

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

MARIA DANIELA XAVIER DE OLIVEIRA

ESTUDO DA POLÍTICA DE CRÉDITO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE
BEBIDAS

CARUARU
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

MARIA DANIELA XAVIER DE OLIVEIRA

ESTUDO DA POLÍTICA DE CRÉDITO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE
BEBIDAS

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Isabella Frota.

CARUARU
2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242 Rahysa Sthefania de Sousa

O48e Oliveira, Maria Daniela Xavier de.
Estudo da política de crédito de uma empresa do setor de bebidas. / Maria Daniela Xavier de Oliveira. - Caruaru: O Autor, 2015.
67f.: il.; 30 cm.

Orientadora: Isabella Leitão Neves Frota
Monografia (Trabalho de Conclusão de curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2015.
Inclui referências bibliográficas

1. Análise de crédito. 2. Política de crédito. 3. Administração de crédito. I. Frota, Isabella Leitão Neves. (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-031)

MARIA DANIELA XAVIER DE OLIVEIRA

ESTUDO DA POLÍTICA DE CRÉDITO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE
BEBIDAS

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 20 de Fevereiro de 2015

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Isabella Leitão Neves Frota
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Prof. Msc. Mário Rodrigues dos Anjos Neto
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof.^a Dr.^a Lucilena Ferraz Castanheira Corrêa
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

DEDICATÓRIA

As minhas filhas Maria Luiza e Lorena e ao meu esposo Fernando pela compreensão, amor e carinho que me deram durante a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A DEUS por ter me dado fé, força e coragem para concluir este trabalho.

Aos meus pais, Otoniel e Socorro, pela educação e os ensinamentos.

A professora Isabella Frota pela colaboração, atenção e apoio dado na construção deste trabalho.

Ao professor Mário dos Anjos pelo apoio e por suas sábias palavras que me impulsionaram para conclusão deste trabalho.

Ao amigo Elizamy Mendonça por ter viabilizado o estudo na empresa pesquisada.

A todos os professores do Centro Acadêmico do Agreste – CAA da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE que contribuíram para minha formação acadêmica.

RESUMO

Visando aumentar a capacidade financeira, muitas empresas recorrem à concessão de crédito (venda a prazo) aos seus clientes. Com a intenção de minimizar o risco existente na concessão de crédito, técnicas de análise de crédito, antes aplicada apenas em instituições financeiras, estão sendo disseminadas nas empresas e possibilitando melhores resultados financeiros para a carteira de contas a receber. O presente estudo tem como principal objetivo avaliar as percepções dos gestores da Mediterrânea Distribuidora de Bebidas quanto à política de concessão de crédito aos seus clientes. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva com método de procedimento estudo de caso. Na coleta das evidências foram realizadas entrevistas, observação e análise documental. Observou-se que os elementos de política de crédito – padrões de crédito, período de crédito, política de cobrança e descontos – são utilizados na análise e concessão de crédito e que para o procedimento adotado na análise a experiência dos gestores é fator fundamental.

Palavras-chaves: Política de crédito, análise de crédito, concessão de crédito.

ABSTRACT

In order to increase the financial capacity, many companies turn to the granting of credit (credit sales) to their customers. In order to minimize the risk involved in lending, credit analysis techniques before applied only in financial institutions, are being disseminated in companies and providing better financial results for the portfolio of accounts receivable. This study aims to evaluate the perceptions of managers of Mediterranean Beverage Distributor as credit granting policy to their customers. For this, a descriptive exploratory research method of case study procedure was performed. In the collection of evidence interviews were conducted, observation and document analysis. It was observed that the credit policy elements - credit standards, credit period, collection and discount policy - are used in the analysis and granting of credit and to the procedure adopted in the analysis of management experience is a fundamental factor.

Keywords: credit policy, credit analysis, credit granting.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1: Indicador Serasa Experian de Inadimplência das Empresas – Variação acumulada anual.....	16
Tabela 1.2: Inadimplência das empresas por setor.....	17
Tabela 1.3: Indicador Serasa Experian de Demandas das Empresas por Crédito.....	17
Tabela 2.1: Técnicas comuns de cobrança.....	27
Tabela 2.2: Idade cronológica ou aging de contas a receber.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 5.1: Motivos de bloqueio de pedido de compra.....	54
Quadro 5.2: Análise de crédito externa x análise de crédito interna.....	55
Quadro 5.3: Fatores que influenciam a análise de crédito externa.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Administração Central
CPF	Cadastro Nacional de Pessoa Física
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
DVR:	Dias de vendas a receber
GA	Gerente Administrativo
GV	Gerente de Vendas
GVR:	Giro de Valores a Receber
LGH	Luciana Gomes Hazin
PDV	Ponto de Venda
PDVs	Ponto de vendas
PF	Pessoa Física
PJ	Pessoa Jurídica
PMR	Prazo Médio de Recebimento
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
SCPC	Serviço Central de Proteção ao Crédito
SERASA	Centralizadora dos Serviços dos Bancos S/A
SI	Sistema de Informação
SPSS	Statistical Program for Social Sciences

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1: Organograma da Mediterrânea Distribuidora de Bebidas –LTDA.....	43
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1: Volume de vendas à vista x vendas a prazo.....	50
Gráfico 5.2: Volume de vendas por tipo de pagamento.....	51
Gráfico 5.3: Vendas a prazo x Inadimplência.....	51

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Justificativa.....	15
1.2 Pergunta de pesquisa	18
1.3 Objetivo geral e específicos	18
1.4 Organização do TCC.....	19
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Contas a receber	22
2.2 Administração de contas a receber.....	22
2.2.1 Política de crédito	24
2.3 Análise e concessão de crédito.....	28
2.3.1 Métodos de análise de risco de crédito	31
2.4 Risco.....	33
2.5 Inadimplência	34
2.6 Medidas de controle interno.....	35
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA.....	38
3.1 Objeto de estudo.....	39
3.2 Seleção dos sujeitos.....	39
3.3 Coleta de dados	39
3.4 Análise e interpretação dos dados	40
CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO	42
4.1 Departamento de crédito	43
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	49
5.1 Sistema de informação	49
5.2 Vendas.....	49
5.3 Análise de crédito.....	52
5.4 Perfil dos profissionais do crédito.....	57
CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
6.1 Sugestões e recomendações para novos estudos	60
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE	64

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

No passado as empresas achavam que seus clientes eram eternos, na maioria das vezes, eles não possuíam escolhas quanto ao fornecedor. Aos poucos essa realidade foi mudando. Atualmente, o consumidor possui vários fornecedores e produtos disponíveis, nacionais e importados. Isso tem movido as empresas a mudar sua concepção e buscar alternativas para oferecer benefícios e ganhar a lealdade do cliente (KOTLER, 1999).

A oferta de crédito pode representar uma forma de conquistar novos públicos e de fidelização. Segundo Angelo (2009, p.339), “o crédito, de forma cada vez mais acentuada, torna-se um fator de atração fundamental na decisão de compra dos consumidores”. Sanvicente (2011) afirma que ao vender a prazo, as empresas estão confiando no cliente. Entre as vantagens de conceder crédito está o aumento das vendas. Todavia, envolve risco e gera algumas despesas com análise de crédito, cobrança e recebimentos. Para se resguardarem dos riscos inerentes, os gestores traçam procedimentos que compõem a **política de crédito** da empresa (LEMES JÚNIOR, 2010).

Os parâmetros que norteiam a política de crédito dependem da realidade de cada empresa. Sanvicente (2011) destaca dois tipos de política de crédito: a **política de crédito liberal** e **política de crédito rígida**. A primeira ajuda a alavancar as vendas, porém, gera mais investimentos em contas a receber e requer maior esforço na cobrança. A segunda poderá apresentar um menor volume de vendas, em contrapartida, implica em menores investimentos em contas a receber e problemas de recebimentos. Seja uma política mais restritiva ou pouco mais liberal é importante que haja equilíbrio entre a necessidade de vendas e uma carteira de valores a receber de qualidade. Os parâmetros desenvolvidos na política de crédito servem para apoiar os gestores na decisão de conceder ou não o crédito.

Hoji (2012) afirma que a decisão sobre concessão de crédito depende da **análise de crédito**. Ela é realizada com o intuito de avaliar os riscos que o cliente em potencial acarreta em resultado do incremento nas vendas, e o lucro que ele pode proporcionar. A análise de crédito pode seguir diretrizes qualitativas e quantitativas. De acordo com Lemes Júnior (2010) a literatura específica de administração financeira trata da análise de crédito segundo as diretrizes tradicionais e subjetivas, conhecidas como os cinco “Cs”. Assaf Neto (2009) diz que os modelos quantitativos são aplicados através de medidas estatísticas. Esse método é mais indicado para empresas que possuem grandes volumes de solicitações de crédito.

O presente estudo foi realizado no departamento de crédito de uma empresa atacadista do ramo de bebidas. De acordo com Kotler (1999, p. 308) mercado atacadista “inclui todas as atividades ligadas à venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso organizacional”. Os clientes da empresa pesquisada fazem parte do setor do Comércio (comércio de bebidas) e Serviços (bares, restaurantes, etc.), em geral, são Pequenas e Médias Empresas (PME’s). Segundo estudo da Serasa Experian (2015), a demanda por crédito de PME’s cresceu em 2014, do mesmo modo, houve um aumento expressivo da inadimplência. Por isso, esse estudo tem como objetivo principal avaliar as percepções dos gestores da *Mediterrânea Distribuidora de Bebidas* quanto à política de concessão de crédito aos seus clientes.

1.1 Justificativa

Este trabalho se justifica pelo fato de que o estudo de contas a receber permite as empresas melhorar financeiramente sua posição no mercado e tornarem-se cada vez mais sólida nas suas operações de crédito. Segundo Gitman (2001) contas a receber juntamente com o estoque compõem os principais valores do ativo circulante da empresa, e isso significa que quanto maior for o volume de vendas a crédito (ou a prazo), e o prazo médio de recebimento, maior será o volume de contas a receber, logo, também será maior o investimento nesse ativo. Realizar uma boa gestão desse ativo circulante possibilita melhorar o fluxo do **ciclo operacional** da empresa, que compreende o período de tempo que vai desde a aquisição da matéria-prima no estoque até a venda dos produtos elaborados e seu respectivo recebimento (LEMES JÚNIOR, 2010).

As contas a receber existem na empresa pelo fato de acontecer à venda a crédito. Para o empresário, o mais interessante seria a venda à vista, pois o valor do produto e/ou serviço estaria disponível tão logo a sua entrega, não haveria investimentos com análise de crédito, tampouco haveria inadimplências, conseqüentemente, cobranças. Seria, portanto, a situação ideal. No entanto, em tempos de alta concorrência, o empresário não pode simplesmente ter apenas uma condição de pagamento na sua empresa, pois resultaria em perdas de vendas, diminuição de clientes, dificuldade de conquistar novos mercados, em outras palavras, lucro reduzido. Nesse sentido, as vendas a prazo podem representar melhores resultados para a empresa. Segundo Hoji (2012, p. 126) “as vendas a prazo são condições

necessárias para aumentar o nível de operações e o giro de estoques e, assim, ganhar a escala e maximizar a rentabilidade”.

Silva (2006) destaca que o crédito cumpre importante papel no âmbito econômico e social, pois permite as empresas aumentarem o seu nível de atividade; estimula o consumo, influenciando na demanda; possibilita as pessoas obterem bens e serviços entre outros. É evidente a importância do crédito para a nossa sociedade e economia, caso os recursos financeiros não fossem limitados, se não houvesse agentes deficitários e superavitários, e vivêssemos em uma situação financeira igualitária, o crédito não seria necessário, ou até mesmo não existiria. Devido a sua importância financeira, e o que representa nos ativos da empresa, a concessão de crédito deve ser realizada considerando os riscos envolvidos na operação, sobretudo o risco de não recebimento.

Pesquisas do Serasa Experian apontam que o número de empresas inadimplentes vem aumentando a cada ano. O indicador Serasa Experian de Inadimplência das Empresas fechou 2014 com crescimento de 5,8%. O quarto ano consecutivo de crescimento desde 2010 quando fechou com queda de 3,7%.

Tabela 1.1- Indicador Serasa Experian de Inadimplência das Empresas - Variação acumulada anual

2010	2011	2012	2013	2014
-3,7%	19,0%	10,4%	2,5%	5,8%

FONTE: Site Serasa Experian (2015)

Em 2014 o número de empresas inadimplentes bateu recorde. De acordo com a pesquisa de Inadimplência das Empresas o setor mais atingido é o Comércio (comércio de bebidas, vestuário, veículos e peças, eletrônicos, entre outros). Em seguida o setor de Serviços (bar, restaurante, salão de beleza, turismo, entre outros). A pesquisa analisou sete milhões de companhias em todo Brasil, sendo que 91% dessas companhias são Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

Tabela 1.2: Inadimplência das empresas por setor

SETOR	PERCENTUAL
Comércio	47,2%
Serviços	42,6%
Indústria	9,1%
Primário	0,7%
Financeiro	0,1%
Terceiro	0,2%

FONTE: Site Serasa Experian (2014)

Nota: Setor Primário: a agricultura, pecuária, pesca etc. O Terceiro Setor: entidades sem fins lucrativos, associações e outros.

Analisando os resultados da pesquisa, o setor do comércio apresenta 47,2% do total das empresas inadimplentes, logo em seguida o setor de serviços com 42,6%, o setor da indústria, o primário, financeiro e o terceiro o percentual atingido não foi tão expressivo, somando 10,1% os quatro setores. Destacam-se dois pontos importantes:

- O primeiro refere-se ao desequilíbrio das contas. As empresas entram na inadimplência por possuir um volume maior de contas a pagar do que contas a receber, este resultado pode ter sido provocado pela má administração dessas duas contas.
- O segundo ponto trata do risco de crédito. As empresas pertencentes ao setor do comércio e serviços possuem um risco de crédito maior que o setor da indústria, que apresenta 9,1% da inadimplência, e esse risco aumenta se for Pequena ou Média Empresa.

À medida que a inadimplência das empresas cresce a procura por crédito também acompanha esse crescimento. O Indicador Serasa Experian de demandas das empresas por crédito destaca que houve um crescimento de 5% na procura por crédito em 2014 em comparação com o ano anterior. Foi o melhor resultado desde 2010.

