

## **ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. ESTUDO DE CASO: EMPRESA DO SETOR DE PESCADOS**

Vanessa Martins de Jesus; Renato Galiotti Ferreira; Nicole Modena de Lima; Daniel Barbosa Gomes; Marcio Tadeu Costa

Orientador: Luiz Carlos Jacob Perera

### **RESUMO**

O presente artigo trata de um problema de crédito pouco explorado na literatura corrente: a análise e concessão de crédito em mercado com alto grau de informalidade. A pesquisa foi desenvolvida como um estudo de caso em uma empresa do setor de pescados que atende empresas de micro, pequeno e médio porte. O processo desenvolvido pela empresa foi confrontado com a teoria tradicional e foi desenvolvido um novo modelo com seis faixas atreladas a limites financeiros. À medida que os limites financeiro aumentam, supõe-se que as empresas estejam mais estruturadas administrativamente, e aumenta-se o nível de exigência para a liberação do limite pretendido. O modelo também sugere que os limites sejam atrelados a alçadas para concessão, simplificando e flexibilizando o processo. As conclusões indicam a viabilidade da implantação paulatina do modelo que também procura atender o projeto de expansão de 30% nas operações da empresa no próximo exercício.

Palavras-chave: Estudo de Caso; análise de crédito; concessão de crédito; modelagem de crédito; mercado informal; PME'S.

### **1. INTRODUÇÃO**

O crédito numa estrutura macro influencia diretamente a economia de um país, pois através da flexibilização da moeda regula-se o consumo nos diversos níveis: governo, empresas e pessoas. O crédito empresarial torna-se importante ao estimular a cadeia produtiva e as transações destinadas ao consumidor final. Neste trabalho procura-se estudar o problema da análise e concessão de crédito entre empresas de pequeno e médio porte dentro de um setor específico, o de consumo de pescados. O setor pertence ao ramo de produtos perecíveis e enfrenta o seguinte dilema: vender ou perder a mercadoria. Esta decisão deve ser tomada num prazo exíguo de menos de quinze dias, logo o processo de tomada de decisão deve ser ágil e preciso.

Para identificar o cenário em que isto ocorre deve ser esclarecido que são empresas em sua maioria de pequeno porte: pequenos distribuidores, cadeias de restaurantes ou mesmo unidades isoladas. Esta consideração torna-se relevante, pois nos remete a um ambiente de tradicional informalidade.

O problema de realizar uma boa análise de crédito, além de saber como usar adequadamente as informações que a empresa possui para abertura e acompanhamento do crédito, relaciona-se com a confiabilidade dessas informações. O foco de interesse é saber quais informações são relevantes e úteis para a tomada de decisão de abertura e

acompanhamento continuado do crédito, uma vez que comercialmente objetiva-se uma relação duradoura com os clientes.

Profissionais mal preparados para analisar dados, ou a má qualidade das informações pode levar a decisões que venham acarretar prejuízos para a empresa cessionária do crédito. Prejuízos comerciais decorrentes de má gestão de crédito também inflacionam o custo das despesas administrativas levando a empresa à perda de competitividade. Logo, uma gestão empresarial competitiva importa um sistema eficiente de análise e concessão de crédito. Esta consideração implica o próprio crescimento empresarial.

Esta pesquisa tem como problema central, identificar se os critérios atuais, utilizados para determinar a concessão e acompanhamento de crédito na empresa estudada, estão proporcionando o controle desejado das operações e proteção adequada à exposição ao risco de inadimplência.

Enfatiza-se que a análise de crédito empresarial tradicional, geralmente é aplicada às empresas de maior porte, focando em quantias elevadas e utilizando como instrumentos de análise demonstrativos financeiros padronizados desenvolvidos por uma estrutura contábil formal. A cessão de crédito da empresa estudada foca em quantias menores e a análise está condicionada a um mercado caracterizado pela informalidade, agilidade de operações e desburocratização, já que a natureza do produto fornecido é alimentício e altamente perecível. Portanto, exige-se uma análise simplificada que, se menos criteriosa, poderá expor a empresa a riscos maiores.

O objetivo geral da pesquisa é estudar e aprimorar o modelo de análise e concessão de crédito atual da empresa, pretendendo minimizar riscos aos quais a empresa está desnecessariamente exposta. O modelo desenvolvido poderá ser ajustado e aplicado por empresas que atuam em mercados com características semelhantes. A pesquisa será orientada pela teoria pertinente, tendo como objetivos específicos: conceituar o crédito empresarial; evidenciar as práticas de mercado com base na empresa estudada, e; com base na teoria, ajustar um modelo simples e objetivo de análise.

A metodologia desta pesquisa será desenvolvida como um estudo de caso baseado em uma empresa do setor de pescados, sediada em São Paulo, que efetua vendas a crédito, em sua maioria, para micro e pequenas empresas varejistas ou atacadistas. O artigo está estruturado com uma introdução que procura mostrar o contexto e objetivo do estudo, referencial teórico pertinente, metodologia do estudo de caso, análise e conclusões.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Do Crédito**

Segundo Pereira (2000), em finanças, o vocábulo crédito define um instrumento de política financeira a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial na venda a prazo de seus produtos ou por um banco comercial, por exemplo, na concessão de empréstimo, financiamento ou fiança. Para Blatt (1999) crédito está relacionado à confiança que o credor tem em relação ao tomador, opina que este tipo de operação acaba gerando um risco ao credor. Sugere ainda que a administração do crédito deve estar atenta e pró-ativa a vários fatores para mitigar possíveis riscos de crédito.

A função do crédito, conforme Pereira (2000), diz respeito à captação de recursos junto aos agentes econômicos com posição orçamentária superavitária, e financiamento das necessidades de investimento e consumo dos agentes com situação orçamentária deficitária, e esse tem sido o papel histórico dos bancos. A função do crédito é bastante

antiga e alguns estudiosos destacam que foram encontradas evidências escritas nas ruínas da antiga Babilônia sobre empréstimos feitos a um fazendeiro, o qual teria se comprometido a pagar os juros e o principal após sua colheita.

## **2.2. Função Econômica do Crédito**

O crédito é importante para o crescimento de um país, através dele pode-se estimar o crescimento da economia. Se o uso do crédito for indiscriminado, sem parâmetros, pode prejudicar o desenvolvimento econômico, porém se for usado adequadamente, o crédito pode alavancar a economia do país e ajudar no seu crescimento e desenvolvimento. Perera (2009, p. 2) afirma:

O crédito usado adequadamente, tanto por governos quanto por empresas, como instrumento de gerenciamento do consumo, continua a mostrar vigor notável, graças ao papel sumamente importante que vem desempenhando no cotidiano da humanidade por facilitar as transações de bens e serviços. Apesar das elevadas taxas de juros básicas no Brasil, que se refletem em taxas ainda mais altas para operações de empréstimos ao consumidor (explícitas ou implícitas), um volume considerável de operações a prazo é realizado por empresas de todos os setores e tamanhos.

Segundo Rosset (2002), para a consecução de cada um de seus objetivos centrais, a política econômica conta com um elenco de instrumentos de ação. Os instrumentos de ação derivados dos diferentes troncos da macroeconomia são os fiscais, os monetários e os cambiais, respectivamente derivados dos conhecimentos desenvolvidos nos campos das finanças públicas, da economia monetária e da economia internacional.

Os instrumentos monetários referem-se basicamente ao manejo de operações destinadas a regular o suprimento de meios de pagamento e a adequada disponibilização dos demais estoques de ativos financeiros. O suprimento desses ativos implica a adequada irrigação da economia com moeda e crédito. A liquidez insuficiente ou em excesso pode comprometer objetivos de crescimento, de estabilidade ou de equitatividade.

De todos os segmentos de intermediação financeira, o mercado de crédito é o que revela maior amplitude, quanto aos agentes atendidos, às finalidades das operações, as garantias requeridas e aos intermediários envolvidos. São também diversificadas as categorias de captação que lastreiam essas operações. Famílias e empresas, pessoas físicas e jurídicas, além de todas as esferas do governo, recorrem ao mercado de crédito para suprimento de suas deficiências de caixa.

No comércio, segundo Pereira (2000), o crédito assume o papel de facilitador da venda. Possibilita ao cliente adquirir o bem para atender sua necessidade, ao mesmo tempo em que incrementa as vendas do comerciante. Em algumas atividades comerciais, o ganho no financiamento das mercadorias chega a ser maior que a própria margem praticada em sua atividade principal.

## **2.3. Características Gerais do Crédito Empresarial**

Leoni e Leoni (1997) define o crédito empresarial como uma ferramenta de política financeira para diversos setores da economia, como comércio, indústria e instituições financeiras, esse tipo de crédito é essencial para o funcionamento do mercado, pois as empresas vendem a prazo e necessitam de um fluxo de caixa para se manterem em funcionamento.

Na pesquisa de Figueiroa e Martins (2008) é citada a importância do crédito a pequenas e médias empresas tanto nas economias com estágios mais desenvolvidos quanto naquelas que ainda estão em desenvolvimento econômico, porque nesses dois casos as empresas de pequeno porte são as que prevalecem em quantidade numérica. Com essas características é muito importante o fortalecimento de políticas e mecanismos para o desenvolvimento econômico.

