

Artigo recebido em 07/11/2006 e aceito em 27/04/2007.

## **A Implantação de um Sistema de Gestão de Crédito (SGC) em uma Empresa do Setor Agroindustrial**

**Michelle Zacharias Bellório**

Uberlândia – MG

Administradora pela UFU<sup>1</sup>

MBA em Finanças e Planejamento Empresarial pela UFU<sup>1</sup>

[michellekarmo@yahoo.com.br](mailto:michellekarmo@yahoo.com.br)

**Verônica Favato**

Uberlândia – MG

Economista pela UFU<sup>1</sup>

Ciências da Computação pelo UNITRI<sup>2</sup>

Mestranda em Administração pela UFU<sup>1</sup>

[veronicafavato@yahoo.com](mailto:veronicafavato@yahoo.com)

**Kárem Cristina de Souza Ribeiro**

Uberlândia – MG

Administradora pela UFU<sup>1</sup>

Pós-Doutora, Doutora e Mestre em Administração e Finanças pela USP<sup>3</sup>

[kribeiro@ufu.br](mailto:kribeiro@ufu.br)

**Pablo Rogers**

Uberlândia – MG

Professor da UFU<sup>1</sup>

Mestre em Administração pela UFU<sup>1</sup>

Contador pela UFU<sup>1</sup>

Economista pela UFU<sup>1</sup>

[msc\\_pablo@yahoo.com.br](mailto:msc_pablo@yahoo.com.br)

### **Resumo**

O objetivo deste trabalho foi o de implantar um Sistema de Gestão de Crédito (SGC) em uma empresa que opera no setor agroindustrial, na produção de farelo e óleo de soja refinado. Instalada em uma área de 400.000 m<sup>2</sup>, no Estado de Minas Gerais, a empresa fazia a sua análise de crédito de forma subjetiva, não possuindo indicadores de atividades nem controle sobre a sua rotina de trabalho. Os limites de crédito para os vários clientes eram irreais, não sendo monitorados nem mesmo com a flutuação dos preços no mercado. Diante deste cenário, surgiu a necessidade de se implantar um sistema que desenvolvesse a habilidade da empresa em reduzir a subjetividade nas decisões relativas ao crédito e cobrança. Como resultado da implantação, observou-se a melhora significativa da performance da área de crédito e cobrança possibilitando que os gestores da empresa conhecessem melhor a realidade dos clientes. Com os indicadores

---

<sup>1</sup> UFU – Universidade Federal de Uberlândia – CEP 38.400-902 – Uberlândia – MG.

<sup>2</sup> UNITRI – Centro Universitário do Triângulo – CEP 38.411-106 – Uberlândia – MG.

<sup>3</sup> USP – Universidade de São Paulo – CEP 05.508-900 – São Paulo – SP.

criados, o controle e o monitoramento da manutenção de inadimplência da empresa, em uma porcentagem definida, foram administrados de forma eficaz possibilitando que as metas financeiras da empresa fossem atingidas.

**Palavras-Chave:** agroindústrias; gestão de crédito; política de cobrança.

## **Abstract**

The aim of this work was the implantation of a Credit Risk Management System (CRMS) in a company from the agribusiness sector that produces meal and oil. Placed in an area of 400.000 m<sup>2</sup> (in the state of Minas Gerais) the company has its credit risk analysis made in a subjective way, without control and routines to monitor the daily tasks. The credit limits of the customers were unreal and they weren't updated with the fluctuation of the prices of the commodity market. The scenario demanded the implantation of a credit risk system to reduce the subjectivity of the decisions involving the Credit and Collection Policy. As a result, a significant improvement was observed in the performance of the Credit and Collection Department, helping the managers to know better the reality of the customers. The creation of these key indicators brought the company's insolvency to levels in line with the company's financial goals.

**Key words:** Agricultural Industries; Credit Management; Collection Policy.

## **1. Introdução**

A adoção de políticas de crédito e cobrança nas empresas aumentou sua importância nas últimas décadas, principalmente em virtude dos avanços tecnológicos e da crescente desregulamentação e globalização da economia. Dessa forma, o tema proposto no trabalho possui relevância ao refletir o posicionamento da empresa agroindustrial no mercado, suas políticas financeiras e entraves comerciais.

Segundo dados da CNA/CEPEA-USP (Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária/Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Universidade de São Paulo), o peso do agronegócio no PIB subiu de 29% para 31% em 2003, e o Ministério da Agricultura, por sua vez, estima em 33% o percentual de participação no PIB deste mesmo ano, levando em consideração o setor primário da agropecuária, os insumos, as indústrias e distribuições envolvidas.

Essa relevância torna a gestão de crédito fundamental ao fazer parte do processo produtivo e econômico de uma empresa agroindustrial, apesar de intrínseca ao setor financeiro. Ligado à concessão de crédito, surge o risco de a operação não acontecer conforme o esperado. Portanto, quando se pretende realizar uma operação de crédito, faz-se necessário analisar dois elementos: suas formas de análise e a medida do risco. Logo, o problema que instigou esta pesquisa é o seguinte: como reestruturar a política de crédito e cobrança de uma empresa do setor agroindustrial?

O objetivo geral do estudo, portanto, é o de reestruturar a gestão do crédito e a política de cobrança, em uma empresa do setor agroindustrial, em termos de eficácia e eficiência operacional para a área financeira. Assim, justifica-se a pesquisa pela contribuição que ela pode trazer para as empresas que atuam neste setor, identificando até que ponto a análise de crédito e a política de cobrança interferem nos resultados e como deverão ser as políticas adotadas que visam maximizar o valor de mercado das empresas.

Além dessa introdução, o artigo divide-se em mais três seções. Na parte seguinte, far-se-á uma revisão bibliográfica contendo uma explanação conceitual sobre o tema proposto. Na terceira seção, apresenta-se um breve histórico da empresa; posteriormente, é feita uma

explicação da situação em que a empresa se encontrava antes da implementação do sistema de gestão de crédito (SGC), quais foram as mudanças feitas e quais os resultados obtidos através destas mudanças. A última parte fica a título de considerações finais.