Tabela 1.3: Indicador Serasa Experian de Demandas das Empresas por Crédito

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
3,0%	-4,4%	7,6%	2,3%	-5,2%	0,0%	5,0

FONTE: Site Serasa Experian (2015)

Apesar dos resultados da inadimplência, a oferta de crédito é necessária se o objetivo da ofertante for aumentar as vendas a fim de gerar maiores lucros. Diante desse paradoxo

entre o risco e a necessidade de conceder crédito, encontra-se como alternativa existente para uma possível solução do problema, a administração de contas a receber, pois possibilita ao gestor conceder crédito aos seus clientes, minimizando os riscos do não recebimento e, em casos de inadimplências, dispor de políticas de cobrança eficazes que garantam o retorno do investimento. E, se ainda assim existir perdas financeiras, o montante será consideravelmente menor se não houvesse a administração de contas a receber da empresa.

A motivação pela escolha do tema fundamenta-se pela a importância que representa para as empresas, pela possibilidade da empresa alcançar melhores resultados com a administração de contas a receber, pelo fato do cliente adquirir o produto e dispor de certo tempo para o seu pagamento e pelo desenvolvimento econômico e social que o crédito proporciona. Portanto, o estudo de Contas a receber é fundamental para proporcionar à empresa condições de melhorar sua liquidez e rentabilidade financeira.

1.2 Pergunta de pesquisa

Considerando-se a problemática apresentada e tendo como campo de pesquisa o departamento de crédito, a pergunta central de pesquisa que guiou o desenvolvimento deste trabalho foi:

Como os gestores da Mediterrânea Distribuidora de Bebidas avaliam a política de concessão de crédito aos seus clientes?

1.3 Objetivo geral e específicos

Considerando a pergunta de pesquisa, o objetivo geral é:

Avaliar as percepções dos gestores da Mediterrânea Distribuidora de Bebidas quanto à política de concessão de crédito aos seus clientes.

Os objetivos específicos são:

1. Descrever as atividades de crédito e cobrança realizadas na Mediterrânea Distribuidora de Bebidas LTDA – Filial Caruaru-PE;
2. Analisar as técnicas e as ferramentas utilizadas no processo de análise e concessão de crédito aos seus clientes;
3. Verificar o nível de formalização e a profissionalização das pessoas envolvidas no processo de análise e concessão de crédito;
4. Identificar os fatores que influenciam na análise e concessão de crédito aos clientes da Distribuidora;

1.4 Organização do TCC

O conteúdo desse estudo encontra-se organizado em seis capítulos:

O primeiro capítulo apresenta a introdução, incluindo justificativa para escolha do tema, pergunta de pesquisa e os objetivos geral e específico. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura que aborda o crédito, contas a receber e sua administração, política de crédito, análise e concessão de crédito, métodos de análise de crédito, risco e suas divisões em finanças, inadimplência e medidas de controle interno. O terceiro capítulo traz a metodologia de pesquisa utilizada, o objeto de estudo, seleção dos sujeitos, coleta de dados e análise e interpretação dos dados. O quarto capítulo aborda a apresentação da empresa pesquisada e seu departamento de crédito. O quinto capítulo traz a análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa. O sexto e último capítulo traz a conclusão da pesquisa e as recomendações. E por fim, as referências bibliográficas e o apêndice.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

A essência do crédito está na palavra confiança, na fé de que algo é verdadeiro. Confiar no outro. Segundo o Novo Dicionário Aurélio crédito é a

1. Segurança de que alguma coisa é verdadeira; confiança: *Suas afirmações merecem crédito.* 2. Boa reputação; boa fama; consideração: *cometeu um deslize profissional e perdeu o crédito.* 3. Autoridade, influência, valia, importância: *Tem crédito no meio político.* 4. Fé na solvabilidade. 5. Facilidade de obter dinheiro por empréstimos ou abrir contas em casas comerciais [...] 10. Direito de receber o que emprestou [...] 13. Troca de bens presentes por bens futuros.

Silva (2006, p.39) diz que “num sentido restrito e específico, crédito consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento”. Angelo (2009, p. 271) aborda que no varejo, “o crédito pode ser entendido como a transferência de recursos de uma empresa para o cliente, mediante promessa de pagamento futuro, de modo que o mesmo possa adquirir produtos (ou serviços)”. Conceder crédito segundo Lemes Júnior (2010) é ceder temporariamente parte de seu patrimônio ou prestar serviços a terceiros, com a expectativa de receber o valor cedido ou receber pagamento, depois de decorrido o período de tempo estipulado, na sua integralidade ou em valor correspondente. A concessão de crédito exige grandes volumes de investimento em capital de giro, o que torna sua administração complexa, exigindo de gestores e executivos atenção e uso de técnicas adequadas. Por se tratar de aplicação de recursos em ativos circulantes, sua concessão deve ser suportada pela existência ou obtenção de recursos para financiá-la, pois interfere no equilíbrio econômico financeiro da empresa (LEMES JÚNIOR, 2010).

O **ativo circulante** é tudo aquilo que pode ser transformado em dinheiro em curto prazo, o que está disponível e o que a empresa possui de crédito, são os valores e os direitos. Em linhas gerais, o ativo circulante é composto por caixa e equivalentes de caixa, estoque e contas a receber (GITMAN, 2001). Já as obrigações, as dívidas que deverão ser pagas em no máximo um exercício social são chamadas de **passivo circulante**. Gitman (2004) aborda que a gestão do ativo circulante e do passivo circulante é chamada de **administração financeira de curto prazo**, e tem como objetivo gerir cada ativo circulante e cada passivo circulante de maneira a alcançar o equilíbrio entre rentabilidade e risco, de forma a contribuir nos resultados da empresa.

Segundo Gitman (2001) ativo circulante, comumente chamado de capital de giro ou capital circulante, representa a porção de investimentos que circula de uma forma para outra, na condição normal dos negócios. Brigham (2008) refere-se ao **Capital de giro** como simplesmente o ativo circulante utilizado em operações. Lemes Júnior (2010, p. 371) define capital de giro como “o valor dos recursos aplicados pela empresa para movimentar seu **ciclo operacional**, que compreende o espaço de tempo que vai desde a entrada da matéria-prima no estoque até a venda dos produtos elaborados e respectivo recebimento”. O conceito de Capital de giro apresenta diferentes interpretações, mas qualquer que seja a definição adotada refere-se aos recursos que giram (circulam) várias vezes em determinado período (ASSAF NETO, 2009). Isso quer dizer que um capital investido inicialmente em estoque, pode transforma-se em vendas, posteriormente em contas a receber, para então transformar-se novamente em dinheiro retornando ao caixa.

Lemes Júnior (2010) aborda que a manutenção de recursos aplicados no capital de giro refere-se apenas a sustentação da atividade operacional da empresa, não sendo interessante manter grandes volumes de investimentos, pois, além de não trazer rentabilidade, pode provocar perdas. O interessante é manter valores mínimos ou apenas o necessário para desenvolver suas atividades operacionais. A administração do capital de giro objetiva definir o quanto de recurso será investido no total do capital circulante, como será a distribuição desses investimentos em caixa, estoques e contas a receber, e de que forma será financiado esses investimentos. Definindo essas políticas, o administrador financeiro terá melhores condições de decidir o quanto manter em caixa, quanto comprar de matéria-prima, e qual o limite máximo de concessão de crédito entre outras decisões que afeta financeiramente a empresa.

Por se tratar de uma área muito dinâmica, em que as alterações que acontecem no ambiente externo e interno afetam diretamente essas políticas, Assaf Neto (2011), argumenta que seu acompanhamento deve ser constante. A administração do ativo circulante seria mais fácil se a empresa não trabalhasse com estoques e tampouco com contas a receber, mas no cenário competitivo em que se apresenta é inconcebível adotar essa prática, pois não dispor de um estoque mínimo e não conceder crédito aos seus clientes implicaria no volume de vendas da empresa. Financiar a compra de produtos dos seus clientes através do crédito pode aumentar as vendas da empresa e o lucro, mas para que o lucro se efetive sua concessão de crédito deve atender a critérios que considerem os riscos envolvidos na operação. Quando

uma empresa concede crédito aos seus clientes um item no ativo circulante é gerado que pode receber várias denominações como: recebíveis, valores a receber, duplicatas a receber ou ainda contas a receber (LEMES JÚNIOR, 2011).

2.1 Contas a receber

São os valores que a empresa tem direito de receber que advém das vendas efetuadas a prazo (crédito) aos seus clientes. Hoji (2012) afirma que cada venda a prazo efetuada gera para a empresa um direito a receber no futuro, em uma data acertada entre as partes. Quando uma empresa decide ofertar crédito a seus clientes surge à conta a receber no ativo circulante que assinala um direito de recebimento a empresa. Para Assaf Neto (2011) é evidente que as empresas preferem vender à vista, no entanto, devido às pressões do mercado elas são forçadas a oferecer crédito. O volume de investimento aplicado em contas a receber dependerá do comportamento das vendas e da política de crédito desenvolvida pela empresa, Lemes Júnior (2010, p. 395) diz que “conceder crédito significa investir em ativos circulantes, e o prazo de crédito concedido representa o tempo pelo qual o investimento é realizado”.

Sanvicente (2011) destaca que o volume de recursos destinado a contas a receber está condicionado às variáveis: volume de venda a prazo, a proporção de custo e valor de venda do produto ou serviço, sazonalidade das vendas, regras do ramo de atividade quanto ao limite de crédito, políticas do prazo de crédito, políticas de cobrança e políticas de descontos da empresa. Essas variáveis estão interligadas entre si e algumas delas estão sob influência da empresa, permitindo ao administrador financeiro avaliar os benefícios e custos do investimento observando o comportamento dessas variáveis e suas implicações nos resultados da empresa.

2.2 Administração de contas a receber

A existência de contas a receber no ativo circulante da empresa depende da decisão de ofertar crédito ou não. Caso a decisão seja de não ofertar crédito, a empresa não terá essa conta “a receber” no seu ativo circulante, a venda será à vista, o produto será entregue ao cliente, seu estoque reduzido e o volume de caixa elevado. O fluxo operacional, neste tipo de venda, torna-se mais rápido, podendo a empresa fazer novos investimentos sem ter que

esperar o recebimento do produto vendido. Outro fator importante é o custo da operação, com a venda à vista não existe custo de manutenção de uma administração de contas a receber, bem como devedores duvidosos e/ou inadimplência. Contudo, vender apenas à vista pode representar um volume menor de vendas.

Decidindo a empresa por ofertar crédito surge a contas a receber em seu ativo circulante, a necessidade de investimentos, e sua administração. Ross (2009, p. 638) destaca que “o investimento em contas a receber, em qualquer empresa, depende tanto do volume de vendas a prazo quanto do prazo médio de recebimento”. Segundo Gitman (2004, p. 520) “o objetivo da administração de contas a receber consiste em dispor de contas com a maior rapidez possível, sem perder vendas com adoção de técnicas de cobranças muito agressivas”. Para atingir esse objetivo Gitman (2004) destaca três elementos essenciais: (1) seleção e padrões de crédito, (2) condições de crédito, e (3) monitoramento de créditos. Contribuindo com Gitman, Sanvicente (2011, p.156) diz que a administração de contas a receber deve ter como elementos principais os seguintes termos:

- a) fixação de prazos para pagamento pelos clientes (prazo de crédito);
- b) fixação de critérios para a aceitação (seleção) de clientes;
- c) estabelecimento de limites para a concessão de crédito, ou seja, os valores máximos financiáveis pela empresa a cada cliente;
- d) formulação da política de cobrança, incluindo métodos de cobrança (instrumentos, agressividade relativa etc.); e
- e) estabelecimento de descontos por pagamentos antecipado, visando acelerar o recebimento de valores devidos pelos clientes da empresa.

Dos elementos citados o prazo de crédito, a seleção de clientes e o limite de crédito são os elementos principais que compõe a política de crédito. A formulação da política de cobrança trata dos procedimentos que a empresa realiza para tornar a vendas efetuadas a prazo em recebimentos. Os descontos funcionam como incentivo aos clientes para efetuar o pagamento antecipado, com isso, obter vantagem diminuindo o preço do produto. Para a empresa o desconto também é vantajoso, pois acelera o recebimento e estimula mais vendas.

A administração de contas a receber tem como função principal estabelecer a política de crédito, definir os padrões de crédito, a política de cobrança, os descontos e através de medidas de controle gerenciar o volume de recursos investidos neste ativo circulante (LEMES JÚNIOR, 2010).

2.2.1 Política de crédito

Como definição de política em administração de empresas Silva (2006, p. 77) elucida como sendo “instrumentos que determinam padrões de decisão para resoluções de problemas semelhantes”. Significa dizer que em face de fatos repetitivos, é recomendado adoção de uma política de resolução. As políticas orientam como agir diante de situações que ocorrem com certa frequência.

A política de crédito de uma empresa é de fundamental importância, pois trata de operações que envolvem crédito. Normalmente é definida pela alta administração. Em sua política de crédito, os diretores da empresa determinam os riscos que estão dispostos a assumir com a concessão de crédito, transforma essas informações em normativo para que oriente o gestor de crédito na decisão de concessão de crédito. Lemes Júnior (2010, p. 394) destaca que “as políticas de crédito definem formas de concessão de crédito com base nas condições presentes e expectativas futuras da situação econômico-financeira da empresa, das condições da economia e do mercado que a empresa atua”. Sendo assim, uma política de crédito não é algo estático, ao contrário, é muito dinâmica e deve ser revista sempre que houver alterações importantes nesses fatores. Assaf Neto (2011, p. 682) define política de crédito como “um conjunto de procedimentos estabelecidos com relação às condições de concessão de crédito, como prazo de pagamento, garantias, montante, etc., e às práticas de cobranças dos valores a receber”.

Há discussões entre a área de marketing e finanças sobre quem deve definir a política de crédito da empresa, de um lado gestores de crédito, cautelosos, preocupados em reduzir riscos, de outro lado administradores de vendas agressivos querendo aumentar as vendas. Segundo Lemes Júnior (2010) há que haver equilíbrio de influência das áreas de marketing e financeira. Forte influência da área financeira pode levar a condições de crédito excessivamente severas que impedirão vendas. Em contrapartida, condições com exigências bastante brandas podem facilitar as vendas, mas tornar difícil seu recebimento.

