, os históricos de pontualidade e inadimplência, em percentual dos pagamentos já efetuados. Por exemplo: Cliente liquidou 54% de suas compras no prazo e 46% com atraso.

4) Avaliar suas demonstrações contábeis através dos índices apresentados:

Executar a análise dos índices apresentados nesta pesquisa e arquivá-los como parâmetros da carteira de clientes, comparando-os entre si e atribuindo notas aos índices melhores e piores.

5) Determinar a participação da empresa como fornecedor:

Com base nas informações constantes no sistema ERP da empresa, de faturamento à cada cliente, verificar a participação em percentual da empresa Fantasia S/A como fornecedora deste cliente. Por exemplo: No exercício X1 o cliente apresentou em suas Demonstrações do Resultado do Exercício, compras para revenda no total de \$ 1.000.000. No histórico do sistema ERP da empresa Fantasia S/A consta que esta vendeu \$ 300.000 à este cliente durante o exercício X1. Desta forma, a participação percentual da empresa como fornecedor deste cliente foi de 30% neste exercício.

6) Calcular o limite de crédito dos clientes com base nas informações obtidas:

Considerando as notas atribuídas aos índices calculados para a carteira de clientes, estabelecidos como padrões, graduar, com base na nota dos índices de cada cliente, em até 30% para mais ou para menos o limite de crédito. Tendo o histórico de participação percentual como fornecedor do cliente, é possível estimar o novo limite com base no passado e atenuar ou potencializar este limite de acordo com as notas obtidas na comparação dos índices de análise com os dos demais clientes. Por exemplo: Se o historicamente, nos últimos 3 exercícios a empresa Fantasia S/A teve participação percentual média de 15% nas compras efetuadas pelo cliente, e a comparação dos índices de avaliação das demonstrações contábeis apontaram, em uma escala de 0 a 6, uma nota 4, e as compras do último exercício do cliente somaram \$ 1.000.000, este cliente pode ter seu limite de crédito concedido pela média histórica, de \$ 150.000. Atribuindo-se um adicional de 10% para cada ponto na nota acima de 3 e deduzindo 10% para cada ponto na nota abaixo de 3, poderia ser concedido à este cliente um limite de crédito de \$ 180.000.

4.4.5. Alçadas de crédito

Com relação às alçadas de crédito, assim como já foi observado nas críticas ao modelo atual, a organização atual das Alçadas de Crédito pode ser considerada como eficiente e segura. A estrutura atual atribui um ótimo controle da aprovação de limites de crédito sem que o processo seja restritivo ou deliberado em excesso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de análise de crédito é de fundamental importância em qualquer empresa ou organização que tenha atividade que exija concessão de crédito, ou seja, vender à prazo.

Esta pesquisa procurou observar os aspectos e critérios levados em consideração pela atual metodologia de análise de crédito adotada pela empresa Fantasia S/A no intuito de compreendê-los em sua necessidade e importância, e tomando-os como base, poder sugerir uma metodologia de análise aprimorada e que agregue em segurança na concessão de crédito sem que sejam reduzidas as oportunidades de negócios e nem o resultado almejado pela empresa.

A revisão bibliográfica proveu o levantamento dos principais autores relacionados aos assuntos propostos, onde a fundamentação teórica embasou a apresentação dos critérios e técnicas de análises apresentados.

A apresentação e avaliação da metodologia atual de análise de crédito adotada pela empresa possibilitou a percepção de alguns pontos que não podem ser considerados falhos, mas inadequados ao porte da empresa, haja visto que principalmente no que tange ao cálculo do limite de crédito, o modelo de cálculo não se aproxima ou baseia-se diretamente em nenhuma técnica encontrada na literatura pesquisada. Além disso, através da própria experiência vivenciada por esta empresa, constatou-se que em alguns casos, clientes com claro potencial de crescimento e de negócios obtiveram um limite de crédito reduzir ante às expectativas e outros clientes considerados de pouco potencial e inclusive com históricos de problemas, obtiveram um limite de crédito considerado exagerado.

A partir da literatura e tomando como base a identidade e os critérios importantes para a empresa na concessão de crédito foi possível selecionar critérios a serem utilizados no processo de análise de crédito, que possuem embasamento técnico e que na medida do possível possam retratar e imprimir o perfil do cliente que busca a concessão de crédito de modo que a empresa cedente seja exposta a riscos calculados e principalmente menores do que anteriormente.

Espera-se que este trabalho seja tomado pela empresa como uma real avaliação de sua metodologia de análise e que sejam avaliadas e se possível adotadas as sugestões feitas através desta pesquisa e que as críticas aqui feitas sejam consideradas como construtivas, no intuito de aprimorar e contribuir com a segurança e sucesso dos negócios realizados com seus clientes.

6. REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

AZEVEDO, Luis F. W. de. **Análise de Crédito à Pessoa Jurídica por uma Instituição Financeira**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/credito-artigos/analise-de-credito-a-pessoa-juridica-por-uma-instituicao-financeira-5467840.html>>. Acesso em 18 nov. 2018.

CARVALHO, Hilton B. M. de. et al. **Análise e Concessão de Crédito para Pessoa Jurídica: indicadores econômico-financeiros e modelo de solvência aplicado num estudo de caso**. Revista de Administração da Fatea, v. 3, n. 3, p. 2-107, jan/dez., 2010.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 168 p.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Gerencial**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de crédito**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SECURATO, José Roberto. **Crédito: Análise e avaliação do risco: pessoas físicas e jurídicas**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012. 310 p.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 454 p.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira: ênfase em aplicações e casos nacionais**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008. 367 p.