## 2. Gestão de Crédito

O crédito é a entrega dos bens atuais para recebimento futuro, sendo, portanto, instrumento de grande valia para as organizações, pois possibilita um aumento das vendas. Assaf Neto e Silva (2002, p. 107-108) ressaltam que existem pelo menos cinco possíveis razões para a existência de crédito: o acesso diferenciado aos compradores e vendedores no mercado de capitais; o fornecimento de informações ao comprador e vendedor; empresas com grande sazonalidade podem incentivar a aquisição de mercadorias pelos clientes através do crédito de forma mais regular; importante estratégia de mercado; e a impossibilidade tecnológica de vender à vista (empresas públicas).

Nesse sentido, torna-se importante que a empresa: fixe, para a venda de seus produtos ou serviços, condições de prazo compatíveis com os prazos de seus fornecedores; estabeleça limites para cada cliente; determine o custo da captação de recursos combinando com o risco de cada perfil de cliente; defina a metodologia de análise do risco das operações de crédito; estabeleça política de cobrança e controle das operações (SECURATO, 2002).

É comum a divisão da política de crédito pelos manuais de finanças (ASSAF NETO, 2003; BREALEY e MYERS, 1992; BRIGHAM e HOUSTON, GITMAN, 2002; GITMAN e MADURA, 2003; ROSS *et alii.*, 1995; SCHERR, 1989) em três tópicos: condições de crédito ou termos de venda, análise e seleção de crédito, e política de cobrança ou monitoramento de crédito. Se a economia operasse em mercados de capitais eficientes, não haveria razão para a existência de concessão de crédito por parte das empresas, pois os compradores poderiam adquirir os recursos que necessitassem nesse mercado com taxa de juros iguais ao seu risco de crédito (SCHERR, 1989, p. 157). Porém isso não acontece na prática; os consumidores, em sua grande maioria, necessitam do crédito para adquirir bens e serviços. Os principais tópicos inerentes a uma política de crédito podem ser descritos da seguinte forma:

- *Condições de crédito ou termos de vendas:* são as condições de venda concedidas pela empresa ao cliente, e compreendem o prazo pelo qual o crédito é concedido, o desconto por pagamento à vista e o tipo de instrumento de crédito (ROSS *et al*, 1995; GITMAN e MADURA, 2003).
- *Análise e seleção de crédito:* distinção feita pela empresa entre os clientes que são e os que não são capazes de pagar. Tradicionalmente a decisão é feita pelo chamado “5 C’s” do crédito: caráter, capacidade, capital, condições e colateral (garantias). Porém se devem analisar juntamente com este instrumento, no intuito de diminuir suas deficiências, critérios mais científicos, como o sistema de pontuação (ROSS *et al*, 1995; ASSAF NETO e SILVA, 2002).
- *Política de cobrança ou monitoramento do crédito:* revisão contínua das contas a receber para determinar se os clientes estão pagando quando vencem, ou processos adotados para recebimento das dívidas vencidas. Os procedimentos utilizados podem ser: cartas, telefonemas, visitas pessoais, protesto judicial etc. (GITMAN e MADURA, 2003).

### 2.1. Análise e seleção de crédito

Os parâmetros qualitativos básicos utilizados pelos analistas para orientar a concessão de crédito norteiam-se pelos chamados “5 C’s” do crédito, que são:

– *Caráter*: refere-se à intenção do devedor de cumprir com as obrigações assumidas. (SECURATO, 2002, p.31).

– *Capacidade*: é definida como habilidade vinculada à competência empresarial das pessoas que integram a empresa, e como o potencial dessa para produzir e comercializar (SECURATO, 2002, p.31). Segundo Gitman (2002, p.696),

a capacidade é o potencial do cliente para quitar o crédito solicitado. A análise dos demonstrativos financeiros com ênfase especial nos índices de liquidez e endividamento são geralmente utilizados para avaliar a capacidade do solicitante de crédito.

– *Condições*: as situações econômicas e empresariais vigentes, as circunstâncias particulares que possam afetar qualquer das partes envolvidas na negociação (GITMAN, 2002, p.697). Conforme Silva (1983, p.47),

a ênfase está voltada para os fatores externos e macroeconômicos (...) cabe ressaltar que certas decisões de política econômica, como por exemplo, o desaquecimento de determinado setor da economia, bem como o comportamento do mercado de uma forma geral, podem afetar as atividades comerciais e/ ou industriais de determinados tipos de empresas.

– *Capital*: significa a solidez financeira do solicitante, conforme indicada pelo patrimônio líquido da empresa (GITMAN, 2002, p.696). Seria, portanto, a situação econômico-financeira da empresa, no que diz respeito aos bens e recursos possuídos por ela para saldar seus débitos (SECURATO, 2002, p.31).

– *Colateral*: montante de ativos colocados à disposição pelo solicitante para garantir o crédito (GITMAN, 2002, p.696). O colateral refere-se a garantias que o devedor pode apresentar para viabilizar a operação de crédito.

O analista de crédito geralmente dá maior importância aos dois primeiros C’s — caráter e capacidade —, uma vez que eles representam os requisitos fundamentais para a concessão de crédito a um solicitante.

Na política de crédito deve estar definido a quem e como será feita a concessão, quais os valores que cada indivíduo ou grupo de pessoas irá poder liberar. Os parâmetros para as decisões de aceitação ou rejeição de clientes devem ser traduzidos em padrões mais ou menos liberais. A relativa rigidez ou liberalidade nos padrões de concessão de crédito reflete a atitude da administração quanto ao risco que está disposta a assumir nesta área (SANVICENTE, 1981, p.141).