A empresa pode adotar padrões mais rígidos ou padrões mais liberais em sua política de crédito. Sanvicente (2011) destaca que em uma política de crédito liberal as concessões de crédito serão em maior volume, a análise de crédito será favorável ao cliente, com menos restrições. Devido à liberalidade de crédito os investimentos em contas a receber serão maiores. Essa política é mais utilizada quando se pretende elevar o volume de vendas,

umentar o giro do estoque, facilitar a venda ao cliente, etc. As empresas que adotam essa política são aquelas que possuem uma situação financeira razoavelmente boa. Já em uma política de crédito rígida os padrões de crédito são mais rigorosos, o risco de não recebimento é mínimo. Essa política é mais utilizada quando a empresa não possui capital disponível ou não tem interesse de realizar altos investimentos em contas a receber. Devido aos padrões restritivos da concessão de crédito, o esforço de cobrança é menor do que em uma política de crédito liberal, e supõe-se que a inadimplência também seja menor. As vendas nesse tipo de política tenderão a ser menores, e o lucro também será menor.

Os gestores envolvidos na definição da política de crédito devem analisar a posição atual da empresa, suas limitações e disponibilidades, e traçar políticas que melhor se enquadrem em seus objetivos. Gitman (2001) destaca que além das políticas de crédito liberal e a política de crédito rígida há mais uma política, a chamada política de crédito compatível. Essa política caracteriza-se pelo alto nível de controle. As empresas que adotam essa política são aquelas que possuem uma linha de flexibilidade de ação, que considera as condições de mercado e de seus clientes.

Basicamente, a política de crédito compreende no estudo de quatro elementos: os padrões de crédito, o prazo, os descontos concedidos e a política de cobrança.

2.2.1.1 Período de crédito

O período de crédito diz respeito ao prazo concedido. Este prazo é o período de tempo que a empresa oferece ao cliente para efetuar o pagamento do compromisso assumido. Os fatores que influenciam na definição dos prazos de uma política de crédito de acordo com Lemes Júnior (2010) são vários, como usos e costumes, mercado comprador ou recessivo, ação da concorrência, compra por encomenda, condições negociais, nível de atividade econômica, capacidade da empresa sustentar o capital de giro adicional. Gitman (2004, p. 525) trata que os prazos de crédito regulares de uma empresa devem assemelhar-se aos do setor, caso eles sejam mais restritivos que seus concorrentes a empresa tenderá a perder vendas e sendo prazos menos restritivos tenderá a atrair clientes de baixa qualidade.

Assaf Neto (2009, p. 557)) acrescenta que

A definição do prazo de concessão de crédito aos clientes depende, principalmente, da política adotada pela concorrência, das características e do risco inerentes ao mercado

consumidor, da natureza do produto vendido, do desempenho da conjuntura econômica, do atendimento de determinadas metas gerenciais internas da empresa (giro de ativos, políticas de estoques, compras etc.) e de mercadologia, do prazo de pagamentos a fornecedores etc.

Ross (2009, p. 639) destaca três fatores que as empresas devem considerar ao fixar um prazo de crédito:

- *A probabilidade que o cliente não pague.* Uma empresa cujos clientes operam em setores de alto risco pode acabar oferecendo condições de crédito bastante restritivas;
- *O valor da conta.* Se a conta for pequena, o prazo de crédito será mais curto. O custo de gestão de contas menores é mais elevado, e os clientes pequenos são menos importantes;
- *A perecibilidade do produto.* Se o valor dos produtos for baixo e não puder ser mantido por períodos longos, menos crédito será concedido.

Existem muitas práticas de definição de prazos, sabendo que quanto maior o prazo maior a taxa de juros embutida para o consumidor e, maior também o risco de recebimento para a concedente de crédito. Contudo, há casos em que a taxa de juros é tão alta que o concedente de crédito passa a interessar-se por essa modalidade de negociação. Além de influenciar no valor da venda, o prazo concedido, segundo Sanvicente (2011), determina a rotação do investimento em contas a receber, bem como o volume de investimento.

2.2.1.2 Padrões de crédito

Os padrões de crédito referem-se aos requisitos mínimos que o pretendente deve possuir para receber crédito da empresa, ou seja, sua força financeira. Segundo Lemes Júnior (2010, p. 394) os padrões de crédito relacionam-se com o risco de não recebimento de todo ou parte do valor da venda e influenciam as seguintes variáveis:

1. Vendas
Condições mínimas muito exigentes restringem o universo de pretendentes a crédito e, conseqüentemente, de compradores. Isso dificulta a realização de vendas. Já padrões menos exigentes ampliam esse universo, abrindo as portas para realização de maiores vendas.
2. Valores a Receber
Padrões de crédito que facilitam a realização de vendas são indicativos de aumento de necessidade de mais recursos para financiamento de Valores a Receber
3. Os riscos de não recebimento de Valores a Receber aumentam com a definição dos padrões de crédito menos exigentes. Aumenta o risco de perda pelo não recebimento.

Assaf Neto (2011, p. 682) diz que “os padrões de crédito definem essencialmente os instrumentos de crédito e as exigências mínimas de garantias para a concessão de crédito a um cliente”. É nos padrões de crédito que a empresa define quais as técnicas que devem ser utilizadas na análise de crédito de seus clientes.

2.2.1.3 Cobrança

A Política de cobrança existe para garantir que as vendas a prazo efetuadas sejam recebidas. A cobrança é vista como parte integrante das políticas de crédito e da política de vendas da empresa. Silva (2006) destaca que a política de cobrança deve estar focada em dois vetores principais: a maximização da cobrança visando melhorar o fluxo de caixa da empresa e a minimização das perdas de negócios futuros. Na medida em que uma conta atrasa cada vez mais, o esforço tende a ser mais pessoal e intenso. Sanvicente (2011) discute que a empresa não deve gastar mais com seu esforço de cobrança do que tem a receber. Argumenta que a atividade de cobrança não levará um cliente incapaz de pagar a saldar as suas dívidas, entretanto, um esforço mínimo é indispensável mesmo nesses casos. Gitman (2004) apresenta uma lista de técnicas comuns de cobrança – caras, telefonemas, visitas pessoais, agência de cobrança e ação judicial – e descrição de cada uma delas, na ordem em que costumam serem aplicadas no processo de cobrança:

Tabela 2.1: Técnicas comuns de cobrança

Técnicas comuns de cobrança	
Técnica	Descrição
Cartas	Após certo número de dias, a empresa envia uma carta educada, com um lembrete ao cliente de que sua conta está vencida. Se ela não for paga dentro de certo período após o envio da carta, uma segunda carta mais direta será enviada.
Telefonemas	Se as cartas não forem eficazes, poderá ser dado um telefonema ao cliente, solicitando pagamento imediato. Se ele apresentar uma desculpa razoável, poderá ser montado um esquema para prorrogar o prazo de pagamento.
Visitas Pessoais	Essa técnica é muito mais comum no setor de crédito ao consumidor, mas também pode ser eficazmente empregada por fornecedores industriais. Uma visita de um vendedor local ou um funcionário da área de cobrança pode ser muito eficaz.
Agências de cobranças	Uma empresa pode entregar suas contas vencidas a uma agência de cobrança ou a um advogado. As comissões cobradas por esse serviço costumam ser muito elevadas; a empresa pode receber menos de 50% por esse mecanismo.
Ação Judicial	A ação judicial é a medida mais extrema, uma alternativa ao uso de uma agência de cobrança.

FONTE: Adaptado de Gitman (2004, p. 528).

Dependendo do ramo de negócio, do perfil da empresa ou até mesmo do perfil de seus clientes, algumas etapas não são utilizadas. Barbara (1975) adverte que a cobrança deve ser executada sob orientação e controle do setor de vendas, mas não é aconselhável que a equipe de vendas a faça. Quando um vendedor tem que cumprir, simultaneamente, a tarefa de vender e cobrar pode surgir situações indesejáveis no processo, como por exemplo; a relação ficar afetada entre vendedor e comprador, um protelamento de pagamento devido ao relacionamento estreito e até mesmo perda de vendas. Cabe aos gestores de vendas e administrativo analisar o panorama geral de sua empresa e aplicar as técnicas que serão mais eficazes para o seu negócio.

2.2.1.4 Descontos

Oferecer descontos aos seus clientes é uma medida muito comum entre as empresas. De acordo com Sanvicente (2011, p.161) é comum expressar os descontos financeiros da seguinte forma: “2/10, 30 dias líquido; isso significa que se o pagamento for efetuado até o 10º dia a contar da data de emissão da fatura, o cliente pagará 98% do preço; não o fazendo, terá 30 dias para pagar o valor faturado”. Weston e Brigham (2000) adverte que acelerar os recebimentos é uma via de mão dupla para as empresas, pois na medida em que aumenta o fluxo de caixa, diminui o lucro por unidade vendida, e elevar o preço do produto para oferecer descontos na fatura, pode não ser interessante, visto que o cliente ao comparar o preço com os dos concorrentes poderá optar por outra empresa. Embora o desconto por pagamento antecipado diminua o lucro, diminuirá também o investimento em contas a receber. Cabem às empresas analisar o custo-benefício que este tipo de desconto acarreta nas finanças da empresa e decidir a alternativa mais apropriada.

2.3 Análise e concessão de crédito

A análise de crédito constitui em analisar as informações do cliente pretendente a crédito utilizando-se instrumentos financeiros e técnicas definidos na política de crédito e tomar a decisão de conceder ou não o crédito. Ao decidir, com base nos resultados, em conceder crédito, deve ser estabelecido o limite monetário, ou seja, o valor que a empresa está

disposta a financiar. Segundo Sanvicente (2011, p. 159) “esta decisão deve levar em conta o risco de perda assumido pela empresa, em vista da probabilidade de não-pagamento”. A aceitação do cliente está relacionada em avaliar o risco que ele produz em face do incremento das vendas que ele possibilita. A decisão de aceitação ou rejeição do cliente pode assumir padrões rígidos ou liberais, conforme destaca Sanvicente (2011, p. 157) “a relativa rigidez ou liberalidade dos padrões e concessão de crédito reflete a atitude da administração quanto ao risco que está disposta a assumir nesta área, mas não apenas isso. Tende também a ser afetada pelo estágio do ciclo econômico que esteja sendo atravessado e pela concorrência enfrentada”.

Segundo Assaf Neto (2001, p 680) “A análise de crédito tem por objetivo selecionar os clientes a prazo, sua capacidade de pagamento, assim como os limites monetários de crédito que podem ser concedidos”. Na prática, a solicitação de crédito de um cliente antigo é mais rápida, sendo atendida quase que prontamente, sua análise de crédito é mais branda. Hoji (2012, p. 127) alerta que “a situação do cliente, mesmo daqueles antigos e tradicionais, deve ser constantemente monitorada e atualizada, quanto aos aspectos de pontualidade capacidade de pagamento e situação financeira”, se o seu pedido exceder os limites convencionais ou se a experiência com o cliente não tenha sido boa no passado, ele será tratado como um cliente novo e sua avaliação será como se fosse seu primeiro pedido.

A base de uma análise confiável é a informação. Contar com informações rápidas e seguras ajuda no processo de tomada de decisão, que normalmente é complexo e moroso. Silva (2006, p.121) destaca que “a obtenção de informações confiáveis e o competente tratamento das mesmas constituem uma base sólida para uma decisão de crédito segura”. As informações quando analisadas corretamente permite identificar o perfil do solicitante de crédito e diante do resultado decidir em conceder crédito ou não.

A empresa deve traçar procedimentos para coleta de informações, criar um normativo onde constem os requisitos exigidos para os candidatos a crédito. Essas informações diferem um pouco quando se é Pessoa Física (PF) ou Pessoa Jurídica (PJ). Segundo Lemes Júnior (2010) as informações geralmente fornecidas pelos clientes Pessoa Jurídica são:

- Estatuto ou contrato social;
- Demonstração financeira dos últimos três meses;
- Ficha cadastral indicando principais clientes e fornecedores, acionistas,

proprietários e dirigentes etc.

Para pessoa física, os documentos normalmente solicitados são:

- Ficha cadastral;
- CPF;
- RG;
- Comprovante de residência;
- Comprovante de rendimentos, podendo ser exigido também o comprovante de renda de outra pessoa da família (renda familiar) e
- Comprovante de propriedade.

Basicamente, são essas as informações, mas a depender da empresa e do volume monetário solicitado poderá ter variações. As informações obtidas com o cliente podem ser confirmadas através de empresas especializadas em assessoria as decisões de crédito. No Brasil, as mais conhecidas são a Centralizadora dos Serviços dos Bancos S/A – SERASA, o Serviço Central de Proteção ao Crédito – SCPC e as Associações Comerciais e Industriais.

Sanvicente (2011, p. 159) destaca que “a investigação do candidato ao crédito deve ser rápida, pois o atendimento não pode a ela ficar subordinado, especialmente se for demorada ou o cliente em potencial tiver urgência em obter o produto ou serviço”. A agilidade do processo de análise de crédito dependerá também do volume das informações a serem analisadas. Lemes Júnior (2010, p. 398) diz que “o nível de profundidade das informações a serem utilizadas está relacionado ao valor do limite do crédito pretendido, entendendo-se que à medida que os valores de crédito pretendido forem maiores, maior será o nível de profundidade das informações”.

De posse das informações, o profissional do crédito inicia o processo de análise. Este pode contar com técnicas e métodos muito eficazes de modelos quantitativos, através de medidas estatísticas, análise discriminante, árvore de decisão etc., ou ainda modelos mais tradicionais, como a avaliação dos 5 C’s. A decisão da escolha de qual método a ser aplicado depende do tipo da empresa e, principalmente, do volume de solicitações de crédito. Em uma empresa que o volume de solicitações de crédito é grande, o modelo estatístico é mais aconselhável, pois além de ser rápido e de baixo custo, pode ser descentralizado para escalões

inferiores da empresa, como por exemplo, empresa de cartão de crédito. Mas, se a empresa não possui muitas solicitações de crédito o modelo tradicional será mais apropriado, o problema desse método é que ele exige alguma experiência do analista de crédito. Para os dois tipos de métodos existem programas de computadores que auxilia o profissional de crédito e acelera o resultado das informações (LEMES JÚNIOR, 2010)

Em muitas empresas há um conflito entre as áreas comercial e administrativa quando o assunto é concessão de crédito. De acordo com Sanvicente (2011) a área comercial objetivando vender mais, tende a querer facilitar o crédito, já o administrativo preocupa-se com o risco envolvido na operação, apresentando uma postura mais rigorosa. Nessas condições, Hoji (2012, p. 131) destaca que “se a responsabilidade pela concessão de crédito tiver participação da área de vendas, o pagamento da comissão de venda deve ser vinculado ao efetivo recebimento das vendas. Dessa forma, a própria área de vendas contribuiria para melhor selecionar os clientes”.