Segundo pesquisa realizada pelo IBGE (2003) empresas de micro e pequeno porte no Brasil possuem algumas características comuns como:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade;
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- relação de complementaridade e subordinação com empresas de grande porte.

#### **2.4. Crédito à Micro, Pequena e Média Empresa no Brasil**

O crédito fornecido a pessoas jurídicas no Brasil ainda é muito restrito, a pesquisa de Carvalho (2003) mostra que as pequenas e médias empresas nacionais utilizam pouco crédito para se financiarem no longo prazo. Isso pode ser explicado através de elevadas taxas de juros e *spreads* cobrados pelos bancos privados, inviabilizando a abertura desse tipo de crédito. Com a finalidade de suprir essa deficiência o Banco Nacional de Desenvolvimento Social e Econômico (BNDES) possui linhas específicas para essas empresas, sendo um dos únicos provedores deste tipo de crédito no país, um crédito de longo prazo e taxas menores visando ajudar o desenvolvimento da economia nacional.

Pinheiro e Cabral (1998) citam que altas taxas de juros e *spreads* também podem ser formadas por políticas monetárias adotadas no Brasil. Mostram que apesar do crédito ser muito pouco usado no país, a maior parte de recursos emprestados a empresas servem para utilização em capital de giro, deixando claro que financiamentos a longo prazo ainda são pouco utilizados por micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), e que o BNDES é uma das principais fontes do crédito a longo prazo no Brasil.

Para as empresas nacionais, a maior dificuldade é o crédito a longo prazo, pois o BNDES não tem recursos suficientes para poder emprestar em larga escala, com juros menores do que os praticados no mercado. A maior parte desses financiamentos é feito em curto prazo, com bancos comerciais e taxas elevadas, quando comparadas às internacionais, limitando o crescimento das empresas carentes de capital.

## 2.5. Cadastro de Empresas

Para a abertura de crédito para empresas, Brito e Assaf Neto (2008) em sua pesquisa revelam que as instituições financeiras estão passando por revisão nos últimos anos, os métodos tradicionais baseados em critérios julgamentais estão deixando de existir. Os bancos estão investindo em métodos quantitativos para decisões de concessão de crédito conforme diretrizes de financiamento peculiares às instituições.

O cadastro de dados contábeis é uma das principais fontes para a tomada de decisão para a abertura de crédito, segundo Leoni e Leoni (1997) a área cadastral fornece a avaliação em potencial de uma empresa, sabendo como, e se deve ocorrer o financiamento, tomando como base o grau de liquidez no curto prazo e a capacidade que a empresa tem de honrar os compromissos de longo prazo.

Pereira (2000) afirma que para uma tomada de decisão de crédito segura, é preciso inicialmente informações confiáveis e de uma boa modelagem dessas informações. Em seguida deve-se escolher uma alternativa de projeto, e observar o impacto dela no objetivo que a empresa deseja atingir.

Leoni e Leoni (1997) e Pereira (2000) acreditam que o crédito deve ser abordado de maneira analítica, ou seja, em uma abordagem mais objetiva o financiador pretende evidenciar a situação da empresa, através de uma análise estatística dos dados e comparações ao longo do tempo, é possível alcançar resultados que servirão de grande auxílio na tomada da decisão. Em uma abordagem mais subjetiva, ele vai procurar saber como anda a reputação da empresa no mercado.

## 2.6. Análise de Crédito

Para muitos autores a atividade de crédito como temos hoje em dia teve início na revolução industrial.

No final do século XIX a revolução industrial colhia seus frutos desenvolvimentistas e os bancos já atuavam como intermediários financeiros. A massificação dos empréstimos levou os bancos a procurarem padronizar suas análises exigindo dos demandantes de empréstimos, demonstrativos financeiros que comprovassem sua capacidade de futuro pagamento. Os demonstrativos financeiros, analisados sistematicamente, levaram à criação dos índices que relacionam fatos administrativos de interesse contábil. Salienta-se a criação do índice de Liquidez Corrente, o qual faz sucesso até hoje (PERERA, 2009, p.18).

A análise de crédito é essencial nas instituições financeiras para que possam avaliar o risco das operações de empréstimo, a capacidade de pagamento dos tomadores e definir a melhor linha de crédito a ser usada. O termo pagamento pode ser utilizado para expressar amortização, liquidação, etc. da dívida contraída pelo tomador.

A análise de crédito tem como objetivo chegar a uma decisão a partir da avaliação lógica da situação e informações disponíveis. A clareza e confiabilidade na decisão de concessão de crédito dependerão do detalhamento e qualidade das informações e de que forma estas serão avaliadas dentro do contexto econômico que está em constante mutação. A função da análise de crédito não se prende apenas a efetuar um relatório baseado em normas e recomendações internas e das autoridades monetárias. Os instrumentos utilizados para efetuar-la devem variar de acordo com a situação a ser avaliada.

Schricket (2000) afirma que a análise de crédito mensura o risco decorrente da relação entre o agente que disponibiliza os recursos e o tomador de crédito, sendo que a proposta de crédito deve convergir para a quantificação e qualificação do montante de risco que o emprestador está disposto a incorrer. O limite de crédito corresponde ao valor total do risco, já a linha de crédito é o tipo de operação que o cliente irá utilizar.

## 2.7. Os C's do Crédito

Os parâmetros básicos para orientar a concessão de crédito a pessoa jurídica norteiam-se pelos 4 C's do crédito. Para Schrickel (2000) os C's podem ser divididos em dois grupos. O primeiro grupo é do aspecto pessoal como **Caráter e Capacidade**, já o segundo grupo é dividido em **Capital e Condições**. Santi Filho (1997) também cita os quatro C's como parâmetro para a avaliação de riscos de crédito.

Para Blatt (1999), além dos quatro C's tradicionais, existem também outros como Colateral, Conglomerado. Ele cita como C's modernos do crédito a Consistência, Comunicação e Controle. Também cita novos três C's de Concorrência, Custos e Caixa. Mas para ele, mesmo com essa análise, existe subjetividade para a concessão do crédito, essa subjetividade aumenta em função do grau de qualidade, origem e caráter das informações, muitas vezes podem ter pontos positivos e negativos tornando a decisão muito difícil.

### **Caráter**

O primeiro C a ser analisado é o de Caráter, que está relacionado à intenção do tomador de pagar a operação. Esta definição é dada por Schrickel (2000), onde diz que este é o principal C a ser analisado independente do valor da operação. O emprestador deve fazer uma análise detalhada sobre seu cliente, visando obter informações importantes para a elaboração de uma ficha cadastral que obtenha informações relevantes para a abertura do crédito.

### **Capacidade**

O segundo C a ser analisado é a Capacidade, que pode ser definida como a habilidade de pagar. Para a concessão à pessoa jurídica, é necessário conhecer a experiência dos seus administradores, como idade, tempo de trabalho no ramo ou outros negócios administrados, esta definição é dada por Blatt (1999).

Para Schrickel (2000) o caráter pode não estar ligado à capacidade, pois o tomador pode até ter vontade de pagar, mas por má administração ou gerência pode acabar não honrando sua dívida, por isso esse ponto é muito importante e deve ser visto separadamente do Caráter ou outros pontos analisados.

Pereira (2000, p. 87) destaca a visão de longo prazo na capacidade da empresa:

A capacidade refere-se à habilidade do indivíduo ou grupo de indivíduos de gerir estratégica e operacionalmente os negócios da empresa. A visão estratégica, o potencial de administração, produção e comercialização da empresa fazem parte da análise da capacidade, que pode conter certa subjetividade e nem sempre é fácil se ser avaliada.

### **Capital**

Este item analisado é sobre o perfil empresarial e a rentabilidade do patrimônio líquido, Blatt (1999) avalia que nesse aspecto é feita uma análise sobre o ramo de atividade do cliente, isso faz menção das condições econômico-financeiras da empresa. As

informações são obtidas através das demonstrações contábeis da empresa, nesse ponto cabe ao analista mensurar até que ponto as informações são válidas para o empréstimo.

Blatt (1999) e Santi Filho (1997) alertam para a limitação das demonstrações contábeis, mas MPE's:

Nas micros e em boa parte das pequenas empresas, os relatórios contábeis fornecidos, base importante para a análise destes aspectos, não estão em completo acordo com a respectiva realidade. Geralmente, são elaborados por escritórios de contabilidade externos à empresa e cumprem finalidades basicamente fiscais.

A análise de capital não se restringe apenas a verificação da conta de Capital no Balanço Patrimonial da empresa, para Schrickel (2000) deve-se fazer uma análise minuciosa através de técnicas de análise de balanço e situação econômico-financeira da empresa. Deve ser visto, por exemplo, a porcentagem de ativo próprio que está investido em ativo fixo, também deve ser visto índices de capacidade de pagamento através de índices na análise do Balanço.

### **Condições**

As condições para a abertura de crédito estão relacionadas a fatores externos à empresa, estes fatores não podem ser controlados diretamente pela empresa, pois estão relacionados a políticas econômicas (restrições ao crédito, política cambial e juros), fenômenos naturais, riscos de mercado e fatores de competitividade, esses itens são definidos por Santi Filho (1997).