Segundo Silva (1983), o grau de exigência “ideal” na seleção dos clientes é algo relativamente difícil. Disso conclui-se que o analista de crédito numa empresa comercial ou industrial precisa ter uma visão ampla em relação à empresa, isto é, ao custo do produto, à margem de lucro, ao incremento das vendas pela diminuição das exigências em relação aos clientes, ao lucro adicional no aumento das vendas, ao aumento dos incobráveis decorrentes de má seleção dos clientes e ao aumento do investimento em contas a receber e estoques. O comportamento do mercado, em termos de oferta e procura, também é importante, uma vez que o mercado como um todo afeta a empresa.

O processo de concessão de crédito para pessoa física (PF) ou pessoa jurídica (PJ) é muito parecido, todos têm um fluxo bem semelhante. A análise de crédito da PF ampara-se na obtenção de informações do solicitante de crédito e na confirmação das informações através de documentos e consultas a agências especializadas (SECURATO, 2002). No Brasil, cada credor utiliza um modelo próprio de ficha cadastral para obtenção das informações básicas do cliente, recorrendo também a empresas especializadas, tais como: SERASA, SPC, SCI (EQUIFAX), entre outras. Estas empresas servem como instrumento de validação, confirmação e complemento das informações obtidas diretamente do cliente e das fontes por ele indicadas.

Deve-se sempre tentar obter informações sobre o comportamento passado e as perspectivas para o futuro do cliente. Procurar obter com outras instituições o seu histórico de pagamento, verificar se ele pagou em dia ou atrasou, e qual foi o prazo médio destes atrasos, se os valores da operação são compatíveis com os valores da operação atual, se houve avalista na operação e se os dados residenciais e da(s) fonte(s) de renda são iguais aos atuais (ANÁLISE DE CRÉDITO DE PESSOA FÍSICA, 1999).

De acordo com Securato (2002), para avaliação de risco de crédito de PJ são elaborados demonstrativos econômico-financeiros básicos. O analista de crédito deverá formar um dossiê contendo os Balanços Patrimoniais, as Demonstrações de Resultados dos Exercícios, o Quadro de Mutações do Patrimônio Líquido e as Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos. A avaliação do risco de crédito para uma PJ deverá englobar componentes qualitativos e quantitativos. A avaliação qualitativa tem-se na ficha cadastral do cliente (ANÁLISE DE CRÉDITO DE PESSOA JURÍDICA, 1999).

Com relação à análise quantitativa, a avaliação de crédito de curto prazo utiliza-se de técnicas de análise retrospectivas, a partir de balanços patrimoniais, demonstração de resultados de períodos, demonstrações de mutações no patrimônio líquido e demonstração de origem e aplicação de recursos. As principais técnicas de análise derivam do exame dos demonstrativos contábeis, sendo eles: Análise Vertical e Horizontal, Análise de índices de parâmetros da empresa, Análise do capital de giro, Análise do fluxo de caixa (SECURATO, 2002).

A análise dos índices é muito utilizada pelos analistas de crédito, uma vez que mede a performance da empresa através do entendimento de suas demonstrações. De acordo com Matarazzo (2003, p.148), “o índice é a relação entre contas ou grupos de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa”. Os principais índices estão descritos no Quadro 1.

## **2.2. Política de cobrança**

A política de cobrança existe para que vendas já efetuadas efetivamente se transformem em recebimentos. Em princípio, torna-se evidente que a empresa não deve gastar mais com o seu esforço de cobrança do que tem a receber, ou seja, as suas despesas de cobrança devem ter como parâmetro básico de comparação o que a empresa pode perder sob a forma de acréscimo de dívidas não liquidadas por seus clientes ao promover qualquer redução no seu esforço de cobrança. Em outras palavras, agressividade ou impertinência excessiva da cobrança pode até prejudicar as vendas em geral, pois a cobrança é vista como parte do conjunto de concessão de crédito e da política de vendas da empresa (SANVICENTE, 1981).

Diferentes tipos de procedimentos de cobrança costumam ser empregados. Se uma conta não for paga na data de vencimento, com a passagem do tempo os esforços de cobranças se tornam mais pessoais e rigorosos. Os procedimentos básicos de cobrança são (é recomendável

que a empresa siga a ordem cronológica que será indicada): cartas, telefonemas, visitas pessoais, uso de agências de cobrança, protesto judicial (GITMAN, 2002).

### 2.3. Risco de crédito

O risco de crédito representa para a política de crédito a possibilidade de não recebimento do todo ou de parte da venda a crédito realizada. Sempre que há concessão de crédito, há risco de perdas com os devedores duvidosos; a dificuldade se encontra justamente em estabelecer o grau de risco com precisão (LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2002, p. 448). Ao se pensar neste risco, está sendo analisada a probabilidade de o cliente não cumprir com seu compromisso no vencimento. Caso o cliente não cumpra com o compromisso assumido, tem-se de acionar a cobrança, e, até que a situação seja regularizada, não se deferirá mais crédito a esse devedor (PAIVA, 1997, p.6).

**Quadro 1 - Resumo dos Índices: Análise de Balanços**

Índices	Fórmula	Indica	Interpretação
<b>Estrutura de Capital</b>			
Participação de Capitais de Terceiros	$\frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada \$100 de capital próprio	Quanto menor, melhor
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
Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Quanto a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada \$100 de Patrimônio Líquido	Quanto menor, melhor
Imobilização dos Recursos Permanentes	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível a Longo Prazo}} \times 100$	Que percentual de Recursos não Correntes (Patrimônio Líquido e Exigível a Longo Prazo) foi destinado ao Ativo Permanente	Quanto menor, melhor
<b>Liquidez</b>			
Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realiz. Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exig. Longo Prazo}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante + Realiz. a Longo Prazo para cada \$1 de dívida total	Quanto maior, melhor
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
Liquidez Seca	$\frac{\text{Disponível} + \text{Tít. Receber} + \text{Atv. Conv.}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada \$1 de Passivo Circulante	Quanto maior, melhor
<b>Rentabilidade</b>			
Giro do Ativo	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Total}}$	Quanto a empresa vendeu para cada \$1 de investimento total	Quanto maior, melhor
Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$100 vendidos	Quanto maior, melhor
Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$100 de investimento total	Quanto maior, melhor
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 – Matarazzo (2003, p.158).