Após a análise das informações do candidato a crédito o mesmo será classificado em um dos grupos: o de provável adimplente ou no de provável inadimplente. Segundo Barth (2004, p.8)

O candidato a crédito será considerado “provável adimplente” se suas características forem mais parecidas com as de tomadores de crédito conhecidos que se mostraram adimplentes. Por outro lado, será considerado “provável inadimplente” se suas características forem mais parecidas com as de tomadores de crédito conhecidos que mostraram inadimplente.

2.3.1 Métodos de análise de risco de crédito

Existem várias formas de determinar a probabilidade de o cliente vir a honrar os compromissos assumidos, uma consulta a seu histórico de pagamento é uma delas, através do seu histórico de pagamentos com a empresa o analista poderá decidir se o cliente merece crédito ou não. Mas, sendo um cliente novo uma alternativa é consultar o serviço de proteção de crédito e obter as informações necessárias para sua análise de risco. E a partir daí, verificar se o cliente representa um risco aceitável (LEMES JÚNIOR, 2011). Os métodos de análise de risco são utilizados para determinar a probabilidade de inadimplência do candidato a crédito. Servem para distinguir o “bom pagador” do “mau pagador” com base em características semelhantes de tomadores de crédito conhecidos pela empresa (BARTH, 2004).

Na avaliação do risco são considerados diversos critérios e métodos, podendo ser de

natureza qualitativa ou quantitativa. Um enfoque tradicional da análise de crédito é desenvolvido pelo estudo dos 5 C's do crédito. Essa análise é mais utilizada quando o volume de pedidos de crédito é menor e o valor monetário elevado. Os modelos quantitativos são mais utilizados em empresas em que o volume de pedidos a crédito é elevado, e oferecem precisão, rapidez e baixo custo (HOJI, 2012).

2.3.1.1 Os C's do crédito

Os cinco C's do crédito, assim chamado devido às letras iniciais de cada fator; caráter, capacidade, capital, colateral e condições, é um método tradicional e subjetivo, vale-se de grande parte da experiência do analista de crédito. Esses itens devem ser analisados sempre em conjunto Segundo as definições de Weston e Brigham, (2000):

- O *caráter* é a probabilidade de que os clientes honrarão suas obrigações. É um fator de considerável importância porque cada transação creditícia implica uma promessa de pagamento. Esta avaliação está baseada em certas características morais do devedor. O caráter do candidato a crédito pode ser avaliado verificando a pontualidade na quitação de suas dívidas, através de consultas aos órgãos de proteção ao crédito etc. Caso o caráter não seja aceito os outros itens ficarão prejudicados.
- A *Capacidade* é um julgamento subjetivo das possibilidades de pagamento por parte do cliente. Ela é avaliada em partes pelos registros passados dos clientes e métodos empresariais, podendo ser complementada pela observação real de suas fábricas ou lojas.
- O *Capital* diz respeito à condição financeira do indivíduo ou da empresa.
- O *colateral* são as garantias que o candidato a crédito pode oferecer a fim de obter o crédito.
- As *condições* são as tendências econômicas que poderão afetar a capacidade dos clientes a atender às suas obrigações.

Com as informações obtidas o analista de crédito fará sua análise utilizando de sua experiência e sendo complementada por um sistema desenvolvido para captar as informações e emitir relatórios de análises. Amparado na sua experiência e fundamentado nos relatórios o

profissional de crédito toma a decisão de conceder crédito ou não.

2.3.1.2 Escores de crédito

Escores de crédito ou *Credit Score* é uma técnica de análise discriminante, que consiste em classificar o candidato a crédito em duas ou mais categorias de acordo com suas características apresentadas. Segundo Gitman (2004 p. 521) “escores de crédito baseia-se em pesos obtidos estatisticamente para características financeiras e creditícias importantes, visando prever se um cliente pagará o crédito solicitado em dia”. Este método indica através de cálculos estatísticos a probabilidade de inadimplência do candidato. Mesmo sendo um modelo matemático, o *credit score* pode vir a recusar um bom pagador, pois o sistema não consegue capturar todas as informações relevantes que exprima com exatidão a classificação de um candidato a crédito, indicando apenas, a probabilidade do risco de crédito de cada candidato (SOUSA E CHAIA, 2000).

Existem diversos métodos de análise de risco de crédito, a empresa deverá encontrar aquele ou aqueles que facilitem a tomada de decisão na concessão de crédito e que estejam de acordo com os objetivos financeiros da empresa. Cada método aplicado funciona como um parâmetro a ser seguido para ajudar a minimizar o risco da operação. Havendo mudança no ambiente interno ou externo da organização que venha afetar direta ou indiretamente a política de concessão de crédito, o gestor de crédito através de medidas de controle fará as alterações necessárias visando garantir a saúde financeira da empresa.

2.4 Risco

O risco está presente em tudo que se possa imaginar, seja em uma atividade mais simples, como atravessar uma rua, ou da mais complexa, como um alto investimento em um mercado novo. Estar vivo é correr riscos, só o que já passou é que está livre de riscos. Hoji (2012, p. 531) destaca que “geralmente, o risco está associado a algum fator negativo que possa impedir ou dificultar a realização do que foi planejado”. Muitas vezes o risco é confundido com incerteza. Angelo (2009) explica que a incerteza está presente quando não é possível prever os resultados de determinado evento, apenas sabe que o resultado pode variar em função de fatores sobre os quais não temos controle. Em situações de risco apesar do

resultado de determinado evento ser incerto, existem formas de mensurar a probabilidade dos possíveis resultados. Na decisão de conceder crédito essas duas variáveis estão presentes, contudo poderão ser minimizadas com a **gestão de riscos**. Segundo Hoji (2012) “a gestão de riscos é um processo por meio do qual são tomadas decisões de aceitar um perigo em potencial conhecido ou de minimiza-lo, com a utilização de instrumentos apropriados”. De acordo com Jorion (2003), os riscos financeiros possuem muitas facetas, normalmente são classificados em cinco tipos, que são:

- **Risco de crédito** é a possibilidade de perda financeira. Surge quando as contrapartes não desejam ou não são capazes de cumprir suas obrigações contratuais.
- **Risco de mercado** está associado a potenciais perdas advindas das variações dos preços de mercado.
- **Risco de liquidez** assume duas formas: o risco de liquidez de mercado e o risco de liquidez de fluxo de caixa. O risco de liquidez de mercado refere-se à possibilidade de perda decorrente da incapacidade de realizar uma transação em tempo razoável e sem perda significativa de valor. Por sua vez, o risco de liquidez de caixa, está associado à possibilidade de falta de recursos para honrar os compromissos assumidos em função do descasamento entre os ativos e passivos.
- **Risco operacional** é inerente às atividades de operações. Pode ser definido como aquele oriundo de erros humanos, tecnológicos ou de acidentes. Isso inclui *fraudes* (situações que operadores falsificam informações de maneira intencional), falhas de gerência e controles e procedimentos inadequados.
- **Risco legal** está presente quando uma transação não pode ser amparada por lei.

2.5 Inadimplência

Inadimplência é caracterizada pelo não cumprimento de uma obrigação no prazo combinado. Segundo o Novo Dicionário Aurélio, inadimplência é a “falta de cumprimento de um contrato ou de qualquer de suas condições”. Uma empresa ao conceder crédito emite um documento com informações quanto ao valor do pagamento, vencimento, descontos etc., este

documento, normalmente chamado de fatura, é a representação de um contrato na venda a prazo. O não cumprimento do cliente das condições descritas neste contrato é tornar-se inadimplente. Clientes com atrasos de um dia são considerados inadimplentes. Na prática, as empresas consideram inadimplentes aqueles que ultrapassam certo número de dias após o vencimento da fatura.

Para se prevenirem da inadimplência de seus clientes as empresas realizam estudos para determinar a probabilidade de não receber determinado volume no futuro, a partir dos resultados elas definem o risco máximo que estão dispostas a arcar. Segundo Barth (2004) a probabilidade de inadimplência influencia na determinação dos juros a serem incorporados na operação de crédito quanto maior for a probabilidade de inadimplência maior será os juros.

2.6 Medidas de controle interno

A administração de contas a receber após definir a política de crédito da empresa deve se preocupar em manter um controle eficiente do desempenho da carteira de valores a receber. Por isso, o controle é de fundamental importância na administração dos valores a receber. Para Almeida (1996), o controle interno representa, dentro de uma organização, o conjunto de métodos, procedimentos e rotinas que visam proteger os ativos e produzir dados confiáveis para auxiliar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Assaf Neto (2011) aborda que no processo de definição de uma política de crédito a empresa deve se preocupar com determinadas medidas de controle interno, principalmente as relativas a custos e despesas inerentes ao crédito e investimentos em valores a receber.

É preciso controlar tudo o que foi planejado na política de crédito da empresa. Não basta apenas implantar um sistema eficiente de política de crédito, o controle é tão importante quanto à política de crédito desenvolvida. E este deve assumir caráter permanente na administração de contas a receber. Assaf Neto (2009) aborda que o controle procura, entre outras informações, apurar o nível de atraso com que os clientes estão pagando, identificar a pontualidade com que saldaram seus compromissos e as razões de determinadas variações na carteira de valores a receber. Existem diversas maneiras de controle financeiro, as mais conhecidas e utilizadas é a idade cronológica das contas a receber, o prazo médio de recebimento, o giro de valores a receber e o volume de investimentos em contas a receber.

O *Aging* ou idade cronológica das contas a receber é um instrumento bastante útil de

controle. De acordo com Assaf Neto (2009) ele classifica as contas a receber em função de suas idades, informando o percentual de contas vencidas e a vencer. Na utilização dessa medida de controle é preciso ter conhecimento do montante investido em contas a receber, através de uma tabulação que indica as contas vencidas e a vencer com seus respectivos dias, o valor e o percentual que corresponde cada conta do volume total dos valores a receber. Alguns valores já se encontram vencidos e outros a vencer.

Tabela 2.2: Idade cronológica ou aging de contas a receber

Contas vencidas	Valor (\$)	Porcentagem (%)
0 – 15 dias	\$ 180.000	18%
16 – 30 dias	\$ 70.000	7%
31 – 60 dias	\$ 40.000	4%
Acima de 60 dias	\$ 10.000	1%
Subtotal	\$ 300.00	30%
Contas a vencer	Valor (\$)	Porcentagem (%)
0 – 30 dias	\$ 200.00	20 %
31 – 60 dias	\$ 350.000	35%
61 – 90 dias	\$ 100.000	10%
Acima de 90 dias	\$ 50.000	5%
Subtotal	\$ 700.000	70%
Total	\$ 1.000.000	100%

FONTE: Adaptado de Assaf Neto (2011, p.184)

Segundo Assaf Neto (2009), ao tratar de técnicas de análise financeira, os seus resultados assumem maior representatividade quando comparados por meio de séries temporais ou com empresas do mesmo setor. Para uma análise mais segura, informações de outros períodos devem ser acrescentadas.

O **prazo médio de recebimento** (PMR), também chamado de dias de vendas a receber (DVR), trata-se do número de dias pelos quais as vendas a prazo permanecem a receber pela empresa. Segundo Assaf Neto (2009) “O DVR é uma medida de controle que permite, pela relação entre os valores a receber e as vendas diárias, apurar o número médio de dias necessário para realizar financeiramente as vendas a prazo”. O prazo médio de recebimento é igual aos valores a receber do final do período dividido pelo volume diário médio de vendas. Por sua vez, as vendas médias diárias segundo Assaf Neto (2009) é igual às vendas anuais divididas por 360. Para Ross (2009) o cálculo das vendas médias diárias é obtido através do volume de vendas anuais divididas por 365. O número de dias que divide o

volume de vendas anuais fica a critério da empresa, mas a ideia é que seja uma média aritmética e quanto mais próxima for da realidade melhor a qualidade do índice fornecido.

O ideal é que o prazo médio de recebimentos esteja aproximadamente igual ao prazo de crédito da empresa. Havendo disparidade significativa a empresa precisa rever suas operações de concessão de crédito ou ajustar o seu prazo de crédito. Gitman (2004) argumenta que se uma empresa com prazo de crédito de 30 dias líquidos tiver um prazo médio de recebimento significativamente maior a esses 30 dias, a empresa terá motivos para rever suas operações de concessão de crédito. Se o prazo estiver crescendo com o passar do tempo, ela terá motivos de se preocupar com a gestão de contas a receber.

O **giro de valores a receber (GVR)** revela quantas vezes aconteceu recebimento para o período considerado. Para calcular o GVR utilizamos o volume de vendas do período dividido pelo volume de recebimento do mesmo período. O resultado revela quantas vezes as vendas a prazo giraram, ou seja, foram recebidas no período. A tendência de crescimento desse índice revela uma redução no prazo do crédito concedido, já uma retração indica aumento do prazo de crédito (ASSAF NETO, 2009).

O **investimento médio em contas a receber** revela o quanto de recursos financeiros está empregado em contas a receber. Segundo Assaf Neto (2009) para calcular o investimento médio em contas a receber considera-se o montante de recursos gastos na fabricação ou aquisição dos produtos vendidos e o prazo médio de recebimento, em que o prazo médio de recebimento é obtido através das vendas e valores a receber.

Para todas as medidas de controle financeiro apresentadas existem programas computadorizados que emitem relatórios (diários, semanais, mensais etc.) com rapidez e confiança, contendo todas as informações referentes à administração de contas a receber. Assaf Neto (2009) ressalta que na utilização de medidas de controle dos valores a receber é importante utilizar diferentes índices desenvolvidos conjuntamente. E acrescenta que uma medida analisada isoladamente pode muitas vezes não referenciar todo o problema existente, necessitando, em consequência, ser o estudo complementado com outras informações gerenciais.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa é compreendida como o caminho escolhido para investigar determinada problemática. Segundo Andrade (2006, p. 129) “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Para Lakatos (2010, p.65) “método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”. A partir dos conceitos apresentados pode-se dizer que definir a metodologia de uma pesquisa é escolher o caminho a ser seguido com o objetivo de responder as questões que dão origem a pesquisa.