Para Blatt (1999) este C de crédito refere-se ao meio ambiente em que a empresa se encontra, fatores como sazonalidade, desaquecimento setorial ou geral, são aspectos importantes que podem afetar a situação da empresa. Schrickel (2000, p. 53) afirma: “Condições dizem respeito ao micro e macrocenário em que o tomador de empréstimos está inserido. No caso de empresas, tal cenário é o ramo de atividade e a economia como um todo. Vale dizer, é muito importante saber avaliar o momento do empréstimo (*timing*)”.

### **2.8. Risco e Segurança**

Definindo de risco de crédito, Blatt (1999) afirma que o risco é de que o credor não receba plenamente o esperado, sofrendo prejuízos financeiros. Várias causas possíveis são citadas como: risco do ciclo de produção, nível de atividade, endividamento, ambiente político-econômico, administração deficiente e fatores imprevisíveis, como incidência de chuva que pode comprometer a safra, ou a presença de concorrentes mais fortes. Estas são algumas possibilidades de riscos as quais o credor está sujeito em uma operação de crédito.

O risco em uma operação de crédito é um dos itens mais importantes a ser analisado, para Schrickel (2000) não há empréstimo sem risco, porém este risco pode ser minimizado, para se tornar suportável e compatível com o empréstimo e a receita gerada por ele. O maior risco na operação é não conhecer quem é o tomador ou qual tipo de operação ele deseja fazer com os recursos auferidos.

A coleta de informações sobre os tomadores, para que seja baseada a análise, é feita basicamente através do cadastro. A manutenção dos dados fornecidos pelo cadastro dos tomadores é essencial e deve estar disponível para a obtenção de dados relevantes para que seja feita uma avaliação do risco de emprestar àquele tomador específico.

## 2.9. Garantias

Para diminuir os riscos na operação de crédito é necessário ter garantias do lado do tomador, cada instituição tem seus tipos de garantias que entende ser melhor para determinada operação reforçando sua segurança nas operações concedidas, Schrickel (2000) defende este ponto de vista, e adiciona que nem todo tipo de garantia é relevante para instituição que fez o empréstimo.

Pereira (2000) afirma que mesmo a garantia não sendo a fonte primária de pagamento ela tem grande influência na definição do tipo de crédito, como o prazo de pagamento e limites de crédito. As garantias também estão ligadas a liquidez, quanto mais rápido elas se transformarem em dinheiro por um valor justo mais esta garantia ira valer para o credor.

A garantia tem papel influente na decisão do crédito, mas segundo Blatt (1999) não se pode conceder um crédito apenas baseado nas garantias oferecidas. Se a operação for dependente apenas das garantias o risco da operação é muito elevado, deve-se prestar maior atenção a capacidade do cliente de pagar a dívida na data pré-estabelecida.

As instituições dão maior valor a garantias com grande liquidez como ações na bolsa, CDBs, duplicatas, custodia de ouro e títulos federais, mas não é porque a empresa tem essas garantias que se pode eliminar o risco, há o risco de falência da empresa, ilícito penal, impugnação por outros credores e vícios de origem.

## 2.10. Prazos e Pontualidade

Os prazos são fatores importantes para fazer a análise de risco, pois segundo Pereira (2000) o prazo de pagamento está diretamente ligado ao risco, ele cita como exemplo uma operação com um prazo de 90 dias, em principio essa operação tem um risco menor comparada à outra por um período de cinco anos. Para operações de longo prazo é necessária uma avaliação mais detalhada levando mais tempo do que uma avaliação para empréstimo de capital de giro.

Avaliar a pontualidade dos tomadores pode ser tarefa difícil, pois os registros de não pagamento na data correta podem resultar de eventos que muitas vezes são imprevisíveis e acabam por desabonar o cliente, injustamente. Porém, apesar desta dificuldade, avaliar a pontualidade do cliente em relação às suas obrigações é relevante para prever o risco implícito de uma operação de empréstimo, cujo pagamento ocorrerá em uma data futura.

Para identificar a pontualidade do cliente, levam-se em conta as informações levantadas junto a outras empresas que tem relação comercial ou bancária com o mesmo. Sempre tendo o cuidado de pesquisar além das empresas indicadas pelo próprio cliente, para que não haja risco de manipulação. As organizações de proteção ao crédito, como Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), também devem ser consultadas.

## 3. METODOLOGIA

Definir a metodologia de pesquisa significa introduzir o discente no mundo dos procedimentos sistemáticos racionais (Marconi e Lakatos, 2007, p.5). O conhecimento científico é uma consequência da pesquisa e surge da necessidade do homem ser mais ativo em relação aos fenômenos que ocorrem ao seu redor. Esta necessidade de compreender a cadeia de relações que acontece por trás de cada objeto, fato ou fenômeno leva o homem a “[...] ir além dessa forma de ver a realidade imediatamente

percebida e descobrir os princípios explicativos que servem como base para a compreensão da organização, classificação e ordenação da natureza em que está inserido” (Köche, 2006, p. 29).

Este trabalho terá um enfoque predominantemente qualitativo, pois objetivou compreender um fenômeno social, através de um estudo de caso. O estudo de caso foi escolhido por se tratar de compreender um fenômeno localizado, através de uma unidade de análise: uma empresa do setor pescados, que concede crédito em geral a micro, pequenas e médias empresas, retratando assim as práticas de mercado do setor e a realidade deste porte de instituição em relação às necessidades de busca de crédito, possibilitando o entendimento do que está ocorrendo nas organizações em uma realidade contemporânea.

Yin (2006) afirma que o estudo de caso é adequado quando se colocam questões do tipo **como e por que**, que podem esclarecer diversos processos da entidade pesquisada, e é útil quando o foco da pesquisa está em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Também pode ser aplicado na observação de questões que são de natureza mais exploratória, lidando com relações que se configuram no tempo e no contexto em estudo e não podem ser simplesmente resolvidas com dados quantitativos.

Segundo Martins (2008) o Estudo de Caso é um método original e revelador, pois analisa uma situação complexa da vida real e cada pesquisador pode descobrir novas perspectivas que ainda não tinham sido abordadas por estudos assemelhados.

A utilização desse método, segundo Yin (2006, p.20) surge do

desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos. .

Em um projeto de pesquisa que utiliza a metodologia de Estudo de Caso pode-se identificar algumas fases distintas (YIN, 2006; Collis e Hussey, 2006). A fase inicial compreende a seleção do caso a ser estudado, definição do referencial teórico e desenvolvimento do protocolo (documento formal que contém os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais a serem adotados no estudo). Na fase intermediária é realizada a coleta de dados, através de análises de documentos, observações, desenvolvimento de entrevistas ou participações diretas no caso. Na fase final é feito a análise dos dados obtidos e redação do relatório final, indicando claramente como foram coletados os dados e esclarecendo e fundamentando a teoria que escolheu para categorizar e interpretar os mesmos.

### **3.1. Coleta dos Dados**

A coleta de dados dentro da empresa estudada foi feita por meio de pesquisa de documentos e processos de controle interno, bem como entrevista semi-estruturada, presencial, junto ao diretor financeiro. Por questões de confidencialidade deixa de constar o nome da empresa e do diretor entrevistado.

Para que a coleta de dados tenha maior qualidade é importante a incorporação de três princípios: utilização de várias fontes de evidência que sejam aplicáveis ao estudo de caso em questão (convergência de fatos), formação de uma base de dados e

encadeamento de evidências. Estes procedimentos irão garantir o controle de qualidade do estudo de caso, trazendo confiabilidade e reflexão da realidade.

### **3.2. Protocolo do Estudo de Caso**

O protocolo contém os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais que devem ser seguidas na aplicação e no uso dos instrumentos e se constitui uma tática para aumentar a fidedignidade da pesquisa (COLLIS e HUSSEY, 2006). O protocolo segue os procedimentos recomendados por Yin (2006):

**Questão central:** Procurar ajustar o modelo de análise e concessão de crédito da empresa dentro do mercado no qual a empresa atua. E tem como objetivo mostrar como uma empresa que atua em um ramo com alta informalidade faz sua análise e concessão de crédito. Paralelamente, foram sugeridos ajustes no modelo visando dar maior segurança às decisões operacionais, possibilitando o desenvolvimento almejado pela empresa sem aumentar o risco de crédito.

**Unidade de análise:** A unidade de análise desse estudo de caso é o processo de análise e concessão de crédito realizado pela empresa estudada. Procurando identificar os métodos e as limitações da análise de crédito neste mercado.

**Estrutura Teórica:** Esta desenvolvida no item 2. Referencial Teórico. Conceitua o Crédito e sua importância na economia.

**Procedimento de coleta de dados:** Foram coletadas informações em arquivos e documentos internos como o banco de dados que forneceu informações sobre os métodos e procedimentos utilizados no processo de análise e concessão de crédito. Também foi desenvolvida entrevista com perguntas abertas e semi-abertas com o gestor da área de operações de crédito e financeiro da empresa pesquisada.

**Crítérios para Interpretar as Constatações – Evidências:** Foram utilizadas as informações coletadas através das respostas obtidas nas entrevistas, nos documentos analisados e dados qualitativos do desempenho da empresa pesquisada.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. Histórico da Empresa**

A empresa iniciou timidamente suas atividades em 1999 com o objetivo de abastecer uma rede de franquias. Com o passar dos anos, a empresa foi se alicerçando, expandindo sua ação com a abertura de filiais em outros Estados e com a participação em importantes feiras do setor. Em 2003, a empresa já detinha 8% da participação no mercado nacional de distribuição de pescados. Em 2003 esta reestruturação culminou no projeto de comercialização do salmão fresco, o que lhe proporcionou consolidar seu atendimento a restaurantes e em especial, os restaurantes de culinária japonesa.