Existem várias formas de analisar o risco de crédito de uma PF ou PJ: verificando se aquele cliente representa risco aceitável, por exemplo; através do gestor de cobranças (análise passadas feitas pela própria empresa), empresas comerciais especializadas, serviço de crédito, um

banco ou comunidade financeira etc. (BREALEY e MYERS 1992, p. 761). Porém “... a maior parte das decisões de condições de crédito é, na verdade, uma questão de avaliação subjetiva com base em alguns dados” (BRIGHAM e HOUSTON, 1999, p. 589).

Na área de crédito, podem-se definir dois níveis de riscos distintos. O primeiro relacionado com o risco específico, que é o desenvolvimento e manutenção de técnica ou sistema de avaliação de clientes – nível operativo. O segundo, relacionado com o risco sistemático, que é a elaboração e aplicação de uma política de crédito para o gerenciamento da composição da carteira quanto ao mercado – nível estratégico (PAIVA, 1997).

De acordo com Securato (2002), o conceito de risco e o seu tratamento estatístico desenvolveram-se a partir de métodos aplicados a finanças na avaliação e precificação de ativos financeiros, principalmente no mercado de ações. A metodologia utilizada nos bancos para fazer uma distribuição probabilística objetiva é o *credit score*: através de uma ferramenta estatística chamada análise discriminante, define-se o que é um grupo de clientes de menor risco e de maior, e quais são as características que os discriminam entre si. Há vários sistemas de *credit score* conhecidos, mas não é objetivo do presente trabalho analisá-los.

Securato (2002) afirma que as formas tradicionais de avaliar o risco de crédito podem ser divididas em três classes ou modelos: sistemas especialistas, sistemas de *rating* e sistemas de *score* de crédito.

- *Sistemas especialistas* – a decisão de crédito fica com quem faz a avaliação da operação, ou seja, o *expert* deve ser capaz de emitir um julgamento subjetivo sobre o empréstimo e ponderá-lo com os fatores determinantes para este tipo de decisão. Um dos sistemas especialistas existentes corresponde à utilização dos cinco C’s de crédito.
- *Sistemas de rating* – há a subdivisão dos clientes em classes diferentes, de modo que sejam provisionados valores para perdas segundo essa classificação. Quanto melhor o *rating* do cliente, menor é a porcentagem a ser provisionada.
- *Sistemas de credit score* – identificam os fatores-chave que determinam a probabilidade de ocorrer *default* e combiná-los de modo a obter um *score* quantitativo. Este tipo de estudo é considerado univariado por considerar os indicadores separadamente, não levando em conta as correlações entre eles.

### **3. Sistema de Gestão de Crédito (SGC): Um Estudo de Caso**

#### **3.1. Histórico da empresa**

O trabalho foi realizado em uma empresa que opera no setor agroindustrial, tendo como atividade principal a produção de farelo e óleo refinado de soja (por solicitação da empresa o nome não será divulgado, o que, entretanto, não prejudica o conteúdo científico do trabalho). A empresa iniciou suas atividades em 1978, tornando-se, atualmente, uma das mais importantes empresas processadoras de soja do Brasil. Ela está localizada na região central do país, em Minas Gerais, uma região favorecida por uma extraordinária malha viária, que permite escoamento da produção para qualquer parte do mundo, dotada com o que existe de mais moderno em recursos tecnológicos, além de uma boa infra-estrutura e mão-de-obra qualificada.

Instalada em uma área de 400.000 m<sup>2</sup>, a empresa opera um dos mais modernos parques industriais de esmagamento de soja do país, fabricando óleo de soja vendido no Estado de Minas

Gerais, nas regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste, no interior do Estado de São Paulo e no Estado do Espírito Santo. Produz também farelo de soja, vendido para vários estados brasileiros e exportado para outros países sob a forma de farelo peletizado.

Devido às oscilações diárias das condições do mercado comoditizado, a empresa tem necessidade de constantes análises e reavaliações de suas estratégias. Ela concentra seus esforços na sua vocação comercial, determinando que seus recursos sejam, prioritariamente, investidos: no conhecimento e no domínio do mercado; na ampliação de sua Carteira de Clientes; na melhoria da distribuição de seus produtos; no desenvolvimento de sua equipe comercial; no aprimoramento de seu portfólio de produtos e no aumento da competitividade de seus produtos.

Como desdobramento natural de suas atividades de processamento, a empresa decidiu atuar de forma direta na distribuição de seus produtos, em função das *práxis* de mercado e da necessidade de atender melhor aos seus clientes, migrando, assim, do foco na produção para o foco na distribuição. Dentro dessa visão, o negócio da empresa é: “processar e comercializar soja e seus derivados, nos mercados nacional e internacional”.

### **3.2. Diagnóstico da política de crédito da empresa**

Em termos de estrutura organizacional, a empresa possui uma Diretoria de Controladoria, que engloba as seguintes áreas: Financeira, Planejamento e Contabilidade. O Departamento de Crédito e Cobrança é de competência da gerência financeira, além dos Departamentos de Tesouraria e Controle de Grãos. Apesar de atender a toda a demanda da empresa, o Departamento de Crédito e Cobrança estava enfrentando diversos problemas referentes ao controle de suas operações e ao gerenciamento e organização de suas atividades, surgindo assim a necessidade de criar um Sistema de Gestão de Crédito (SGC).