Para a definição da pesquisa, toma-se como base a classificação proposta por Vergara (1998), que a qualifica sob dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

- a) Quanto aos fins – classifica-se como pesquisa exploratória e descritiva.
- b) Quanto aos meios de investigação – trata-se de uma pesquisa com método de Estudo de Caso.

Classifica-se como pesquisa exploratória, pois busca conhecer os diferentes aspectos do fenômeno estudado. Triviños (1987) afirma que os estudos exploratórios permitem ao pesquisador aumentar seu conhecimento acerca de determinado fenômeno. Martins e Lintz (2000) destacam que em uma pesquisa onde se pretende aprender e compreender os múltiplos aspectos de uma situação, a fase exploratória é fundamental para definição do objeto de estudo.

A pesquisa é também descritiva, porque visa identificar e descrever as percepções dos gerentes da distribuidora de bebidas, acerca da política de concessão de crédito aos seus clientes. Vergara (1998) diz que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto ao meio de investigação, é Estudo de Caso porque tem como objeto de estudo o setor de crédito de uma distribuidora de bebidas. Lima (2004, p.31) destaca que o “método de estudo de caso corresponde a uma das formas de realizar uma pesquisa empírica de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real”. Contribuindo

com a definição, Lakatos (2004, p. 275) diz que o “estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado”. De maneira sucinta, Triviños (1987, p. 133) diz que Estudo de Caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade* que se analisa profundamente”.

3.1 Objeto de estudo

A unidade de análise pesquisada é o setor de crédito da empresa Mediterrânea Distribuidora de Bebidas. As atividades principais realizadas neste setor são relativas a cadastro, análise e concessão de crédito aos clientes da Distribuidora.

A Mediterrânea Distribuidora de Bebidas é uma empresa do setor de varejo. Distribuidora autorizada dos produtos da Brasil Kirin e D’ouro. Atua no comércio de bebidas em Caruaru-PE e região há mais de dez anos. Seus clientes são pertencentes ao setor Varejo (comércio de bebidas) e setor de Serviços (bares, restaurantes, etc.).

3.2 Seleção dos sujeitos

Os sujeitos da pesquisa selecionados foram os funcionários do setor de crédito da empresa Mediterrânea. Este setor é composto pelo tesoureiro, gerente de vendas e gerente administrativo. Vergara (1998) afirma que a seleção de sujeitos, “às vezes, confunde-se com “universo e amostra”, quando estes estão relacionados com pessoas”. Considerando que todos os funcionários foram selecionados, pode-se dizer que todo o universo do objeto de estudo foi analisado.

3.3 Coleta de dados

Para a coleta de evidências foram realizadas entrevistas com os sujeitos selecionados, análise documental e observação.

As entrevistas realizadas foram em profundidade com roteiro de entrevista semi-estruturado. Para Vergara (1998) a **entrevista por pauta** é a que apresenta maior nível de profundidade. Nesse tipo de entrevista, o entrevistador agenda vários pontos para serem

explorados com o entrevistado. A entrevista poderá ser gravada, se o entrevistado permitir, ou fazer anotações.

Embora as entrevistas constituam fontes de evidências essenciais para os estudos de caso, Yin (2001, p. 114) adverte que “devem ser sempre consideradas como *relatos verbais*. Como tais, estão sujeitas a velhos problemas, como preconceito, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa”. Com isso, é importante utilizar fontes de coleta dados adicionais para que as informações obtidas nas diferentes fontes de evidências possibilitem melhor entendimento dos fatos.

Para contribuir com os relatos das entrevistas, a observação foi empregada para coletar evidências adicionais. Lakatos (2010, p. 173) afirma que a observação “não consiste apenas ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”. Yin (2001) aborda que “as provas observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado”. Há várias modalidades de observação, a indicada para este estudo é a **observação assistemática ou não estruturada**. Lakatos (2010, p.175) diz que a observação assistemática “consiste em recolher e registrar fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas”.

Os documentos consultados e analisados na coleta de informações para este estudo foram os relatórios financeiros, documentos administrativos e institucionais da Distribuidora de bebidas e os currículos dos funcionários do setor de crédito. Yin (2001) afirma que documentos são importantes para corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. Mas, devem ser cuidadosamente utilizados, e não devem ser considerados como descobertas definitivas. É preciso ter cautela ao analisá-los, pois, nem sempre o que está escrito expressa a realidade.

3.4 Análise e interpretação dos dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com os três funcionários (tesoureiro, gerente de vendas e gerente administrativo) responsáveis pelo setor de crédito da Distribuidora, por observação assistemática e pesquisa documental.

As entrevistas seguiram um roteiro semi-estruturado contendo 20 tópicos que serviram de base para realização das perguntas. As observações realizadas consistiram em acompanhar

a rotina de trabalho interna do setor de crédito. A atividade executada no ambiente externo, pelo gerente de vendas, não pôde ser observada devido ao caráter imprevisível com que ela acontece, mas foi descrita detalhadamente de modo que não houve dúvidas quanto a sua execução. A análise documental teve como fonte de dados os relatórios financeiros (faturamento e inadimplência), documentos administrativos e institucionais (formulário de cadastro, manual de procedimento, revista de circulação interna, etc.) e os currículos dos profissionais responsáveis pelo setor de crédito.

Para analisar os dados obtidos, a técnica escolhida foi a de **análise de conteúdo**. Vergara (2005, p.15) aborda que esta técnica “visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Bardin (1977, p.38) define a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens”.

Para utilização da técnica de análise de conteúdo, Vergara (2005) afirma que é preciso definir as categorias para o grupo de elementos que apresentam características comuns. De acordo com Bardin (1977, p. 118) “classificar elementos em categorias, impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir seu agrupamento é parte comum existente entre eles”. Para Bardin (1977) a categorização é um processo estruturalista e comporta duas etapas

- a) O inventário: que consiste em isolar os elementos e
- b) A classificação: procura impor certa organização nas mensagens.

Três grades podem ser escolhidas para definição das categorias: aberta, fechada e mista. Laille e Dione (1999) *apud* Vergara (2005) afirma que na grade aberta as categorias são definidas no decorrer da pesquisa. Na grade fechada, o pesquisador recorre a literatura para estabelecer as categorias. Este tipo de grade é mais utilizado quando se deseja verificar a presença ou ausência de determinados elementos. A grade mista apresenta características das duas grades anteriores. Neste estudo, a grade empregada foi a grade mista. Pois, para a definição das categorias recorreu-se a teoria e no decorrer da pesquisa outras categorias foram implantadas.

CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO

A empresa pesquisada é a **Mediterrânea Distribuidora de Bebidas LTDA**. Atua na cidade de Caruaru desde o ano de 2004, estando localizada no Distrito Industrial II, próximo a entrada do Alto do Moura. Esta faz parte do Grupo LGH, fundado no dia 10 de maio de 1989, que tem o nome de sua sócio fundadora Luciana Gomes Hazin, possui um quadro funcional com mais de 1.500 colaboradores, pertencentes a 6 (seis) distribuidoras, localizadas nos estados do Ceará, Pernambuco e Paraíba, nas cidades de Fortaleza (CE), João Pessoa (PB), Campina Grande (PB), Palmares (PE), Olinda (PE) e Caruaru (PE), além do escritório central localizado em Recife (PE). Deste total de trabalhadores, fazem parte do quadro funcional da Mediterrânea Distribuidora de Bebidas 102 colaboradores. É considerada uma empresa de grande porte, atuando no comércio de bebidas, sendo representante autorizado dos produtos da indústria da Brasil Kirin e produtos D'ouro Bebidas. Em seu portfólio de produtos dispõem de cerveja, refrigerantes, sucos, águas, bebidas quentes e energéticos.

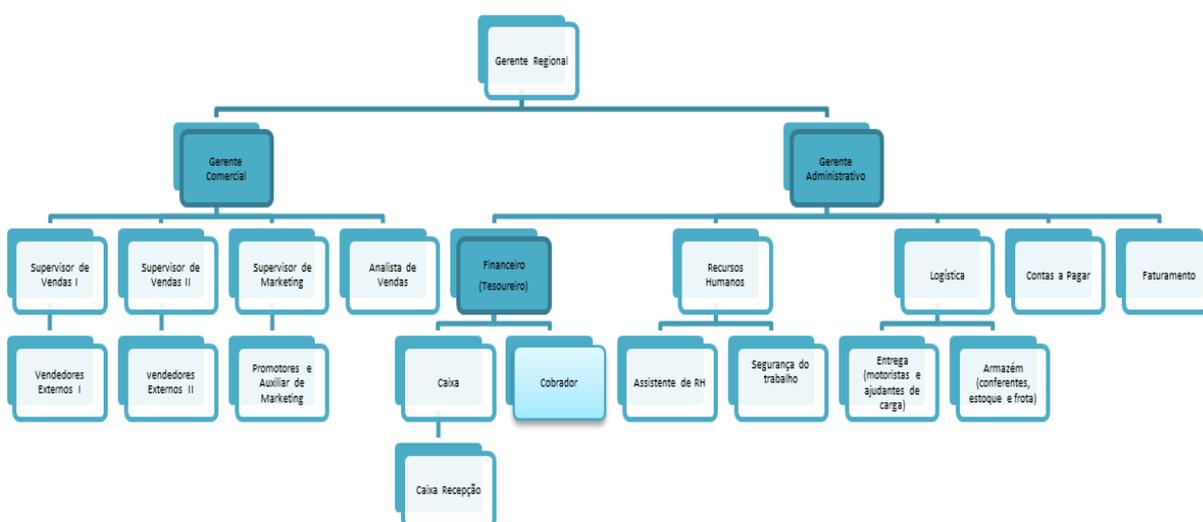
Sua área de atuação é composta por 15 municípios da região: Agrestina, Altinho, Bezerros, Bonito, Brejo da Madre de Deus, Caruaru, Chã Grande, Encruzilhada de São João, Gravatá, Jataúba, Pombos, Riacho das Almas, São Domingos, São Joaquim do Monte e Vitória de Santo Antão. A Mediterrânea não atende ao consumidor final, seus clientes são supermercados, mercadinhos, padarias, lanchonetes, bares, restaurantes, casa de shows, adegas, depósitos e eventos. Atualmente existe mais de dois mil clientes ativos, que realizam ao menos um pedido de compra por mês.

A missão da Distribuidora é contribuir de forma criativa e competitiva, em seus segmentos de negócios, antecipando as necessidades e aspirações de seus parceiros, apoiada em valores éticos. Sua visão é ser uma organização modelo no Brasil, na busca da excelência em seus segmentos de negócios, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social das regiões geográficas onde atua. Os princípios e valores que norteiam o Grupo LGH estão pautados na religiosidade, família, humildade, honestidade, lealdade e proatividade.

A Mediterrânea Distribuidora de Bebidas LTDA possui dois fornecedores, a Brasil Kirin e a D'ouro Bebidas. A Brasil Kirin é o seu maior fornecedor, grande parte de sua receita é gerada através das vendas dos produtos desta marca. A Brasil Kirin tem seus produtos comercializados por uma ampla rede de distribuidores em todo território nacional. Na região do agreste pernambucano a Mediterrânea é sua representante. A unidade fabril que atende a

Mediterrânea Distribuidora está localizada em Recife-PE. A D'ouro Bebidas complementa o portfólio de produtos da Mediterrânea com bebidas quentes e destilados. Seus produtos são coquetéis, padronização de sidra, bebidas compostas e destiladas. Está localizada no município de Igarassu-PE e atende a região do nordeste brasileiro.

A Distribuidora divide-se nas áreas comercial e administrativa. A área comercial é responsável pelas vendas, possui o departamento de vendas e de marketing. Fazem parte desses departamentos os colaboradores: Gerente de Vendas (GV), supervisores de vendas, supervisor de marketing, analista de vendas, vendedores externos, promotores de vendas e auxiliar de marketing. A área administrativa é responsável pela administração e possui o maior número de colaboradores. É composta pelos setores financeiro, recursos humanos, logística, contas a pagar, faturamento e gerência administrativa. O organograma da companhia está ilustrado a seguir para melhor visualização da sua estrutura organizacional.



FONTE: Mediterrânea Distribuidora de Bebidas LTDA

Figura 1.1: Organograma da Mediterrânea Distribuidora de Bebidas LTDA

4.1 Departamento de crédito

O departamento de crédito não existe fisicamente. O gerente de vendas juntamente com o Gerente Administrativo (GA) e o tesoureiro é que desempenham as funções relacionadas ao crédito na empresa. Os gerentes de vendas e administrativo são responsáveis pelas análises de crédito, e por atividades que requer maior nível de responsabilidade. O

tesoureiro exerce função operacional, sendo responsável pela realização do cadastro, e acompanhamento de algumas atividades de inadimplência e cobrança.

Para comprar algum produto na distribuidora é preciso estar devidamente cadastrado. O cadastro preliminar é realizado pelo vendedor no ponto de venda do comerciante interessado. Esse cadastro é um formulário que consta todas as informações consideradas relevantes para identificar o perfil do interessado. Para efetuar o cadastro de Pessoa Física a documentação exigida é:

- Registro Geral – RG;
- Cadastro de Pessoa Física – CPF;
- Comprovante de Regularidade do CPF e
- Comprovante de residência.

Para o cadastro de Pessoa Jurídica os documentos exigidos são para identificação da empresa e dos sócios, que são:

- Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ
- Contrato social
- Inscrição estadual
- Comprovante de endereço comercial
- Documentos pessoais dos sócios (RG, CPF e comprovante de residência).

Com o formulário preenchido e a cópia das documentações, o vendedor assina e coleta a assinatura do interessado no formulário de cadastro. Ao retornar a empresa, a documentação é entregue ao analista de vendas, que a organiza em um dossiê e coleta as assinaturas do gerente e supervisor de vendas. Após as assinaturas coletadas o dossiê é protocolado e entregue ao tesoureiro. Os novos clientes não serão analisados financeiramente, a análise realizada é apenas quanto à documentação e conferência de assinatura, pois a venda autorizada para estes clientes é apenas à vista (em espécie), sendo análise financeira dispensada.