Através de estudos, a empresa pôde identificar que em 2004, o consumo per capita de pescados no Brasil cresceu 15%, quando passou de 7 kg per capita/ano para 8,10 kg per capita/ano. Em especial, a empresa identificou o acentuado crescimento do mercado brasileiro de salmão. O estudo também apontava que em 2004, os operadores de *food service* compraram da indústria de alimentos e bebidas 34 bilhões de reais, o que representou um crescimento de 15,6% do faturamento obtido pela indústria com as vendas para esses canais, em relação ao ano anterior. De 1995 até 2004, o mercado de *food service* cresceu 196%, um resultado maior do que o obtido com as vendas da indústria para o varejo alimentício (supermercados) que foi de 106% no mesmo período

O crescimento do mercado do salmão se deu principalmente pelo aumento da oferta chilena entre os anos de 2000 a 2002 e dos baixos preços praticados nesse período, o que culminou na abertura do mercado, tornando o produto acessível à classe média. Outro ponto importante para se levar em consideração é que no Brasil reside a segunda maior colônia nipônica do mundo. A cultura japonesa prega, entre outras coisas, o equilíbrio e a longevidade, relacionados à qualidade da alimentação. Estes preceitos aliados às atitudes de correção alimentar desenvolvidas culturalmente por boa parte dos contingentes urbanos brasileiros de consumirem alimentos saudáveis e menos calóricos, favoreceram à inclusão da culinária japonesa nos seus hábitos alimentares, possibilitando um expressivo aumento no consumo de salmão fresco **Premium**, que em boa parte é absorvido pelas cozinhas *food service*.

É neste momento que o foco da empresa passa a ser o *food service*, um mercado que envolve toda a cadeia de produção e distribuição de alimentos, insumos, equipamentos e serviços orientados a atender os estabelecimentos que preparam e fornecem refeições efetuadas principalmente fora do lar. A origem do preparo da refeição é o fator diferenciador deste mercado. Neste sentido, a empresa considera o *food service* também a refeição efetuada no lar, porém adquirida pronta para ser consumida em estabelecimentos como restaurantes, *rôtisseries*, comprada no local ou entregue no lar.

O aumento de vendas no *food service* converteu-se em prioridade para a empresa, pois além do potencial de crescimento deste segmento, a estratégia também previa a pulverização das vendas e a redução do risco de inadimplência que estava sendo provocado pela concentração da carteira de clientes em distribuidores.

Em 2004, a empresa inicia sua participação em feiras do setor de pescados como a *Sea Food* e inaugura sua primeira filial, com localização em Belo Horizonte. A partir de 2006 com a estruturação de um departamento de tele vendas, passa a focar esforços para aumentar sua participação no rentável mercado de *food service*: restaurantes, mercado hoteleiro, redes de *fast food*, padarias, *rôtisseries*, lojas de conveniência, *catering*, etc. Em 2007, inaugurou sua segunda filial, localizada em Santa Catarina e em 2009 mais duas filiais, sendo uma em Salvador e outra no Rio de Janeiro.

Atualmente a empresa divide o mercado de importação de pescados com três concorrentes de peso. Aumentou consideravelmente sua linha de produtos e hoje além do salmão congelado e fresco e os outros pescados congelados importados da Argentina, Chile e Vietnã, a empresa também comercializa pescados nacionais como o camarão, a sardinha e outros da região norte do Brasil.

#### **4.2. Produtos Comercializados**

O principal produto negociado pela empresa é o **salmão inteiro fresco**, que é importado do Chile. Este produto representa 70% das compras da empresa e fatura aproximadamente U\$2.130.000,00 por mês. A maior concentração dos produtos que a empresa comercializa é importada. Os demais produtos como o filé de merluza, cação e abadejo são congelados e vêm da Argentina e do Uruguai.

Apesar de trabalhar também com pescados congelados, os pescados frescos representam, em média dois/terços da quantidade comprada. A empresa compra mensalmente uma média de 288.000 kg de fresco e 124.200 kg de congelado/mês. Os estoques são altamente perecíveis: a validade do pescado fresco é de 15 dias e o período de transporte para entrega é de 7 dias.

### 4.3. Política de Crédito Atual

O fluxo de processos da empresa do setor de pescados analisada, no que diz respeito aos passos que envolvem a venda a crédito e a cobrança, seguem um processo ágil e pouco formal que visa acompanhar o ritmo desse mercado que possui estoques extremamente perecíveis e, portanto requer liquidez imediata.

Prospecção de clientes:

- Triagem dos cadastros de clientes em potencial em feiras especializadas do setor;
- Triagem por listas de restaurantes;
- Consulta de restaurante em bases de dados adquiridas pela empresa;
- A empresa faz a divulgação dos serviços e produtos em revistas e feiras do ramo.

A empresa começou estruturar uma política de crédito a partir dos anos de 2003/2004, com a contratação de pessoal e a segregação de funções. Anteriormente a esta data, o cadastro dos clientes era realizado pelo departamento comercial, que acumulava funções.

Com o foco em varejistas, preocupa-se em estabelecer uma política de crédito específica, ágil e que lhe permita cumprir o objetivo de aumentar sua participação no atendimento de restaurantes e pequenos estabelecimentos com demandas de limites de crédito de até cinco mil reais.

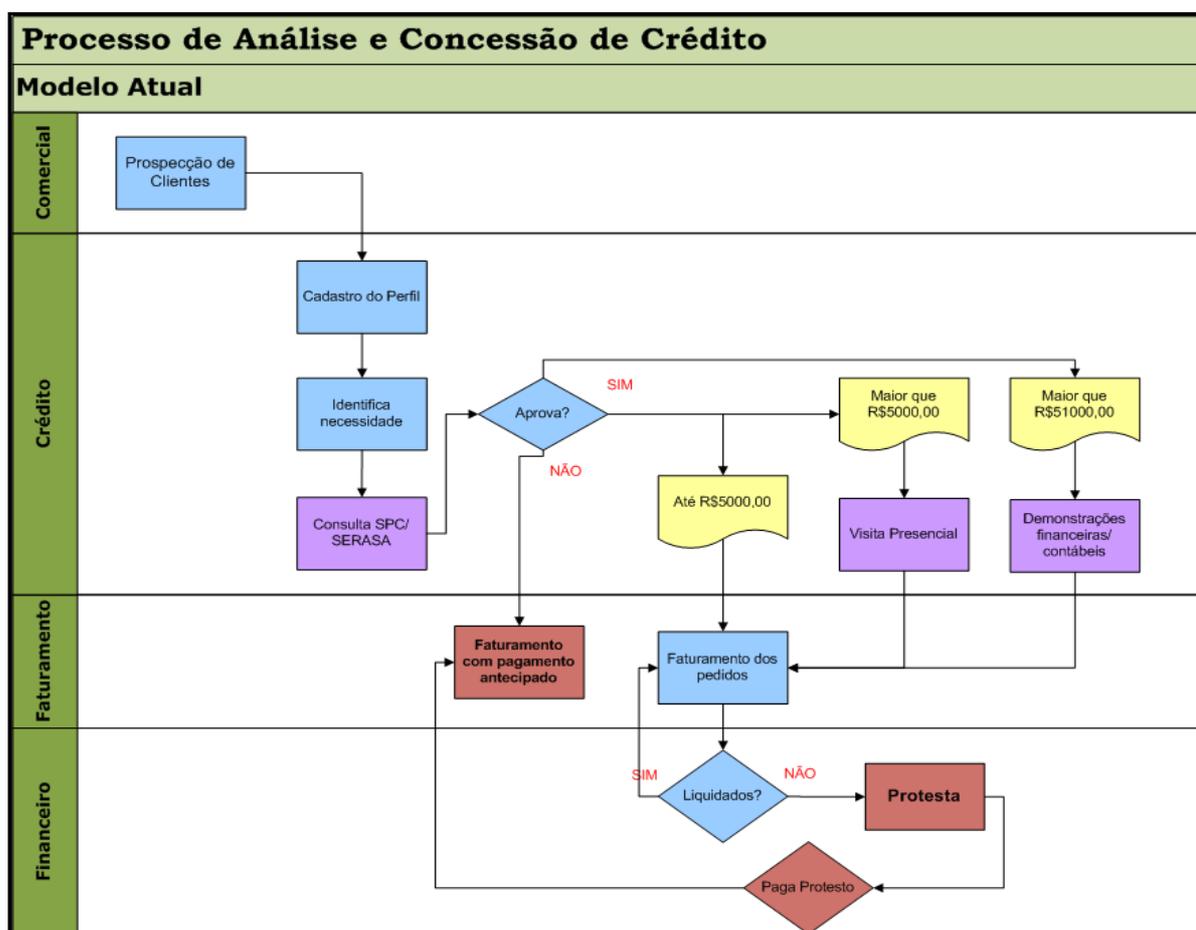
Em um breve resumo operacional, a prospecção da venda é feita pelo tele vendas, e para realizar a abertura do cadastro, o vendedor envia um formulário criado pela empresa intitulado Perfil do Cliente à análise de crédito.