Os clientes da empresa são diferenciados em clientes de óleo e farelo. Os primeiros clientes são em sua grande maioria compostos por PJ, geralmente, Atacadistas, Supermercados, Minimercados, Mercearias, Bares e Restaurantes, Distribuidores de cestas básicas, Hotéis e Motéis. Os segundos clientes são Produtores Rurais (bovinocultores, suinocultores e avicultores), em geral PF, além de Cooperativas, Fábricas de rações animais e Revendas de insumos agrícolas.

Como há essa grande diferença entre os clientes de óleo e farelo, a política de cadastro e crédito da empresa é diferenciada para cada produto. A empresa possui vendedores diversificados que atendem a estes clientes – os representantes e os corretores. Os primeiros são vendedores de óleo (900ml e 9l), possuindo exclusividade com a empresa (neste produto) e vínculos formais. Já os corretores são vendedores do farelo de soja e não possuem vínculos com a empresa.

O procedimento de análise de crédito de um cliente da empresa é iniciado quando este solicita seu cadastro para compras. Este cadastro é feito através de representantes e corretores que preenchem os dados dos clientes em uma ficha cadastral padrão e a remetem, juntamente com a documentação exigida, para a indústria. Esta ficha é formada por dados cadastrais, informações sobre o porte e a estrutura do cliente, informação sobre sua média de consumo, referências comerciais e bancárias, patrimônio, além de espaço reservado para o parecer do vendedor sobre o cliente e sugestão de limite de crédito. A documentação exigida varia de acordo com o produto, bem como a sugestão de crédito.

O cadastro é analisado pela área de Administração de Vendas da empresa, que verifica se todas as informações solicitadas estão preenchidas corretamente e se a documentação está em dia.



Após esta triagem inicial, o cadastro é enviado para a área financeira para implantação no sistema, além de análise e aprovação de crédito. Ao chegar ao Departamento de Crédito, o cadastro do cliente é inserido no sistema da empresa (SAP) com todos os dados conferidos. A partir de então, inicia-se o processo de análise de crédito. O prazo padrão de cadastro e implantação de crédito para um cliente é de 48 horas. São consultados, basicamente, três fontes (relatórios) de informações de crédito: CISP (Central de Informações São Paulo), Equifax (antigo SCI – Sistema de Informação de Crédito) e Serasa. A consolidação das informações das fichas, bem como de todos os dados adicionais enviados pelos corretores ou representantes, possibilita que os assistentes e analistas de crédito aprovem determinado crédito para o cliente. Pode-se dizer que a análise de crédito antes da reestruturação se fazia de forma subjetiva, levando-se em consideração as informações do cliente no mercado, sua performance de pagamento, média de atraso, limites em outras indústrias, média de compras, maior acúmulo, tempo de atividade etc., bem como do conhecimento de mercado do analista.

O crédito era liberado em forma monetária, não em quantidade de produtos. Isto poderia ocasionar divergências entre os próprios assistentes e analistas de crédito da empresa. Além disso, não havia uma clara definição de papéis e autonomia na liberação dentro da área, sendo todos livres para resolver questões de créditos simples, até limites para clientes com grande perfil de compras. Os clientes cadastrados e com créditos aprovados tornavam-se aptos a realizar suas compras. Em caso de ser necessária a reavaliação do crédito, ela era solicitada pelo representante ou corretor, ou ainda pela área comercial da empresa, sendo considerada, portanto, um processo reativo. Caso a área comercial lançasse um pedido acima do limite estipulado para o cliente, não era liberado automaticamente, havendo a liberação ou recusa manual do limite excedente pela área financeira.

A política de cobrança da empresa era feita operacionalmente por uma empresa terceirizada que realizava as conciliações dos pagamentos dos clientes, bem como a cobrança efetiva dos inadimplentes (a partir do quinto dia de inadimplência). Passados 15 dias de inadimplemento, o cliente era protestado pela empresa terceirizada, que informava sobre o procedimento à empresa contratante. Quando um cliente não pagava mesmo com o protesto, a dívida era levada então para o departamento jurídico da empresa analisada. Cabia, portanto, à área de cobrança o gerenciamento e controle de todo este processo, conciliando as informações advindas da empresa terceira, bem como orientando as ações da área jurídica. A cobrança da empresa se encontrava com alguns problemas, como lentidão do processo, extremamente dependente da empresa terceirizada, e ausência de controle de suas atividades.

A área de crédito e cobrança não possuía indicadores de suas atividades, nem controle sobre sua rotina de trabalho. Também não havia uma atitude pró-ativa perante a área com os clientes ativos da empresa, fazendo com que limites se tornassem irreais para determinados clientes, não sendo monitorados nem mesmo com a flutuação dos preços no mercado. Estas condições faziam com que a área de crédito fosse constantemente bombardeada por pedidos fora do limite estipulado para o cliente, tornando o processo manual e lento, além de várias reclamações dos clientes e da própria área comercial da empresa. Diante disso, surgiu a necessidade de implantar um sistema para gerenciar melhor o departamento, diminuindo a questão da subjetividade e propiciando maior controle e agilidade dentro da área de crédito da empresa.

### **3.3. Ações implementadas**

A questão da eficiente análise e liberação de crédito é um fator crítico para o sucesso das empresas. A situação econômica nacional, que resulta em níveis elevados de inadimplência,

tornam ainda mais grave este problema. Considerando-se, portanto, a grande importância da área de crédito dentro da empresa, tornou-se indispensável a implantação de um projeto que orientasse a reformulação dos procedimentos da área e a criação de planilhas e indicadores que possam melhorar a direção deste departamento.

O plano de ação adotado no Departamento de Crédito da empresa visou à resolução dos problemas encontrados, sendo composto por: padronização e atualização das normas e procedimentos da área, aquisição de um gerenciamento de carteira, formulação de planilhas de controle e criação de indicadores.

### **3.3.1. Atualização da política de crédito**

Para viabilizar a formação de uma estrutura de crédito atualizada e mais dinâmica, foi necessária a modificação das políticas internas da empresa referentes à área, buscando adequá-la às necessidades encontradas.