O tesoureiro é responsável por analisar a documentação e realizar o cadastro no sistema da empresa. O sistema de informações utilizado pela empresa é o Protheus da TOTVS. É um sistema completo, moderno e consegue atender as necessidades da empresa. Ao receber o dossiê de cadastro do analista de vendas, o tesoureiro verifica se consta toda documentação exigida e se as cópias dos documentos estão legíveis, para somente depois assinar o protocolo de recebimento. Caso não esteja, o recebimento não ocorre, o analista de

vendas entra em contato com o interessado do cadastro e informa a divergência, em seguida devolve ao vendedor para que seja regularizado. Com o dossiê completo inicia-se o processo de conferência e análise das informações.

A primeira etapa do processo é verificar o preenchimento do formulário de cadastro, se este não possui rasuras e se está escrito com letra legível. Em seguida, confere todos os documentos e verifica se constam todas as assinaturas exigidas – vendedor, supervisor, gerente de vendas e interessado – no formulário de cadastro, analisando em especial a do interessado, se esta é semelhante com a dos documentos pessoais (RG, contrato social, etc.). A segunda etapa diz respeito à checagem das informações. Essa etapa é para saber se o que foi escrito no formulário de cadastro representa a realidade. Para confirmar essas informações o tesoureiro liga para o telefone do interessado, informado no formulário, e faz algumas perguntas. Após as respostas o cadastro é realizado gerando um código para este cliente. Automaticamente aparecem os dados do cliente para o vendedor em seu *palm-top*, liberando vendas para ele. Por fim, o gerente administrativo assina o cadastro e o tesoureiro o arquiva.

Na realização do cadastro de solicitante a crédito uma terceira etapa é incluída, a de consulta do CPF ou CNPJ. Caso seja pessoa jurídica, a consulta é realizada no CPF do sócio (ou dos sócios) e no CNPJ da empresa. A consulta é realizada na Receita Federal, Sintegra e nos serviços de proteção de crédito. Não existindo nenhuma restrição no CPF e/ou CNPJ o cadastro é realizado, informando a condição de pagamento e o prazo que o gerente de vendas estipulou anteriormente. Mas, essa etapa só será realizada se o gerente de venda solicitar que o cliente (ou potencial cliente) seja analisado financeiramente. A solicitação do GV equivale à decisão de conceder crédito ao cliente, o único impedimento para que o crédito não seja concedido é se o CPF e/ou CNPJ tenha restrição cadastral.

O gerente de vendas é responsável por selecionar os candidatos a crédito, estipular o limite de crédito inicial, a forma de pagamento e o prazo para os solicitantes de crédito. Somente ele está autorizado a definir essas atividades. A seleção dos candidatos a crédito é realizada através das visitas de rotina aos pontos de vendas (PDV). Essa seleção pode existir clientes e não clientes. Diariamente o GV traça sua rota de visitas e inclui alguns clientes novos e antigos que possuem uma boa movimentação de compra com a empresa. Essas visitas ajudam a perceber a realidade do cliente e seu negócio possibilitando oferecer produtos e condições adequadas para o seu perfil.

Cada visita dura em média 40 (quarenta) minutos a 1 (uma) hora. Durante a visita o

cliente expõe as condições do seu negócio, sua percepção sobre o consumo dos produtos das marcas que a Mediterrânea comercializa, entre outros assuntos, sem perceber que está sendo analisado, e mesmo que perceba não fica claro o objetivo da análise. Caso o gerente de vendas tenha uma boa impressão do cliente e perceba que é confiável conceder crédito, ele realiza uma negociação. Oferece a compra de produtos a prazo e, em contrapartida o cliente se compromete a manter o relacionamento com a empresa. O limite de crédito inicial dependerá da negociação realizada e do valor médio de seus pedidos de compra anteriores. A forma de pagamento e o prazo de crédito dependerão da situação financeira da empresa avaliada. A princípio, a forma de pagamento oferecida é o cheque, depois de algumas compras e de acordo com o histórico do cliente é autorizada a compra no boleto. Estando o cliente de acordo com a proposta, o gerente de vendas solicita que ele prepare a documentação para que o vendedor passe em seu estabelecimento para efetuar o preenchimento do formulário para alterar a forma de pagamento em seu cadastro. E informa, de maneira peculiar, que havendo restrição cadastral, a alteração da forma de pagamento não poderá ser realizada.

A visita para aqueles que ainda não são clientes não possui uma rota programada, pois não é conhecida a localização de todos eles. Acontece de forma esporádica. Normalmente, esses PDV's são identificados quando o gerente de vendas realiza a rota de visita aos clientes, ou por indicação dos supervisores de vendas e vendedores. O gerente de vendas acompanhado do supervisor de vendas realiza a visita a fim de conhecer a realidade do PDV. Convida para ser cliente da empresa e oferece preços atraentes para compra de seus produtos à vista. Durante a visita o GV conversa com o proprietário do estabelecimento buscando informações relevantes para fazer julgamentos quanto ao seu perfil. Se o gerente de vendas percebe que é um bom negócio tê-lo como cliente, oferece crédito logo na primeira compra. Procedendo como se o PDV analisado já fosse cliente da Mediterrânea. Realiza negociação com proprietário e este, estando de acordo com a proposta, solicita que prepare a documentação para efetuar seu cadastro e informa que a empresa não deve ter restrição cadastral, para que o crédito seja concedido. O limite de compra e o prazo de pagamento dependerão do porte da empresa, sendo o limite mínimo oferecido de R\$ 500,00 reais e o prazo de 7 (sete) dias.

O papel do gerente administrativo na concessão de crédito para a primeira compra é mínimo, ficando apenas para legitimar as informações assinando o dossiê de cadastro do cliente. Mas já no segundo pedido de compra a prazo, a decisão de conceder crédito ou não é

do gerente administrativo. Para autorizar o pedido de compra do cliente, o GA analisa se o cliente ainda tem limite para compra a prazo e, sobretudo se a última compra efetuada foi quitada. Essa análise torna-se rápida, pois o próprio sistema identifica os clientes que realizaram pedido de compra no dia, mas que estão com faturas em aberto, ou com limite de compra excedido, ou com mais de uma conta a vencer, e bloqueia o pedido desses clientes, cabendo somente ao GA liberar ou rejeitar. Os pedidos são realizados pelos vendedores externos durante o dia e ao final da tarde entregues para o faturamento, para no dia seguinte ser entregues. Ao final do faturamento, o sistema emite um relatório que informa, entre outros dados, a quantidade de pedidos do dia, quais foram rejeitados, quais foram liberados, o volume de vendas por produto e o valor financeiro do faturamento. Esse relatório é repassado para equipe comercial pela manhã, que verifica os pedidos rejeitados e seus motivos. Informa ao cliente que sua mercadoria não será entregue e relata o motivo. Regularizando a situação, o cliente realiza novo pedido e é liberado para faturamento.

O gerente administrativo além de autorizar ou rejeitar os pedidos de compra, é responsável pela administração e controle do crédito concedido. Acompanha o volume de vendas a prazo, o vencimento das contas, a inadimplência, a cobrança e seu recebimento. O controle da inadimplência e da cobrança é acompanhado em conjunto com o tesoureiro. Este é responsável por identificar quem são os clientes inadimplentes, realizar a rota de cobrança do cobrador e, em alguns casos, entra em contato por telefone com o cliente inadimplente e agenda o pagamento. Quando não é possível contatar o cliente via telefone, ou se percebe que a visita do cobrador é mais eficaz, o cliente inadimplente é incluído na rota de cobrança.

Diariamente o tesoureiro prepara a rota de cobrança para que o cobrador visite os clientes inadimplentes. Geralmente, a primeira visita é mais informativa, o cobrador informa ao cliente sobre o valor vencido, dos juros incorridos e acorda uma nova data para pagamento. O cobrador é orientado que o valor vencido seja cobrado com juros, mas se o cliente questionar ou se negar a pagar os juros o cobrador está autorizado a receber apenas o valor da fatura (ou cheque) sem juros. A empresa dispõe de apenas um cobrador que realiza rotas de cobrança nas quinze cidades atendidas pela Mediterrânea.

As vendas a prazo podem ser no boleto ou no cheque. Financeiramente, a Mediterrânea considera o pagamento com o cheque à vista, uma modalidade a prazo, pois dependendo do valor do cheque ele pode levar até três dias, a contar do seu recebimento, para o valor ficar disponível na conta da empresa, existindo ainda a possibilidade que não seja

compensado. Os clientes que possui cadastro para compra a prazo podem comprar à vista, mas o inverso não acontece. Os gestores estimam que existam cerca de 2.000 (dois mil) clientes ativos cadastrados na empresa, desse total, em média 300 (trezentos) clientes possuem cadastro para compras a prazo.

Formalmente não existe documentado a política de crédito da empresa. As ações dos gerentes são fundamentadas pela experiência e pelas orientações que recebem em reuniões com seus diretores. Alguns aspectos que tratam de uma política de crédito podem ser encontrados no normativo geral da empresa. Este tece as regras para cada setor, aborda os procedimentos a serem realizados, bem como as obrigações, atribuições e competência de cada função existente na empresa. Como não existe um departamento de crédito ou a função de analista de crédito na empresa, as orientações constantes no normativo são superficiais, tratando apenas sobre os documentos necessários para realização do cadastro e dos formulários a serem utilizados na cobrança.

Apesar de não existir um documento que oriente sobre a concessão de crédito, a prática do dia-a-dia estabelece critérios que são incorporados e transformados na política de crédito que rege os procedimentos realizados pelos gerentes, como é o caso do limite e prazo de crédito. Estes dois elementos são decididos pelo gerente de vendas. Os prazos mais utilizados são: 7; 14 e 21 dias no boleto, nos cheques pode ser na forma à vista, ou 15 e 20 dias líquidos. Em casos de ação de venda para algum produto específico, o prazo de crédito pode ser de 60 dias no cheque.

Os descontos concedidos são no ato da compra. O vendedor possui uma tabela que apresenta o preço mínimo e o máximo de cada produto. O preço do produto está diretamente proporcional ao volume de compra do cliente, quanto maior o volume de compra menor será o preço do produto. Na compra à vista o cliente recebe o desconto de 7% (sete por cento), independente do valor da compra.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Em busca de atender aos objetivos propostos nesta pesquisa foram realizadas entrevistas com os sujeitos envolvidos no processo de análise e concessão de crédito da empresa, análise documental e observação direta. A análise desses dados é apresentada a seguir.

5.1 Sistema de informação

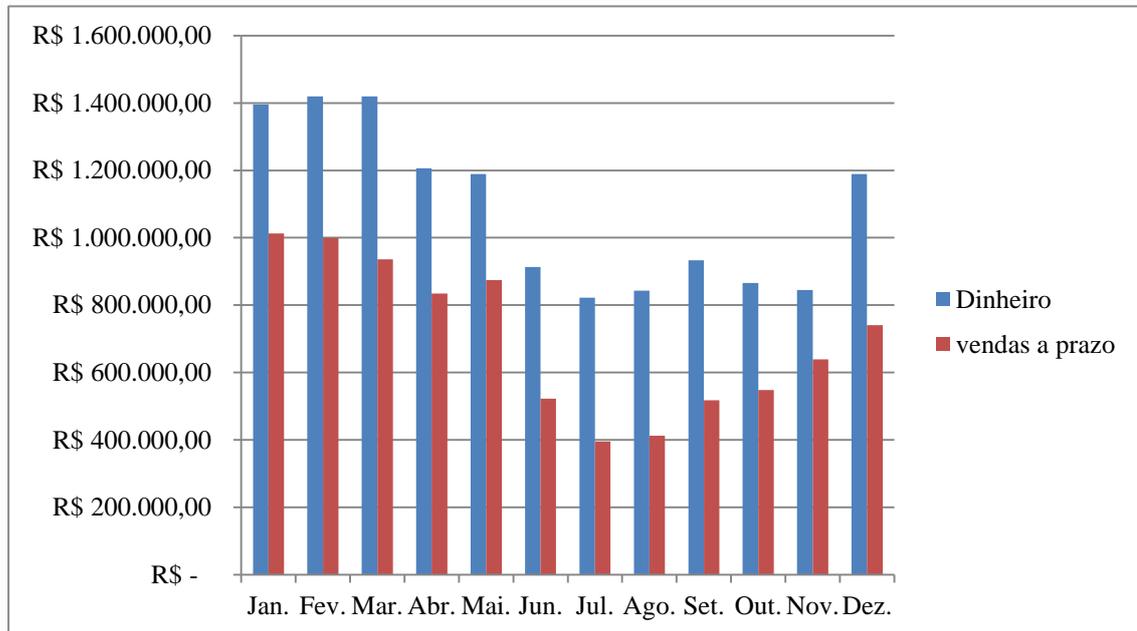
O cadastro é o meio mais tradicional e confiável para se obter informações do cliente. Para o processo de cadastramento de novos clientes, a Mediterrânea dispõe de um sistema de informação (SI) bem estruturado que armazena todas as informações referentes ao cliente gerando um banco de dados. As informações coletadas no formulário de cadastro é alimentada no sistema gerando um arquivo digital com código de identificação para cada cliente. Essas informações poderão ser acessadas pelo vendedor da área, através do seu *palm top*, e pelo setor de crédito. O cadastro em sua forma física é arquivado e pode ser consultado a qualquer tempo. As informações constantes na ficha cadastral são apenas para identificar o cliente, não sendo utilizadas para análise financeira, visto que a análise crédito só é permitida para clientes com mais de seis meses de relacionamento com a empresa, salvo, em casos especiais com a autorização do gerente de vendas. Existem dois tipos de cadastro de cliente: o cadastro para compras à vista e o cadastro para compras a prazo. O primeiro é destinado para os clientes em geral, o segundo apenas para os candidatos selecionados para análise de crédito.