A exigibilidade dos documentos para análise e concessão de crédito aumenta a cada faixa de limite de crédito estabelecida pela empresa que são escalonadas em i) até R\$ 5.000,00; ii) de R\$ 5.001,00 até R\$ 50.000,00; iii) acima de R\$ 50.000,00. A Figura 1 mostra o fluxograma da análise de crédito realizada atualmente pela empresa, evidenciando as atividades específicas das áreas comercial, de crédito, faturamento e financeira. Nota-se no modelo estudado a segregação de atividades e falta de orientação para o objetivo comum de tornar o processo ágil e eficiente.

#### **Análise com limite até R\$ 5.000,00**

- Cadastro dos dados atualizados do cliente
- Relatório com perfil do cliente
- Consulta SPC/SERASA do CNPJ
- No caso de consulta negativa, o cadastro é realizado com condição de pagamento antecipado.

Após estes quesitos estarem cobertos é decidida pela aprovação ou não do cliente e estabelecido o limite de crédito pela necessidade de consumo do cliente. Esta análise simplificada de perfil basta para clientes com necessidade de consumo dentro dessa faixa. Operações nessa faixa de valor representam a grande maioria das operações da empresa em volume.



**Figura 1 : Fluxograma Análise de Crédito Atual**

**Fonte : os autores**

### **Análise com limite de R\$ 5.001,00 até 50.000,00**

A partir da segunda faixa, a equipe de vendas envia para análise de crédito, a Ficha Cadastral do cliente contendo outras informações como, dados de conta-corrente, dados de 3 dos principais fornecedores no ramo alimentício da empresa, cópia do contrato social e cópia da última alteração contratual. Nessas condições é realizada uma visita por um vendedor ou supervisor de vendas para incluir informações no cadastro do perfil do cliente.

### **Análise acima de R\$ 50.000,00**

Para essa faixa a empresa incluiu a necessidade de avaliação da declaração de faturamento do último semestre e de documentos que comprovem o patrimônio do cliente e/ou dos sócios, tais como: cópia do último Balanço Patrimonial, cópia da última declaração de Imposto de Renda dos sócios.

A empresa possui um cliente em especial que foge ao perfil da massa de clientes, é o caso de uma grande rede de supermercados nacional que possui limite de crédito muito

maior que a grande maioria das operações da empresa. Para esta situação existe um contrato de fornecimento com cláusulas estabelecidas de acordo com a conveniência das partes.

### **Faturamento**

Os faturamentos são feitos diariamente por conta de o produto ser extremamente perecível. O prazo de pagamento médio gira em torno de 21 dias. Caso o limite de crédito do cliente seja excedido durante a liberação do pedido de venda, há alçadas de aprovação nos diversos escalões que tomarão a decisão baseados no histórico e na análise da posição do cliente. Ou seja, não existe um padrão de aprovação, sendo analisados os casos individualmente. Este processo de Liberação de Crédito também não é automatizado, não sendo aproveitados os recursos que o próprio sistema gerencial usado pela empresa oferece.

### **Atuação da Área Financeira**

Em caso de atraso no pagamento das duplicatas, as providências serão tomadas de acordo com os dias de atraso: i) após 3 dias de atraso, o cliente é bloqueado para a entrada de novos pedidos, só sendo liberado após o pagamento da mesma; ii) após 10 dias de atraso, a duplicata é enviada a cartório e o cadastro do cliente é reavaliado simultaneamente.

Mesmo após o pagamento de títulos que foram **protestados**, o cliente só será liberado para vendas se aceitar comprar com condição de pagamento antecipado. Caso o cliente solicite, o gerente comercial realiza visita e pede uma nova análise do mesmo para redefinir a condição de pagamento. A não ser que o protesto seja pago, não serão concedidas novas vendas mesmo pagas antecipadamente.

A política de concessão de crédito é subordinada a saída do produto, ou seja, caso os estoques estejam na iminência do limite de validade do produto, a análise para concessão é **relaxada**, pois a empresa prefere correr o risco de inadimplência à certeza que os estoques serão perdidos.

### **Caso de Fortaleza – Problema de Inadimplência**

Em setembro de 2010, a empresa fez uma cobrança a um de seus clientes que fica situado na cidade de Fortaleza. A empresa que estava sendo cobrada era cliente desde dezembro de 2008, sendo que inicialmente o valor do crédito era de R\$ 100.000,00. Após 3 meses de fornecimento o valor do crédito passou a ser de R\$ 200.000,00 e após 6 meses o valor do crédito foi para R\$ 500.000,00. Para fornecer esse crédito foi efetuada uma análise de dados do cliente, onde todos os itens foram considerados positivos.

Após a análise, o limite de crédito foi aprovado pela diretoria da empresa. A princípio foi aprovado um limite de R\$ 100.000,00, passando para R\$ 200.000,00 após 3 meses de pagamentos antecipados para maior movimentação. Durante o sexto mês do relacionamento, o cliente propôs um contrato de fornecimento para torna-se distribuidor exclusivo na região, porém este contrato não foi concretizado.

O cliente movimentou R\$ 2.320.279,70 em títulos pagos pontualmente, alguns pagos antecipadamente do início do relacionamento até maio de 2010. A partir de junho de 2010, o cliente começou atrasar os pagamentos, não conseguiu pagar todos os títulos em cartório e teve mais de R\$ 300.000,00 de títulos protestados. Após o protesto, foi feito

um levantamento nos documentos do cliente o qual revelou que a empresa não estava em nome do administrador; a empresa estava em nome de sua cunhada. Porém, a pessoa que administrava a empresa atuava como procurador. Outro dado apontado foi a data de fundação recente da empresa, 17 de dezembro de 2007.

#### 4.4. Política de Crédito Sugerida

Considerando o processo atual de análise de crédito da empresa, foi verificado que as faixas de limite de crédito em que são escalonados os clientes foram definidas informalmente, mantendo uma distribuição pouco uniforme, com concentração de clientes e poucas alternativas de limites de crédito.

##### Faixas sugeridas

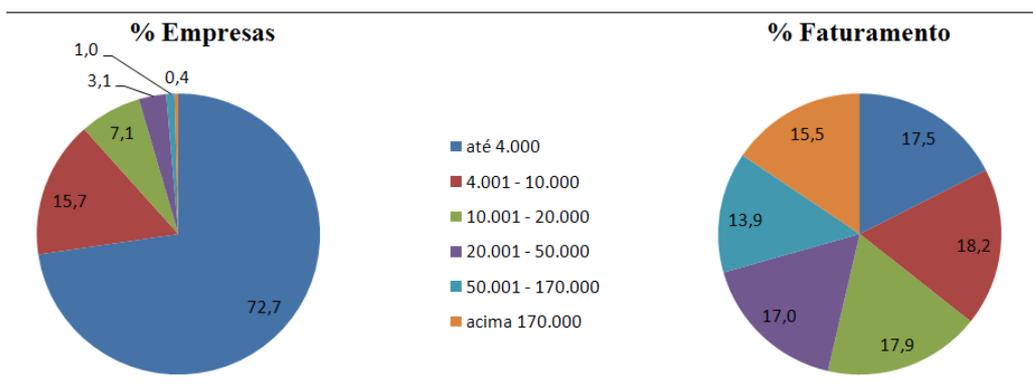
A proposta inicial para reformular o processo de análise de venda a crédito foi a redefinição das faixas de crédito, com sua ampliação, baseada em elementos relevantes, para auxiliar as operações da empresa e padronizá-las nos aspectos decisórios.

O estudo para definição do escalonamento das faixas de crédito foi elaborado com dados do mês de setembro de 2010 um mês típico e contemporâneo. A carteira da empresa de pescados, atualmente, atinge cerca de 3.200 clientes, sendo que no mês de setembro aproximadamente 1.500 estavam inativos. O que pode ser considerado normal, pois muitos clientes de pequeno porte compram com um intervalo maior, ajustado ao seu consumo. A Tabela 1 mostra os principais elementos que serviram de base para a definição das faixas de concessão de crédito.