- *Adequação da documentação do cadastro em função do limite:* para o cadastro do cliente, exigia-se uma enorme quantidade de documentação que servia para subsidiar a empresa de maior controle e segurança quanto às informações remetidas pelos representantes. A partir do momento em que mesmo com esta documentação a empresa já utilizava o *site* do Sintegra para validação dos dados, ficou estipulado que para clientes pequenos (determinados a partir de uma sugestão de limite preestabelecida pelo representante ou corretor) não seria mais exigido toda a documentação, somente a ficha cadastral preenchida.
- *Definição do período de recadastramento:* antes da reformulação da política, um cliente era considerado inativo, solicitado seu recadastramento, quando não tinha realizado compras nos últimos seis meses. Entretanto, com a dinâmica do mercado e a necessidade de revisão de clientes antes do período considerado, foi necessária a mudança do período de recadastramento para clientes que não comprem há pelo menos três meses.
- *Adequação da unidade de propriedade do limite crédito:* o limite do cliente é dado em valores monetários. Porém tornou-se necessário atribuir ao cliente uma definição de limite baseada em quantidade de produto, visto que, com a alteração dos preços do mercado, um cliente que antes conseguia comprar 100 caixas de óleo com um limite de R\$ 4.000,00 poderia em algum momento comprar somente 80 caixas. Isto fez com que fosse modificada a política de análise do limite em função monetária para limite de quantidade do produto.
- *Definição da autonomia de liberação e gestão do crédito:* uma questão bastante complicada para o analista e o assistente de crédito era saber até que ponto poderiam liberar um limite para determinado cliente. Para auxiliar a tomada de decisão e ampliar o poder de negociação destes associados, foi estipulada determinada padronização para a autonomia de liberação e gestão de crédito: assistente de crédito, analista de crédito, coordenador financeiro, diretor financeiro, e finalmente, diretor superintendente.

### **3.3.2. Atualização do manual de procedimentos de cobrança**

Assim como houve necessidade de atualização da política de crédito, mudanças foram necessárias nos procedimentos de cobrança, tornando-os mais dinâmicos e gerenciáveis.

- *Revisão dos procedimentos de cobrança*: revisar todos os procedimentos relacionados à cobrança da empresa, buscando tornar o seu gerenciamento um facilitador, gerando resultados mensuráveis e controlados pela área.
- *Adequação da assessoria jurídica na operação de cobrança*: a assessoria jurídica da empresa estava desvinculada de alguns processos, fazendo com que determinados clientes inadimplentes ficassem sem cobrança jurídica, esquecidos dentro da empresa por não se saber a que tipo de cobrança os remeter.
- *Definição da autonomia de negociação de inadimplência*: assim como na questão da autonomia de liberação de limites de crédito, a área de cobrança não tinha determinação de cada associado em relação à negociação das dívidas dos clientes. A necessidade de se tornar mais claro o papel de cada um dentro da área, bem como sua autonomia, acarretou a padronização para a autonomia de negociação, divididas nas seguintes autoridades: assistente de crédito, analista de crédito e coordenador financeiro, gerando melhoria no andamento dos trabalhos rotineiros e maior organização.
- *Implantação de relatórios gerenciais diários de cobrança*: a cobrança da empresa continuou sendo feita por uma empresa terceirizada. Para se conhecerem todos os fluxos de recebíveis, criou-se um relatório diário de acompanhamento da cobrança, permitindo o gerenciamento da carteira de forma mais direta. Este relatório informa: faturamento geral diário, separado por tipo de pagamento (à vista, antecipado e a prazo), a confrontação destes itens com o planejado, e a forma como o cliente fez o pagamento (boleto bancário, depósito em conta, pagamento de duplicata vencida).

### 3.3.3. Implantação do gerenciador de carteira (Equifax) com *rating* adaptado

Como a empresa não possuía um *rating* de crédito definido para seus clientes, nem um acompanhamento da evolução destes na carteira, tornou-se necessária a aquisição de um sistema que possibilitaria este trabalho – Equifax. A ferramenta Equifax Gerenciamento de Carteira é um sistema de monitoramento diário e classificação de risco da carteira de clientes, com base no comportamento comercial das empresas. Permite classificar determinada relação de empresas em diferentes níveis de risco, sendo que as regras de classificação podem ser personalizadas de acordo com as necessidades da empresa.

Além de monitorar o comportamento de todas as empresas incluídas no sistema, o produto permite acesso ao Relatório Equifax Empresarial e aos gráficos com a evolução de risco da carteira de clientes ou de um CNPJ específico, via Internet. Também disponibiliza informação por segmento, permitindo análises diferentes em cada segmento. Seus principais benefícios são: avaliar o comportamento comercial dos clientes e classificação do *rating*; acessar via Internet o banco de dados da evolução de risco, estatísticas e relatórios sobre clientes; detectar diariamente ocorrências de eventos que alteram o risco do cliente e da carteira; analisar o comportamento de carteira por regiões e representantes; facilitar a administração do limite de crédito; definir o cliente inadimplente por representante; automatizar o processo de gerenciamento de risco e inadimplência.

O *rating* que mais se aproxima da realidade da empresa e que será utilizado está representado no Quadro 2.

**Quadro 2 – *Rating* a Ser Utilizado pela Empresa Objeto de Estudo**

Sem restrições, com pagamentos pontuais e sem atrasos, e mínimo de 2 anos	<b>A</b>
---	----------

de fundação	
Sem restrições e com pagamentos pontuais, podendo ter atrasos entre 6 e 15 dias, e mínimo de 1 ano de fundação.	<b>B</b>
Sem restrições e com atrasos entre 16 e 30 dias ou com data de fundação menor que 1 ano.	<b>C</b>
Sem restrições e com atrasos acima de 30 dias.	<b>D</b>
Com restrições (ações executivas ou de despejo, protestos, títulos vencidos e não pagos, cheques sem fundo), desde que a última tenha ocorrido há mais de 12 meses.	<b>E</b>
Sem informações positivas nem informações restritivas.	<b>F</b>
Com restrições (ações executivas ou de despejo, protestos, títulos vencidos e não pagos, cheques sem fundo), desde que a última tenha ocorrido nos últimos 12 meses.	<b>G</b>
Concordata Requerida, Concordata Deferida, Concordata Suspensiva, Falência Requerida, Falência Decretada, Autofalência, Liquidação Extrajudicial e Importantes Informações Adicionais.	<b>H</b>

Fonte: Elaboração própria.