5.2 Vendas

De acordo com os relatórios financeiros da Mediterrânea, em 2014 o montante destinado à concessão de crédito chegou aos 39% (trinta e nove por cento) do faturamento anual. Os gestores estimam que existam aproximadamente 2 mil clientes ativos e deste total 300 compram a prazo. Considerando essa afirmação, o volume investido em concessão de crédito para estes clientes pode representar um risco na carteira de crédito, visto que, há uma

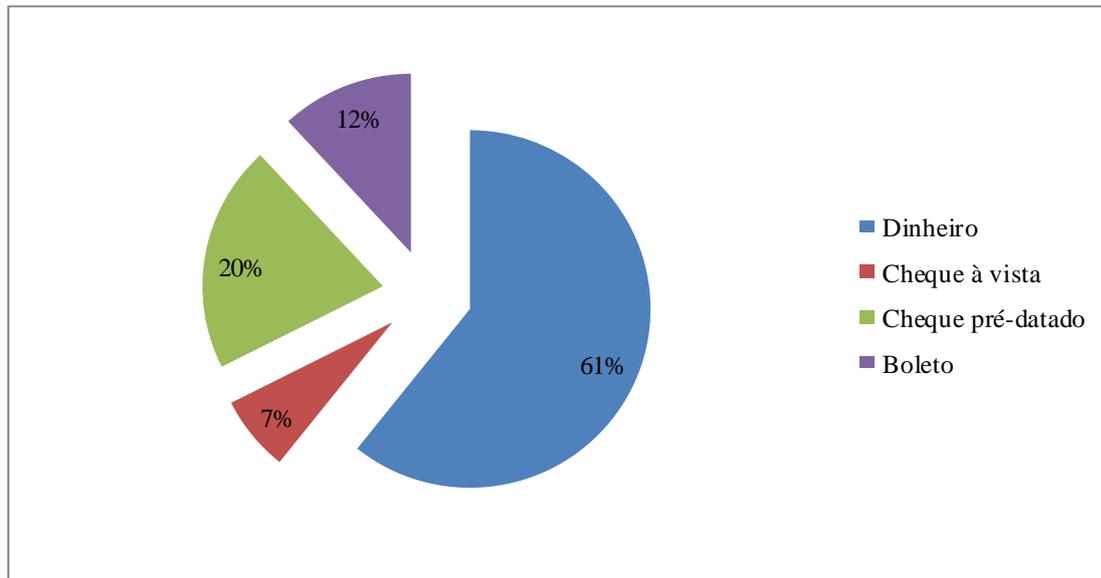
concentração de investimentos para um grupo relativamente pequeno.

Gráfico 5.1: Volume de vendas à vista x vendas a prazo



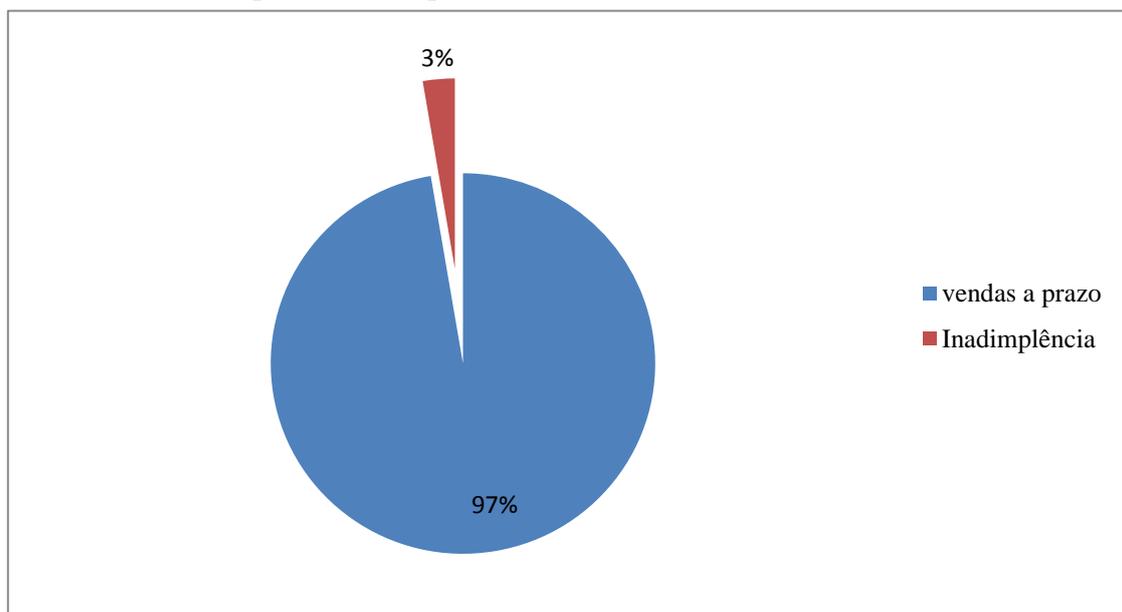
FONTE: Relatório Financeiro da Mediterrânea Distribuidora de Bebidas LTDA. (2014)

O gráfico 5.1 apresenta o volume de vendas realizadas à vista (dinheiro) em comparação com o volume de vendas a prazo (cheques e boleto) realizadas em 2014. Do total de vendas a prazo, o cheque pré-datado possui o maior volume com 20% das vendas. Esse resultado pode ser devido à quantidade de clientes que possui autorização para comprar no cheque serem significativamente maiores em relação os clientes autorizados para pagamentos no boleto. O gráfico 5.2 aborda o percentual de vendas para cada tipo de pagamento – dinheiro, cheque à vista, cheque pré-datado e boleto.

Gráfico 5.2: Volume de Vendas por tipo de pagamento

FONTE: Relatório Financeiro da Mediterrânea Distribuidora de Bebidas LTDA. (2014)

Dos 39% de vendas a prazo realizadas em 2014 3% não foram recebidos. O índice de inadimplência da empresa é de 1,07%, significa que a cada R\$ 100 reais vendidos R\$ 1,07 (um real e sete centavos) não foram recebidos. O gráfico 5.3 apresenta o volume total de vendas a prazo realizado no período de janeiro a dezembro de 2014 e o resultado da inadimplência no fechamento do período.

Gráfico 5.3: Vendas a prazo x Inadimplência

FONTE: Relatório Financeiro da Mediterrânea Distribuidora de Bebidas LTDA. (2014)

Do volume total da inadimplência 80% é dos clientes que compram no boleto. Apesar do volume de crédito concedido aos clientes que compram no boleto ser 8 pontos percentuais a menos dos que compram no cheque, a sua inadimplência para 2014 foi quatro vezes maior em relação a inadimplência no cheque. Uma das causas para esse resultado pode ser a política de cobrança da empresa. Como não existe negativação do cliente, nem um meio de protesto ou inclusão nos órgãos de proteção de crédito, o cliente inadimplente no boleto não recebe nenhuma “punição”, ou seja, não é realizado nenhum registro da dívida em seu nome, à dívida existe apenas no sistema da empresa. No caso do cheque, ao ser devolvido pelo banco, automaticamente o cliente é incluído no Serasa e seu nome passa a existir restrição impedindo que ele possa realizar negociações futuras.

5.3 Análise de crédito

O processo de análise de crédito adotado pela empresa é realizado de duas formas: análise de crédito externa e análise de crédito interna. A análise de crédito externa pode ser entendida como uma seleção de candidatos que merece crédito, a responsabilidade pela análise é o comercial. A análise de crédito interna compreende em analisar o pedido de compra do cliente autorizado a comprar a prazo, a responsabilidade pela análise é o administrativo.

Na rotina de vendas os vendedores e supervisores se deparam com clientes declarando seu interesse de comprar a prazo junto à empresa. Essas demandas são repassadas para o gerente de vendas que analisa a movimentação de compra e seleciona os que acredita merecer crédito para visitar. Chegando ao estabelecimento do cliente o GV inicia o processo de análise de crédito com uma conversa espontânea, não informando o objetivo da visita. Dependendo do rumo da conversa ele pode solicitar algum documento que reforce as informações fornecidas pelo cliente, mas não é comum acontecer.

A técnica utilizada para essa análise é a dos C’s do crédito, que analisa o caráter, capacidade, capital, colateral e condições. A experiência do GV permite perceber cada elemento desses realizando uma análise de crédito mais profunda. Geralmente, a análise de crédito externa é seguida de uma negociação ou até mesmo é a própria negociação. Durante a visita o GV traça o perfil do cliente e ao final decide se ele merece crédito ou não. Como o cliente não sabe que a visita trata-se de uma análise de crédito se a avaliação resultar em não

merece crédito o cliente não receberá essa negativa, mas sendo o contrário o GV informa e solicita que prepare a documentação para alterar o cadastro na forma de pagamento.

Na verdade, o resultado de “merece crédito” é uma autorização para comprar a prazo junto à empresa. Esses candidatos a crédito que o GV seleciona e autoriza a comprar a prazo são os únicos que podem realizar pedidos de compra a prazo na empresa. A autorização permite incluir no cadastro do cliente a forma de pagamento (cheque ou boleto), o prazo e o limite de crédito. Mas, ainda que o cliente possua a autorização do GV para comprar a prazo na empresa, se ao checar as informações e consultar os órgãos de proteção de crédito o resultado não for satisfatório (o cliente apresentar alguma restrição cadastral) o crédito não será concedido.

A análise de crédito externa é realizada tanto para cliente quanto para aqueles que ainda não são clientes da empresa. Como não é conhecido o histórico daqueles que não são clientes o rigor da análise de crédito é maior e o seu resultado dificilmente é “merece crédito”. O parecer positivo acontece mais em casos especiais, como em negociação de exclusividade da marca (cliente que negocia para comprar apenas produtos da Brasil Kirin) no estabelecimento do candidato selecionado. O sistema de informação para análise de crédito de novos clientes não é utilizado, funciona apenas para realização do cadastro. Já para análise de crédito dos clientes o SI é utilizado para consultar seu histórico e realizar alteração cadastral. Grande parte do processo da análise de crédito externa fundamenta-se na experiência do GV.

A vantagem da análise externa é que ela se torna mais profunda, pois o analista (GV) verifica de perto cada elemento dos C's do crédito, tornando uma análise mais acurada e devido a proximidade no processo a relação empresa-cliente tende a ser mais estreita. O cliente pode até distorcer ou omitir informações, mas o GV tem a “oportunidade” de solicitar informações adicionais estando no comércio do cliente. A desvantagem é que a checagem das informações em órgãos de proteção de crédito não é de imediato, acontece na empresa dias depois (após preparar a documentação) da visita realizada ao cliente. Pois, se ao checar as informações o cliente apresentar algum impedimento, repassar a notícia que o crédito não será concedido pode ser constrangedor tanto para o GV quanto para o cliente, uma vez que, ao finalizar a visita o cliente confirma que as informações prestadas são verdadeiras, não existindo impedimentos financeiros, e o GV confirma a liberação do crédito.

Para que o processo de análise de crédito interna se inicie é preciso que um pedido de compra a prazo seja realizado. O sistema utilizado na empresa armazena todas as informações

das transações realizadas pelo cliente – suas compras, pagamentos, atrasos, pontualidade, limite de compra, prazo, etc. O gerente administrativo responsável pela análise de crédito interna utiliza-se dessas informações para decidir se vai liberar ou não o crédito para o pedido de compra realizado. Ao contrário da análise de crédito externa esse processo é muito rápido, pois o SI realiza a seleção desses solicitantes de crédito. Quando o cliente realiza um pedido de compra a prazo, o sistema automaticamente bloqueia se houver qualquer irregularidade – contas em aberto, limite de compra incompatível, CPF/CNPJ irregular, etc. Mas se não houver nenhuma irregularidade ou impedimento, o crédito é liberado automaticamente sem necessitar a apreciação do GA. Os pedidos bloqueados aparecem no sistema com a legenda “*aguardando liberação*” ao clicar no pedido de compra o sistema informa o motivo do bloqueio. Para cada motivo relatado o GA assume uma postura. O quadro abaixo apresenta os motivos mais comuns de bloqueio de pedido, a decisão tomada pelo GA e sua argumentação.

Quadro 5.1: Motivos de bloqueio de pedido de compra

Motivo do bloqueio	Resultado	Argumentação do GA
Conta em aberto vencida	Rejeita	<i>“Se o cliente está com uma conta em aberto e faz outro pedido de compra eu rejeito, pois ele sabe que não pode comprar e o vendedor também ver o impedimento no seu palm top na hora de realizar o pedido, eles tentam a sorte”.</i>
Conta em aberto a vencer	Libera	<i>“A conta ainda “tá” para vencer [...] pode ser que o cliente pague no vencimento”.</i>
Limite de crédito estourado	Analisa o histórico do cliente	<i>“Depende do histórico do cliente, se ele costuma pagar em atraso é provável que eu não libere crédito para ele, mas se é um bom cliente e o pedido de compra não é tão alto pode ser que eu libere”.</i>

FONTE: GA

Existem ainda outros motivos, como cadastro irregular, CPF ou CNPJ bloqueado na receita federal, etc. O GA analisa cada um deles e decide se libera ou rejeita o pedido de compra. A decisão de conceder crédito dependerá muito do histórico do cliente, se for um cliente que frequentemente apresenta problemas de pagamento, o crédito poderá ser negado e

dependendo do nível de problema, poderá perder a condição de pagamento a prazo.

O cancelamento do prazo do cliente é um consenso entre o comercial e o administrativo, cada um apresenta seus argumentos e o GV se compromete a visitar o PDV ou enviar o supervisor de vendas para conversar com o cliente e orientar sobre a importância da pontualidade dos pagamentos. Persistindo os problemas o crédito é cortado.

O quadro 5.2 a seguir apresenta as características de cada análise de crédito realizada pela empresa e suas diferenças.

Quadro 5.2: Análise de crédito externa x análise de crédito interna

	Análise de crédito Externa	Análise de crédito Interna
Responsável	Comercial Gerente de Vendas	Administrativo Gerente Administrativo
Local de realização	Estabelecimento do cliente	Empresa
Utilização de SI	Mínima	Máxima
Técnica utilizada	Os C's do crédito. Avalia o caráter; capacidade; capital; colateral e as condições.	Análise do histórico do cliente
Conhecimento do Cliente	O cliente não sabe ou não percebe que está sendo analisado. E se percebe não é confirmado pelo analista.	O cliente solicita o crédito. Realiza o pedido de compra a prazo
Realização/Aplicação	Clientes que compram à vista e novos clientes.	Clientes autorizados a comprar a prazo.

FONTE: GA e GV

Diante dos dados analisados e das informações obtidas na coleta de dados, o comercial apresenta relativa rigidez no processo de oferecimento de crédito. Essa informação pode ser confirmada analisando a quantidade de clientes que possui condição de pagamento a prazo em seu cadastro. O que emerge a indagação: Se o objetivo do comercial é aumentar as vendas e somente o comercial (GV) tem autoridade para autorizar cadastro com condição de pagamento a prazo, então por que esse processo assume caráter rígido? A possível resposta para essa pergunta pode ser ausência da política de crédito. Na medida em que não existem parâmetros norteadores que indiquem o grau de risco que a administração está disposta a assumir os gestores sentem-se responsáveis pela escolha do cliente e por resultados.