Tabela 1 : Definição das Faixas de Crédito				
Nº de Empresas	Faixas de Crédito	Faturamento/Faixa	% Faturamento	% Empresas
1210	até 4.000	1.596.486	17,5	72,7
262	4.001 - 10.000	1.660.426	18,2	15,7
118	10.001 - 20.000	1.637.335	17,9	7,1
52	20.001 - 50.000	1.549.606	17,0	3,1
16	50.001 - 170.000	1.267.198	13,9	1,0
7	acima 170.000	1.417.196	15,5	0,4
1665	-	9.128.247	100,0	100,0

Fonte : os autores com base nos dados da empresa

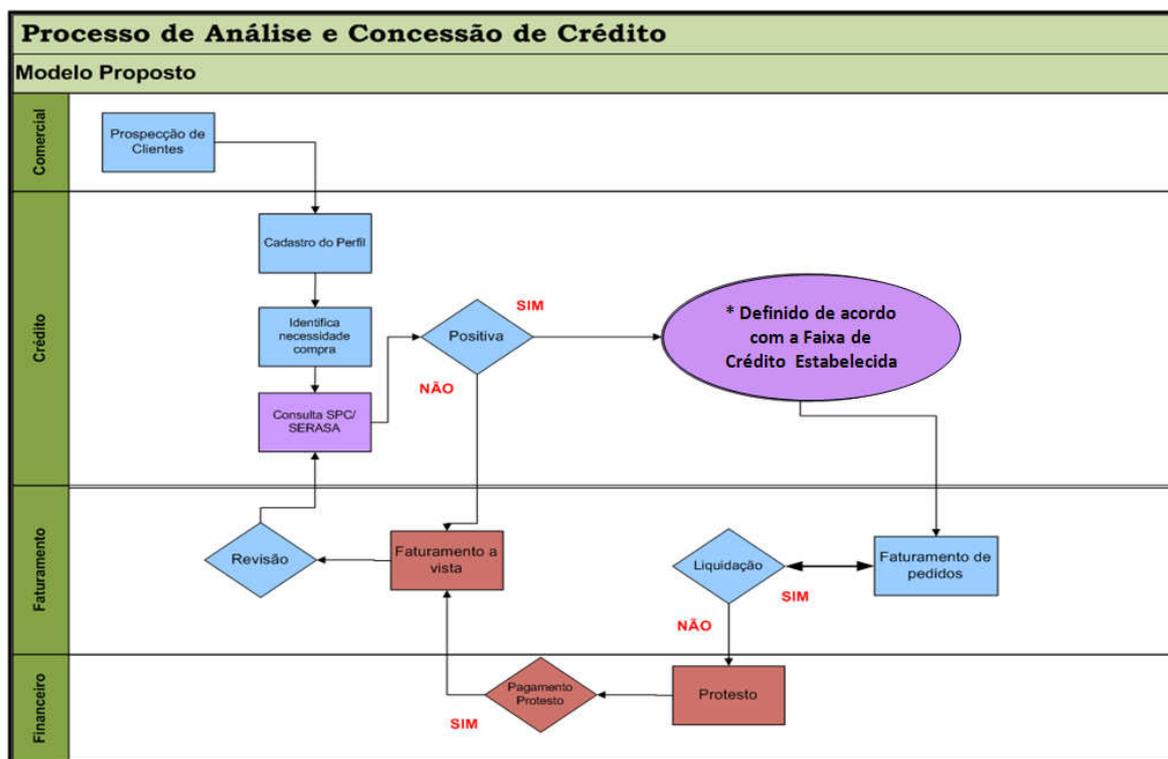
As faixas seguem um volume crescente de crédito, procurando manter um percentual equivalente de faturamento, entre cerca de 14 e 18%. Nota-se que com essa estratégia o risco é diluído nas faixas pela pulverização, isto é, quanto menor o valor do crédito concedido maior o número de empresas beneficiadas. O risco aumenta acompanhando a evolução das faixas, isto é, quanto maior o valor do crédito concedido, menor o número de empresas que recebem a concessão, diminuindo o número de empresas, diminui-se a pulverização e conseqüentemente aumenta-se o risco da faixa. Como os clientes nas várias faixas são relevantes para o faturamento geral da empresa, esta não pode selecionar apenas as faixas com maior pulverização. Há uma espécie de compensação implícita, pois as duas faixas com faturamento inferior a R\$ 10.000,00 compreendem cerca de 38% do faturamento e 88% do número e clientes. A faixa mais alta com faturamento acima de R\$ 170.000,00 compreende apenas 7 clientes ou 0,4% dos clientes, respondendo por 15,5% do faturamento.



**Figura 2 : Faixas Definidas por Percentual de Empresas e de Faturamento**

Fonte : os autores com base nos dados da empresa

A Figura 2 relaciona o percentual de empresas e o percentual de faturamento dentro de cada faixa de crédito estabelecida. Pode-se notar o desbalanceamento entre o percentual de empresas e o percentual de faturamento, sendo que este último manteve-se relativamente constante. Este é o princípio da estratégia adotada, os clientes mais pulverizados nas faixas de menor valor de concessão de crédito requerem uma atenção maior em volume de atendimento, porém apresentam menor risco, logo exigem uma análise atenta, porém menos qualificada. Na extremidade oposta, com os valores mais elevados, encontram-se poucos clientes que representam riscos elevados, logo exigem grande atenção e análise qualificada. As faixas intermediárias seguem um procedimento balanceado de análise de crédito, aprofundando a análise de acordo com a elevação do valor da operação. Enfatizando: o princípio que orientou o modelo proposto foi o de aprofundar a análise, na medida em que o valor do crédito concedido se eleva, ou seja, procurando minimizar o risco incorrido através de medidas preventivas.



### Figura 3 : Fluxograma com Faixas de Crédito Sugeridas

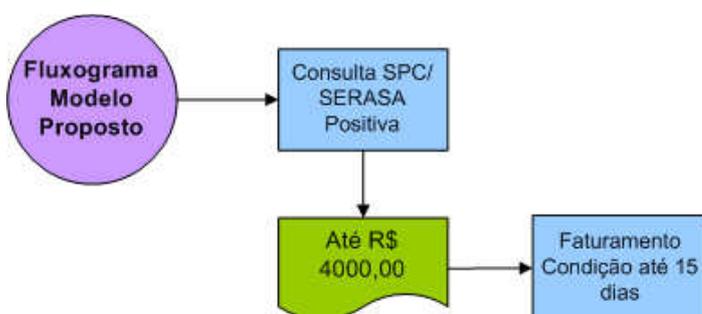
Fonte: os autores

A Figura 3 procura mostrar o processo de análise de crédito sugerido, com base nas faixas de crédito. Foram estabelecidas regras específicas para cada faixa, que elevam o nível de exigências e aprofundam a análise de acordo com o agravamento do risco percebido. O risco neste modelo é aproximado pelo valor do crédito concedido, quanto maior o volume da concessão, maior o risco de inadimplência. Para o acompanhamento do processo, para cada faixa de crédito estabelecida a seguir, deve-se substituir o modelo específico proposto no modelo geral\* (ambos na cor roxa).

#### Faixa até R\$ 4.000,00

Por apresentar o maior número de clientes, cerca de 1200 empresas, e valores mais reduzidos de concessão, esta faixa inicial ou de entrada, deve exigir a análise mais simples na sua carteira de crédito porque o valor total de faturamento está pulverizado em um grande número de clientes. Pode-se considerar que o risco de crédito fica pulverizado pelo grande número de empresas incluídas nesta categoria. Como sugestão para a análise dessa categoria:

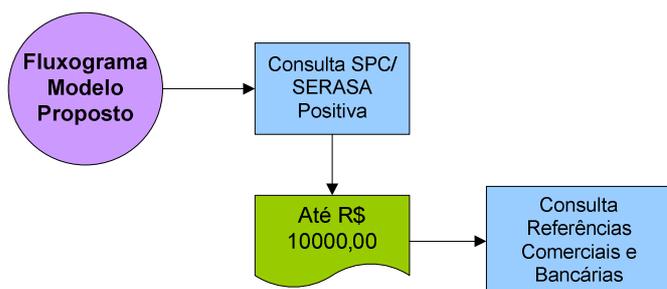
- Preenchimento de uma ficha cadastral com perfil do cliente;
- Consulta a órgãos de proteção ao crédito (SPC/SERASA);
- Condições de pagamento de até 15 dias;
- Análise do histórico financeiro do cliente dentro da empresa;
- Em caso de consulta negativa optar pela venda a vista.



Este modelo menor, e os demais, se encaixam cada um por vez, na definição de faixas de crédito do modelo da Figura 1.

#### Faixa de R\$ 4.001,00 até R\$ 10.000,00

A segunda faixa representa um número menor de clientes, cerca de 260, ou 16% do cadastro. Além das análises feitas na primeira faixa podem ser feitas mais as seguintes exigências para definição da análise:



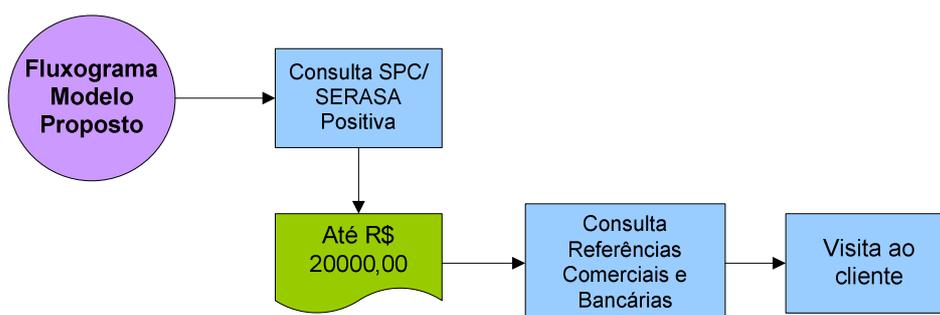
Os clientes incluídos nesta faixa geralmente possuem estrutura pequena e são iniciantes no mercado, sendo que, se a empresa priorizar a venda, não conseguira exigir documentações financeiras pelo fato deste tipo de cliente ter estrutura geralmente bastante informal.

- Referências bancárias;
- Referências comerciais com pelo menos 3 fornecedores da empresa.