### 3.3.4. Criar indicadores para a área de crédito e cobrança

Entre os principais motivos que levaram à necessidade da reformulação da política de crédito da empresa, está a necessidade de criar alguns indicadores de performance para a área. Os indicadores criados foram:

Aging por representante: a área de crédito já possuía um indicador de inadimplência, mas separado apenas por produto. Foi necessária a separação deste indicador por representantes e corretores, viabilizando, assim, uma gestão mais eficaz e direcionada. O indicador “Aging” fornece dados como: quantidade de duplicatas a vencer. Os principais pontos deste índice são: IAG (Índice de atraso geral = total vencido/total a receber), ASF (Atraso sobre Faturamento = total vencido/faturamento) e IG (Inadimplência Geral = total vencido acima de 30 dias/total a receber). É feito um acompanhamento diário destes índices, ainda relacionando o desempenho geral da empresa com o setor de alimentos e principais concorrentes.

Índice de atraso médio: este indicador tem por finalidade a definição dos atrasos médios dos clientes, sendo possível determinar, até por representantes, os principais clientes e qual o grau de aceitação de atraso de clientes que a empresa adotará. Isto é importante até para determinar o procedimento de cobrança da empresa de acordo com os dias de inadimplência dos clientes. Este indicador é determinado pela média numérica dos atrasos dos clientes da empresa (geral), bem como da carteira dos representantes.

Nível de utilização do limite de crédito: este índice é importante para verificar a real utilização do limite de crédito atribuído aos clientes de acordo com seu grau de utilização. É uma forma de medir a performance do analista de crédito e o embasamento para a negociação de aumento de limite solicitada pelo corretor/representante. Através deste indicador, a área tomará conhecimento da utilização de crédito de seus clientes e analisará uma eventual necessidade de aumento de determinado cliente. O cálculo dele continua em análise dentro da empresa, uma vez que é necessário o conhecimento da média de compras dos clientes ponderada com o prazo médio de pagamento, e isto está sendo explorado no sistema da empresa.

Inadimplência efetiva: configura-se como um parâmetro para medição de uma inadimplência real, mensal e por representante. Foi acordado entre as áreas comercial e financeira da empresa que a quantidade de 15 dias será considerada como inadimplência efetiva. A necessidade é medir a inadimplência dos clientes por representante, permitindo uma análise da performance dos próprios representantes. É calculado pela média de atraso dos clientes por representante.

Número de clientes ativos: a empresa possui uma grande quantidade de clientes cadastrados no sistema, mas nem todos apresentam movimentação de compras nos últimos três meses. Desta forma, faz-se necessário o conhecimento dos clientes que estão cadastrados e realmente comprando nos últimos meses. Este índice é determinado pela filtragem da quantidade de clientes que possuem compras nos últimos três meses. Ele é importante na medida em que possibilita a verificação, não somente pela área financeira, mas por toda a empresa, dos clientes que realmente compram. Também é determinado por representante, no intuito de medir sua performance e conhecer o grau de risco de cada representante.

Ativação versus Desativação: o indicador de ativação x desativação visa determinar a quantidade de clientes desativados no sistema (aqueles que solicitaram baixa da empresa) em relação aos clientes ativos.

Volume de cadastros feitos por representantes: o índice para medição da quantidade de cadastros feitos é realizado mensalmente, buscando determinar a quantidade de novos clientes por representante cadastrados em determinado mês. A empresa já possuía esta medida econômica por macrorregiões, sendo necessária a separação por representante. Este indicador é calculado através da soma total de clientes novos cadastrados por representantes.

### **3.4. Resultados encontrados**

A principal necessidade da empresa de possuir formas de gerir sua área de crédito foi conseguida pela melhoria dos procedimentos da área e com o plano de ação definido. A atualização da política de crédito da empresa permitiu uma melhor compreensão das normas, facilitando o entendimento entre as áreas, já que partiu de um consenso entre elas. Além disso, todo o criterioso trabalho de determinação de possíveis flexibilidades na política fez com que aquilo que é realizado no dia-a-dia fosse realmente condizente com uma determinação escrita e aprovada pelos gestores. Esta atualização auxiliou na tomada de decisões referentes aos próprios modelos de índices necessários para a área.

Várias definições foram necessárias para adequar os procedimentos da empresa à realidade do mercado. Outro resultado extremamente relevante foi a definição de autonomia na liberação de crédito, favorecendo a comunicação dentro da área, e da área com as outras, bem como a argumentação dos analistas.

Além da atualização da política de crédito, a atualização do manual de procedimentos de cobrança da empresa favoreceu a organização da área e a readequação de suas definições perante as mudanças do mercado. Também proporcionou facilidade na identificação de autonomias pelos analistas e assistentes, além de contribuir eficazmente para com as responsabilidades da assessoria jurídica da empresa terceira que realiza a cobrança, e da administração destes processos pela área de crédito e cobrança.

O gerenciador de carteira adquirido pela empresa auxiliou na tomada de decisão dos analistas e assistentes, proporcionando maior segurança na liberação de crédito. Esta ferramenta possibilita acompanhamentos diários dos clientes gerenciados, facilitando o controle interno e a

tomada de decisões, que não fica na dependência de uma solicitação pela área comercial ou pelos corretores/representantes. Além disso, esta ferramenta possibilitou ao departamento conseguir identificar áreas de vendas em que se encontram os clientes mais arriscados ou com grande mudança de perfil, a fim de determinar ações focadas para determinadas regiões. Torna-se válido ressaltar que através da aquisição desta ferramenta foi possível estabelecer um *rating* de crédito específico para a empresa, podendo-se classificar os clientes de acordo com seu grau de risco. Mensalmente é retirado um gráfico de evolução da carteira dos clientes gerenciados por representante, avaliando-se a evolução do risco dentro da carteira.