Lemes Júnior (2010) recomenda que a criação da política de crédito da empresa seja realizada pela alta administração e seu desenvolvimento pelo administrativo em parceria com

o comercial. A política de crédito irá definir os padrões de crédito, a política de cobrança, os prazos de crédito e os descontos estabelecendo os critérios para aceitar ou não o candidato a crédito e os gestores serão orientados por esses critérios na decisão de conceder crédito. A responsabilidade do gestor de crédito não deve estar no crédito mal concedido – que se tornou uma dívida incobrável, mas sim se o crédito concedido não obedeceu aos critérios estabelecidos na política de crédito da empresa.

O quadro 5.3 a seguir apresenta os fatores identificados que influenciam na análise de crédito da empresa.

Quadro 5.3: Fatores que influenciam a análise de crédito externa

CLIENTES	NÃO CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Movimentação de compra; • Indicação; • Tempo de relacionamento com empresa e • Concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociação; • Categoria; • Indicação e • Concorrência.

FONTE: GA e GV

Na análise de crédito externa, identificam-se alguns fatores que influenciam na sua análise de crédito. Os fatores destacados referem-se não apenas ao processo de análise de crédito (aplicação de técnicas de análise e elaboração de resultado), mas também a aceitação ou permissão de realizar a análise financeira do candidato a crédito. Para os que são clientes, o primeiro elemento a ser considerado é a sua movimentação de compra, em seguida a indicação do vendedor, seu tempo de relacionamento com a empresa e em menor grau a concorrência. Para os que ainda não são clientes o tipo de cliente e a negociação realizada são os principais fatores que influenciam na análise de crédito. O resultado da análise de crédito externa não é a decisão de conceder crédito é a autorização de comprar a prazo condicionada a checagem das informações nos órgãos de proteção de crédito.

Na análise de crédito interna serão analisados apenas os clientes que possuem autorização para comprar a prazo. Neste caso, o fator que influencia e até mesmo determina a sua análise de crédito é o histórico de pagamento. A pontualidade com que salda suas dívidas ou os atrasos ocorridos ou se é um cliente que frequentemente fica inadimplente influencia diretamente na decisão de liberar ou rejeitar seu pedido de compra a prazo.

5.4 Perfil dos profissionais do crédito

Os analistas de crédito (gerente de vendas e gerente administrativo) possuem grande experiência no mercado de bebidas, são funcionários há mais de oito anos do Grupo-LGH. O GV foi vendedor na unidade de Campina Grande – PB, posteriormente promovido para supervisor de vendas até surgir à oportunidade de ser gerente de vendas da unidade de Caruaru-PE, na qual está até hoje. É formado em administração de empresas e pretende realizar um curso de pós-graduação. O gerente administrativo iniciou na Mediterrânea Caruaru como faturista, em seguida foi para o setor de estoque, contas a pagar, caixa, tesoureiro, chegando a ser supervisor administrativo. Durante o tempo que exercia a função de supervisor administrativo tirou férias dos gerentes administrativos de Campina Grande, João Pessoa e Palmares retornando a empresa com a promoção de gerente administrativo da revenda Caruaru. É estudante do curso de Administração e sua previsão para o término do curso é para o início de 2016.

O tesoureiro está no Grupo-LGH há mais de três anos, foi contratado para tirar as férias do faturista, seguindo com a do auxiliar administrativo de contas a pagar e estoque e devido a sua dedicação e comprometimento tornou-se funcionário permanente no setor de estoque. Após dois anos de tempo de empresa, foi promovido para tesoureiro a função que exerce até o momento. Possui o curso superior incompleto, cursando o segundo período de economia.

Como os dois analistas possuem cargo de gerência, eles participam de reuniões com a diretoria do grupo que acontecem em Recife-PE na sede da Administração Central (AC). As reuniões, entre outras finalidades, têm objetivo informar e orientar os gestores para uma gestão mais comprometida e eficiente. As orientações que recebem nas reuniões referentes a crédito e cobrança são repassadas para o tesoureiro para que ele também tome conhecimento e possa contribuir para melhorar o processo.

CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Mediterrânea Distribuidora de Bebidas – LTDA é uma empresa experiente no mercado de bebidas. Atua em Caruaru-PE e região há mais de 10 (dez) anos sendo representante autorizada dos produtos da Brasil Kirin e D'ouro Bebidas. Seus clientes são bares, restaurantes, supermercados, lanchonetes, padarias, adegas, depósitos, etc. A venda de seus produtos pode ser à vista ou a prazo (boleto e cheque). Em 2014 as vendas a prazo somaram 39% do seu faturamento e deste total 3% não foram recebidos. O percentual de inadimplência, se comparado ao faturamento diário da empresa, aproxima-se a três faturamentos diários normais.

O setor de crédito da empresa conta com gestores experientes e um sistema de informação computadorizado considerado um dos melhores sistemas empresariais que pode auxiliar no processo de análise e concessão de crédito, contudo não há uma política de crédito definida na empresa que oriente os gestores na análise e concessão de crédito. É evidente que existindo a venda a prazo uma política de crédito irar existir mesmo que de forma deficiente, pois no mínimo as condições de venda estarão presentes para orientar na definição dos prazos e os descontos oferecidos. Mas neste caso, a ausência diz respeito à implantação de uma política que estabeleça parâmetros norteadores que diante de uma solicitação de crédito o gestor análise o pedido utilizando as técnicas estabelecidas e verifique se o perfil do candidato atende aos critérios colocados nesta política, caso atenda seja analisado o risco que ele produz em face do lucro que ele pode proporcionar, do contrário, o crédito seja negado devido o candidato a crédito não se enquadram nos requisitos mínimos exigidos.

A ausência da política de crédito pode provocar desequilíbrios financeiros para a empresa, visto que a maneira como o crédito é concedido reflete diretamente nos valores a receber e este faz parte do ativo circulante da empresa. Os procedimentos adotados pelos gestores da Mediterrânea no processo de análise e concessão de crédito surgem da prática cotidiana não obedecendo a nenhum padrão pré-definido. É possível identificar nestes procedimentos elementos de uma política de crédito, contudo, devido ao seu caráter de utilização, como é empregado esses elementos e até mesmo as variações do resultado da análise para cada cliente, não pode ser considerado como uma Política de crédito, pois não segue um padrão definido, mas sim o entendimento do gestor para a situação analisada.

A técnica utilizada na análise de crédito externa da empresa é dos cinco C's do crédito

que permite analisar a capacidade de pagamento do candidato a crédito, o seu caráter, o capital financeiro, as condições econômicas e seu patrimônio que atende ao “C” colateral. A análise de crédito externa é realizada pelo GV no estabelecimento do cliente possibilitando informações mais profundas acerca do seu perfil, nesta análise a experiência do gestor é fator fundamental na identificação do perfil do cliente e desenvolvimento de uma análise mais confiável. Na análise de crédito interna além da experiência do gestor o SI auxilia no processo de concessão de crédito permitindo uma análise de crédito rápida e confiável.

Os padrões de crédito da empresa recebem caracteres rígidos, visto que nem todos os clientes são analisados financeiramente, apenas os selecionados pelo GV. As condições de venda que diz respeito ao prazo de crédito e os descontos são utilizados de maneira estática, uma vez recebido o prazo de crédito em seu cadastro o cliente só irá comprar dentro daquele prazo, para cada cliente um prazo diferente. Os prazos de crédito mais utilizados são o de 7, 15 e 20 dias líquidos. Os descontos são utilizados apenas nas negociações de vendas não sendo aplicados na fatura, que poderia acelerar o recebimento. A cobrança é mais operacional, é acompanhada diariamente pelo tesoureiro identificando as inadimplências e traçando rotas de cobrança para o cobrador. A empresa não realiza inclusão dos clientes inadimplentes nos órgãos de proteção de crédito. O cliente que entra na inadimplência recebe telefonemas, visitas, mas não é negativado, o que pode ser um risco para carteira de valores a receber. Essa atitude é mais pelo desinteresse da prática de negativar o cliente e por receios que a negativação possa gerar processos judiciais.

A definição de uma política de crédito para a empresa pode proporcionar decisões mais acertadas, crescimento nas vendas, cobrança e recebimentos realizáveis, entre outros benefícios. Não considerar o setor de crédito como sendo algo estratégico pode acarretar em perdas de vendas para a concorrência, o que de fato vem acontecendo desde o início de 2014 com a entrada de uma distribuidora de bebidas na região que utiliza a concessão de crédito como incentivo para suas vendas. Realizar uma boa gestão dos valores a receber pode ajudar a Mediterrânea a tornar seu ciclo operacional mais eficiente, que só é completado com o recebimento do produto vendido.

Este trabalho não encerra a discussão sobre o assunto. Por esta razão, algumas sugestões e recomendações de novos estudos estão elencadas a seguir.

6.1 Sugestões e recomendações para novos estudos

Diante da importância da empresa dispor de uma política de crédito e das implicações que sua ausência pode provocar é mais do que oportuno recomendar um estudo para criação e implantação de uma política de crédito para empresas como a Mediterrânea Distribuidora de Bebidas. Agregando medidas de controle que permitam acompanhar os resultados da carteira de valores a receber. Recomenda-se também, avaliar a necessidade da criação de uma política de cobrança com os procedimentos adequados para negativar o cliente em casos de inadimplência. Visto que, a deficiência em um processo de cobrança é tão prejudicial quanto a sua própria ausência para as finanças da empresa.

As aplicações de estudos de caso empresariais são muito enriquecedoras, pois retratam situações que poderiam ser replicadas em outras empresas. Dessa forma, empresas com perfis semelhantes à da retratada neste trabalho podem utilizar esta experiência como aprendizado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. – 7. Ed. 2. Reimpressão – São Paulo: Atlas, 2006.

ANGELO, Cláudio F. (Org.); BELTRAME, Nelson. B.; FOUTO, Nuno M. M. D. **Finanças no varejo: Gestão operacional: exercícios práticos com respostas**. 4ª Ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. - 2ª Ed. - São Paulo: Atlas, 2011.

_____, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. - 4ª Ed. - São Paulo: Atlas, 2009.

BARBARA, Hani Ricardo; SIMÕES, Roberto. **Administração de vendas: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1975.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTH, Nelson Lerner. **Inadimplência: Construção de modelos de previsão**. São Paulo: Nobel, 2004.

BRIGHAM, Eugene F; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: Teoria e prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2008

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração financeira: Essencial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Princípios de Administração financeira**. – 10ª Ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10ª Ed. São Paulo. Atlas, 2012.

JORION, Philippe. **Value at Risk: A nova fonte de referência para a gestão do risco financeiro**. Trad. Thierry Barbe. – 2ª Ed. Ver. E ampl. – São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. – 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. – 7 ed. – São Paulo: Atlas 2010.

_____, **Metodologia científica**. – 4 ed.- São Paulo: Atlas, 2004.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Claudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas financeiras**. - 3ª Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. – São Paulo: Saraiva, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randoph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. - 2ª Ed. - 9ª reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. - 3ª Ed. - 19ª reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.

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

_____. **Especial Bancos: os dois lados do crédito**. GV Executivo. Vol. 5. Nº 3. Jul/Ago 2006.

SOUSA, A. F. de; CHAIA, A. J. **Política de crédito: uma análise qualitativa dos processos em empresas**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 7, nº 3, julho/setembro 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. – 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. – 2ª Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

Sites Visitados

<http://noticias.serasaexperian.com.br/bate-recorde-o-numero-de-empresas-inadimplentes-revela-estudo-inedito-da-serasa-experian/> acesso em: 10.12.14

<http://noticias.serasaexperian.com.br/inadimplencia-das-empresas-encerra-2014-com-alta-de-58/> acesso em: 10.12.14

<http://noticias.serasaexperian.com.br/demanda-das-empresas-por-credito-sobe-50-em-2014-aponta-serasa-experian/> acesso em: 10.12.14

<http://www.serasaconsumidor.com.br/score-credito/> acesso em: 16.12.14

<http://www.totvs.com/> acesso em: 02.02.14

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado senhor (a),

Este roteiro de entrevista tem como principal objetivo coletar informações referente a concessão de crédito aos clientes da Mediterrânea Distribuidora de Bebidas LTDA. Os dados fornecidos terão tratamento sigiloso e enfoque estritamente acadêmico. O resultado da pesquisa estará a sua disposição com a conclusão do trabalho. Esperamos contribuir de forma significativa com a ciência e o meio empresarial desta comunidade.

1. Empresa

- Funcionamento da empresa;
- Área de atuação;
- Departamentos;
- Manual de procedimentos e
- Colaboradores.

2. Fornecedores

- Quem são e
- Forma de pagamento.

3. Clientes

- Quem são;
- Quantidade e

4. Cadastro

- Etapas do cadastro e
- Documentos exigidos.

5. Vendas

- Tipo de vendas;
- Volume de vendas por tipo de pagamento

6. Forma de pagamento

- Formas de pagamentos utilizadas

7. Crédito

- Setor de crédito;
- Envolvidos

8. Prazo de Crédito

- Prazos de crédito utilizado

9. Limite de crédito

- Definição do limite

10. Sistema de Informação

- Existência
- Utilização do SI no setor de crédito

11. Atividades desempenhadas

- Detalhar suas atribuições no setor de crédito.

12. Política de crédito

- Documento;
- A definição da política de crédito;
- Alterações e
- Modalidade de política de crédito.

13. Análise de crédito

- Etapas da realização da análise;
- Responsável;
- Novos clientes e
- Antigos clientes.

14. Concessão de crédito

- Processo de concessão de crédito e
- Responsável
- Perfil do cliente

15. Controle do crédito concedido

- Controle realizado e
- Responsável.

16. Inadimplência

- Nível de inadimplência;
- Perfil dos inadimplentes e
- Volume.

17. Controle da Inadimplência

- Acompanhamento e
- Responsável

18. Cobrança

- Mecanismos utilizados;
- Responsável e
- Procedimentos

19. Profissional

- Nível de profissionalização;
- Treinamentos e
- Orientações.

20. Avaliação

- Em relação a política de crédito da empresa, mais especificamente sobre análise e concessão de crédito.