#### **Faixa de R\$ 10.001,00 até R\$ 20.000,00**

Nesta faixa, estão contidos clientes de porte um pouco maior e, conforme os valores médios de faturamento vão crescendo, a análise deve ser mais criteriosa. Em função da informalidade, a exigência de muitos documentos financeiros tem a possibilidade de burocratizar o processo e prejudicar o departamento comercial, uma análise feita por um representante da empresa dentro do estabelecimento do cliente poderia fornecer conclusões suficientes para garantir a capacidade de pagamento do cliente.

- Visita ao cliente pelo analista de crédito para verificar diversas condições do cliente. Como capacidade de venda, tamanho físico da empresa ou comercio, equipamentos, estrutura, cartilha de clientes e faturamento mensal.



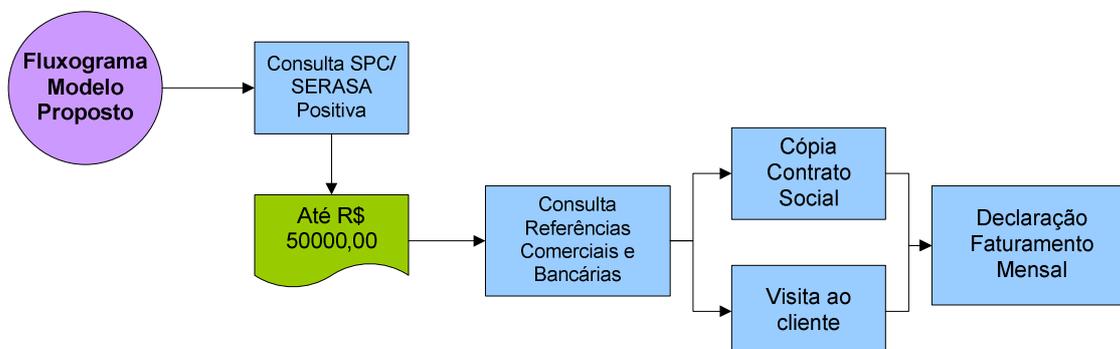
#### **Faixa de R\$ 20.001,00 até R\$ 50.000,00**

A partir dessa categoria o número de clientes diminui muito, porém os valores dos empréstimos são maiores e uma inadimplência a partir dessa categoria representa um percentual importante do faturamento da empresa.

Com base no caso do cliente devedor de Fortaleza analisado anteriormente, a empresa deve prevenir a descoberta de fraudes e irregularidades fiscais após a ocorrência de

protestos. Portanto, por se tratar de um perfil de cliente que já possui controle contábil e financeiro um pouco mais organizado, a proposta é que se analise:

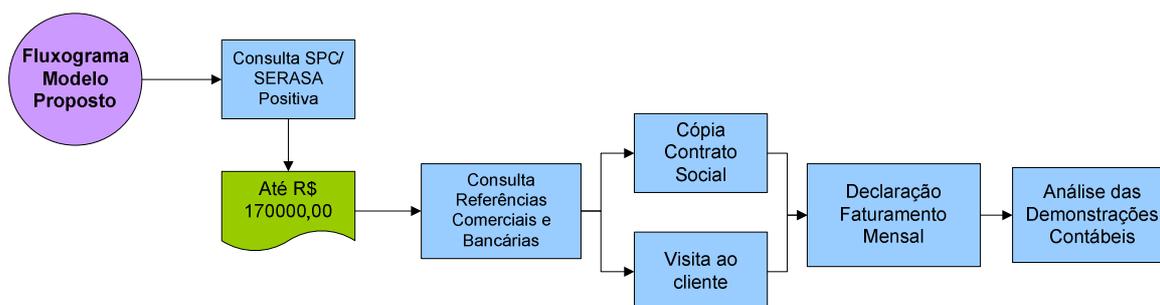
- Declaração do faturamento do cliente;
- Cópia do Contrato Social e última alteração.



### Faixa de R\$ 50.001,00 até R\$ 170.000,00

Como o número de clientes é mais restrito nessa categoria, pode ser feita uma análise mais detalhada de suas informações, também por motivos de representarem valores significativos dentro do faturamento da empresa. Com isso ela poderia efetuar a análise de:

- Documentos contábeis da empresa como Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado;
- Declaração do último Imposto de Renda do seu cliente.



### Faixa acima de R\$ 170.000,00

A sexta e ultima faixa contem clientes especiais, pois representam menos de 0,5 % de dos clientes ativos, por isto deve-se tomar maiores precauções nessa categoria. A análise nesse nível deve ser feita com muito cuidado, pois representa uma fatia importante do faturamento e a inadimplência pode causar prejuízos significativos à empresa:

- Documentos contábeis da empresa como Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado;

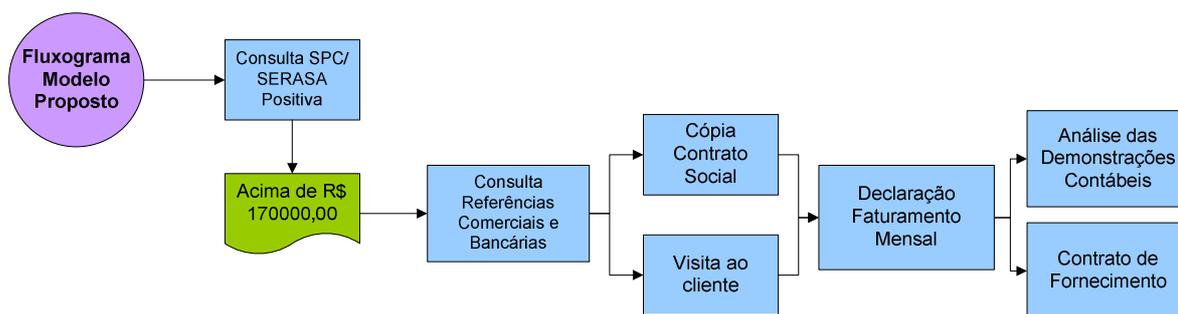
- Declaração do último Imposto de Renda do seu cliente;
- Análise das Demonstrações Financeiras do cliente;
- Análise baseada em índices de liquidez e endividamento.

Este tipo de avaliação é sugerido para clientes dentro da faixa de crédito acima de R\$ 170.000,00, pois esta fatia de clientes possui estrutura e controles internos que possibilitam a apresentação de demonstrações financeiras mais confiáveis e padronizadas.

### **Contrato de fornecimento com cláusulas específicas;**

Este tipo de contrato especial para clientes deste porte passa a atuar também como uma forma de fidelizar o cliente, já que o mesmo também negocia as cláusulas do contrato de acordo com suas necessidades e sente mais segurança na qualidade do produto fornecido. O contrato também pode assegurar interesses da empresa fornecedora, exigindo, por exemplo, algum tipo de garantia no caso do não pagamento das obrigações.

- Posicionamento do cliente no mercado;
- Obtenção de garantias para cobrir ou diminuir possíveis perdas.



### **Aprovação e Alteração de Crédito por Faixas - Alçadas**

Não há definido para o cliente, um tempo mínimo de faturamento dentro do limite de crédito inicial estabelecido como pré-requisito para que este passe a fazer compras. A sugestão é que o cliente permaneça comprando aproximadamente 3 meses dentro de um mesmo limite de crédito, para que possa se consolidar como um pagador idôneo.

Partindo de uma análise pré-definida observando o histórico, feita pelos próprios analistas. A tomada de decisão da liberação do crédito poderia ser feita nas seguintes alçadas de aprovação:

- Faixa 1 e 2 - Analistas de crédito
- Faixa 3 e 4 - Supervisão
- Faixa 5 - Gerência (ou Analista Sênior)
- Faixa 6 - Diretoria (ou Comitê de Crédito)

A empresa analisada possui hoje ferramenta *Enterprise Resource Planning (ERP)* ou Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (SIGE) conceituada no mercado como uma das melhores, porém o que se verifica é que muitos recursos oferecidos pelo sistema integrado podem estar sendo subutilizados.

Um dos processos que poderiam ser automatizados pelo uso do sistema integrado seria o de Liberação de Crédito para o cliente. O setor comercial identificaria a necessidade de aumento de crédito para atender necessidade de compra do cliente, a qual seria visualizada imediatamente pelo setor responsável pela análise do perfil do cliente. Isso acionaria uma reavaliação de informações e do posicionamento financeiro atual do cliente, bem como uma solicitação de documentos ou avaliações adicionais, de acordo com alçadas de aprovação do analista a alta diretoria.

### **Re-Avaliação de Crédito Periódica**

Atualmente, não há um acompanhamento periódico da posição financeira do cliente no mercado e das demonstrações financeiras e contábeis que possibilitem a análise continuada da saúde financeira da empresa. A empresa realiza reavaliação das informações cadastrais somente quando ocorre um problema de inadimplência.

Esta avaliação periódica da situação financeira do cliente se aplicaria com grande utilidade aos clientes que possuam limite de crédito acima de R\$ 20.000,00 já que geralmente essas empresas possuem estrutura que possibilita a geração de demonstrações financeiras e contábeis e o volume em valor comprado por elas representa parte significativa no faturamento da empresa.

Esta verificação pode ser feita trimestral ou semestralmente dependendo de como o setor pode ser afetado por determinados eventos macroeconômicos como queda ou aumento da atividade econômica, aumento de taxas de juros, recessão, etc. Problemas pontuais ou mesmo regionais também podem motivar avaliações imediatas ou mais frequentes. Estas análises permitiriam à empresa tomar decisões embasadas em dados concretos e atualizados. Desta forma estaria se protegendo de possíveis prejuízos decorrentes de degradação da situação financeira e patrimonial de clientes.