A criação dos indicadores melhorou a performance da área e possibilitou que os gestores da empresa conhecessem melhor a realidade dos clientes, fazendo com que a área fosse reconhecida por seus trabalhos. Com os índices, o principal objetivo anual da área, que se refere à manutenção da inadimplência da empresa em uma porcentagem definida, pôde ser administrado de forma eficaz, controlando-o e monitorando-o diariamente e possibilitando atingir a meta estabelecida.

Grandes mudanças ocorreram na área de Crédito da empresa que geraram melhorias na tomada de decisão e na qualidade de seus procedimentos. As ferramentas que começaram a ser usadas pela área contribuíram para dar maior confiabilidade à tomada de decisão dos analistas e dos administradores da empresa, que passaram a receber relatórios gerenciais com informações mais precisas, seguras, objetivas, claras e ainda em tempo real. Desta forma, problemas que antes surgiam decorrentes de decisões tardias, tomadas com base no *feeling* e em informações passíveis de erros, passaram a não mais ocorrer. O conjunto de todas as ações tomadas e suas melhorias para a área configura-se no Sistema Atual de Gestão de Crédito (SGC) da empresa.

#### **4. Considerações finais**

Este artigo teve como objetivo reestruturar as áreas de crédito e cobrança de uma empresa e demonstrar os benefícios em que uma Gestão eficaz pode resultar. A eficiente administração de crédito é algo muito precário na maioria das organizações, mesmo porque não há uma “receita” para realizá-la de maneira correta, pois diz respeito unicamente à forma de gestão de cada empresa, suas estratégias e seus clientes.

Pode-se dizer que a eficiente administração de crédito facilita o desempenho de uma instituição, pois possibilita vendas com critério. Algumas empresas conseguem obter melhores resultados financeiros (ganho com o parcelamento das vendas) do que o resultado operacional (ganho com a venda de mercadorias).

A empresa estruturada conseguiu um enorme avanço em suas atividades através da reformulação de sua área de crédito, e tem pela frente a possibilidade de explorar ainda mais estes conceitos através da utilização de ferramentas cada vez mais avançadas, que permitirão aos administradores utilizar melhor os dados e transformá-los em informações precisas.

A área Financeira, de posse das informações geradas pelos indicadores criados, estabeleceu um novo ritmo e forma de trabalho à sua equipe que resultou no melhor desempenho dessa área. As informações contribuíram para um acompanhamento mais detalhado da performance de liberação de crédito e para uma gestão focada de clientes e representantes.

Apesar de ter sido mostrada a importância da área de crédito para as organizações que almejam alta competitividade no mercado e controle de suas operações, deve-se colocar em discussão a forma como muitas destas organizações vêm encarando e implementando seus SGCs.

É preciso cuidar do equilíbrio entre os investimentos empregados e os resultados obtidos, sendo que a estratégia de implementação das ferramentas deve estar sempre alinhada com os objetivos organizacionais. A experiência vivenciada na empresa ilustra a importância deste conceito para as organizações, independentemente de tamanho ou setor de atuação.

Como sugestão às instituições acadêmicas/organizacionais, estas conclusões podem servir como auxílio para pesquisas de estudos relacionados ao impacto da Gestão de Crédito nas empresas, pela grande contribuição que esta pode trazer para as organizações, principalmente as que atuam no mesmo setor, agroindustrial, da empresa objeto de estudo.

## 5. Bibliografia

- ANÁLISE DE CRÉDITO PESSOA FÍSICA. In: *Crédito e Risco*, 1999. Disponível em: <<http://www.creditoerisco.com.br/new/analisecpfisica.asp>> . Acesso em: 14/08/ 2004.
- ANÁLISE DE CRÉDITO PESSOA JURÍDICA. In: *Crédito e Risco*, 1999. Disponível em: <<http://www.creditoerisco.com.br/new/analisecpjuridica.asp>> Acesso em: 14/08/2004.
- ASSAF NETO, A. e SILVA, C. A. T. *Administração do capital de giro*. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSAF NETO, A. *Finanças Corporativas e Valor*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BREALEY, R. A. e MYERS, S. C. *Princípios de Finanças Empresariais*. 2<sup>a</sup> ed. Lisboa: McGraw Hill de Portugal Ltda., 1992.
- BRIGHAM, E. F. e HOUSTON, J. F. *Fundamentos da moderna administração financeira*. 4<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA AGRICULTURA E PECUÁRIA (CNA). Disponível em: <[www.cnc.org.net](http://www.cnc.org.net)> Acesso em: 20/09/2004.
- GITMAN, L. J. e MADURA, J. *Administração financeira: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Addison Wesley, 2003.
- GITMAN, L. J. *Princípios de Administração Financeira*. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Harbra, 2002.
- LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M. e CHEROBIM, A. P. M. S. *Administração Financeira: princípios fundamentos e práticas brasileiras*. 5<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- MATARAZZO, D. C. *Análise Financeira de Balanços*. São Paulo: Atlas, 2003.
- PAIVA, C. A. de C. *Administração do Risco de Crédito*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W. e JAFFE, J. F. *Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1995.
- SANVICENTE, A. Z.. *Administração Financeira*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1981.
- SCHERR, F. C. *Modern Working Capital Management*. Prentice-Hall, 1989.
- SECURATO, J. R. *Crédito: Análise e Avaliação do Risco*. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance Editora, 2002.
- SILVA, J. P. da. *Administração de Crédito e Previsão de Insolvência*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1983.