## **5. CONCLUSÕES**

O objetivo deste trabalho foi mostrar como uma empresa que atua em um ramo com alta informalidade faz sua análise de crédito. Confrontando o tipo de análise aplicada com a teoria, objetivou-se aprimorar o processo considerando o objetivo da empresa de um crescimento de vendas de 30%, no próximo exercício. O modelo desenvolvido procurou ajustar-se às limitações impostas pelo mercado no qual a empresa está inserida.

A coleta de informações com base documental, os dados obtidos através do centro de informática e a entrevista com o diretor financeiro, confrontados com o referencial teórico desenvolvido possibilitaram a execução da análise do processo de concessão de crédito da empresa estudada. A análise ainda levou em consideração o cenário mercadológico no qual a empresa está inserida.

A pesquisa mostrou que apesar de a inadimplência da empresa situar-se em limites aceitáveis, o modelo utilizado possui pontos vulneráveis que podem agravar-se num cenário de desenvolvimento acelerado. O modelo atual revelou pouca padronização e controle, fatos que podem levar a empresa a correr maiores riscos, em regime de

crescimento acelerado, logo os processos internos precisarão adequar-se aos níveis almejados de demanda.

Questionado como a informalidade do mercado havia influenciado os processos de análise da empresa, o Diretor Superintendente respondeu:

Influenciou demais, porque não se tem uma informação contábil, demonstrativo de resultado, de patrimônio fidedigno. O mercado é extremamente informal. Às vezes nem o imposto de renda do proprietário da empresa, reflete a realidade do patrimônio que ele tem, muito menos o da empresa. É um mercado em que o índice de sonegação é considerado um dos mais altos, estamos falando de 60, 70% de não declaração de valores de vendas, então fica praticamente impossível fazer uma análise com os modelos tradicionais. Tivemos que desenvolver novos conhecimentos e técnicas para conseguir fazer uma avaliação e correr o mínimo risco possível.

Pode-se concluir que o grande fator limitante da adoção de um modelo de análise e concessão de crédito mais burocratizado e exigente, como foi proposto, confronta a realidade do mercado de pescados, que em geral não está preparado para oferecer demonstrações contábeis e financeiras confiáveis. Portanto, o aumento das exigências para concessão de crédito tornar-se-ia inviável para a empresa, num primeiro momento.

Apesar de o modelo atual ser muito simplificado, comparativamente aos modelos tradicionais, a empresa é vista no mercado em que atua como referência em análise e concessão de crédito. Uma mudança brusca das exigências de demonstrações financeiras poderá ocasionar perdas na carteira de clientes, considerando que a concorrência oferece crédito com informalidade e exigências mínimas. Concluiu-se que a adoção do modelo proposto em sua amplitude, embora tornasse o processo mais eficiente, teria como fator limitante as características do mercado, e a empresa poderia restringir vendas e inibir o aumento do consumo de clientes já conquistados.

No entanto, o modelo proposto apresenta outras soluções que poderão ser aplicadas imediatamente aperfeiçoando o processo atual. A padronização das faixas de crédito, como ferramenta de classificação e controle dos clientes, facilitaria o controle, análise e a adoção de medidas específicas para cada faixa. As faixas de crédito, definidas com base na realidade operacional, representam de forma escalonada, o perfil de uma determinada classe de clientes. A divisão dos clientes em faixas poderá orientar o treinamento de novos colaboradores tanto para a área de crédito, quanto para a de vendas, pois definirá procedimentos de trabalho específicos para cada faixa de clientes, criando um processo de análise e decisão, padronizado e transparente.

O Diretor Superintendente também foi questionado sobre os processos de análise e controle adotados atualmente. Se tais processos estariam em condições de atender ao aumento de demanda projetada. Respondeu:

A empresa tem crescido em média 20% ao ano nos últimos anos. A previsão para o próximo ano, considerando que estamos sendo mais agressivos por várias circunstâncias, como abertura de filiais em regiões de expansão, estamos prevendo um crescimento de 30%. Por isto estamos investindo na contratação de profissionais para reforçar as áreas de crédito e cobrança para ter um acompanhamento mais efetivo. Estamos investindo também em tecnologia para ter informações mais rápidas e atualizadas das diversas áreas como cadastro, perfil do cliente, etc.

A entrevista com o diretor financeiro deixou claro que o processo de liberação ou aumento de limite de crédito não está bem definido no que tange aos responsáveis pelas decisões finais. A proposta de serem utilizadas alçadas de aprovação, segundo as faixas de crédito, delegando a responsabilidade de decisão por cargos que vão da área operacional à diretoria, traria mais segurança a essas operações, pois classificaria os casos por nível de importância (valor) e aproximaria os diversos escalões gerenciais e a diretoria dos acontecimentos mais relevantes, para a segurança creditícia da empresa.

O caso de inadimplência do cliente de Fortaleza, Ceará foi relatado para servir de referência ao problema da falta de acompanhamento e análise periódica da situação financeira dos clientes. No caso relatado, o cliente teve seu limite aumentado sem nenhuma reavaliação ou visita para comprovar se o volume de compras estava de acordo o crescimento da empresa. A proposta de revisão periódica da análise de crédito não é simplesmente uma proposta burocrática e sim um instrumento de gerenciamento e controle, através do qual a visita ao estabelecimento dos clientes e consulta a órgãos de proteção ao crédito seriam ferramentas utilizadas rotineiramente. Outro aspecto fundamental é a observação dos fatores de transformação da empresa-cliente que possibilitem a previsão, não só de situações potenciais de inadimplência, mas também a percepção de novas oportunidades de negócio, culminando em possíveis ações de marketing e vendas.

Com o interesse existente dos gestores da empresa, as soluções propostas poderiam ser apoiadas imediatamente com a aplicação de recursos do sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP). Ferramentas oferecidas pelo sistema, como o registro sistemático e outras rotinas a serem implementadas poderiam orientar e agilizar o sistema de controle e decisões empresariais. A utilização dessas ferramentas é essencial, e para que o sistema seja eficiente. Relevante destacar que será necessário o ajuste de pessoal especializado e a orientação da cultura da empresarial de acordo com a visão da direção da empresa.

A análise dos controles e demais processos internos, relativos ao crédito, permite concluir que a adoção parcial do modelo proposto e as soluções que ele traz, possibilitará à empresa a utilização de um modelo mais eficiente sem interferir nas práticas de mercado nas quais a empresa está inserida. O modelo mais ajustado e eficiente demanda maior controle e padronização nos procedimentos internos, avaliação periódica dos clientes, sem burocratizar o processo de análise e concessão de crédito. Neste cenário, as soluções propostas podem ser aplicadas tanto no curto, quanto no longo prazo acompanhando e facilitando o crescimento da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

BLATT, Adriano. *Avaliação de Risco e Decisão de Crédito: Um Enfoque Prático*. São Paulo: Nobel, 1999

BRITO, Giovani Antonio Silva; ASSAF NETO, Alexandre. *Modelo de Classificação de Risco de Crédito de Empresas*. R. Cont. Fin. USP, SP, V. 19, n° 46, p. 18 - 29, jan/abr, 2008

Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social BNDES). Disponível em: <[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)>. Acesso em: 25 mar. 2010.

- CARVALHO, Antonio Gledson de; Lei de Falência, Acesso ao Crédito Empresarial e Taxas de Juros no Brasil. Texto preparado para FEBRABAN, Departamento de Economia FEA/USP. São Paulo, 2003.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração: Um Guia Prático para Alunos de Graduação e Pós-Graduação*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006
- FIGUEIROA, Roberto Marinho; MARTINS, Henrique Cordeiro. *Sistema de Garantia de Crédito para Micro e Pequenas Empresas no Brasil: Proposta de Um Modelo*. Rio de Janeiro, 2008
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil: 2001* - Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de Metodologia Científica*. Petrópolis: Vozes, 2006.
- LEONI, Geraldo e LEONI, Evandro Geraldo. *Cadastro, Crédito e Cobrança*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCONI, A. Marina; LAKATOS, M. Eva. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2007.
- PEREIRA SILVA, José. *Gestão e Análise de Risco de Crédito*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PERERA, Luiz Carlos Jacob. *O Recursive Partitioning Algorithm na Análise de Crédito*. 2009. 52 f. Trabalho apresentado ao Institut d'Administration des Entreprises da Université Pierre Mendès France, em Grenoble, France, como conclusão de Pós-Doutorado. Grenoble, Fr., 2009
- PINHEIRO, Armando Castelar; CABRAL, Célia. *Mercado de Crédito no Brasil: o Papel do Judiciário e de Outras Instituições*. Centro de Estudos de Reforma do Estado (Ceres/EPGE/FGV), Rio de Janeiro, dez. 1998.
- ROSSET, José Paschoal. *Introdução à Economia*. 19ª ed. São Paulo: Atlas, 2002
- SANTI FILHO, Armando. *Avaliação de Riscos de Crédito*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997
- SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Análise de Crédito – Concessão e Gerência de Empréstimos*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. São Paulo: Artmed, 2006.