

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**  
**ESPECIALIAÇÃO EM CONTROLADORIA**

**CONCESSÃO DE CRÉDITO E O GERENCIAMENTO DA CARTEIRA DE  
RECEBÍVEIS:**  
**ESTUDO DE CASO DE EMPRESA DO RAMO DE MÁQUINAS FLORESTAIS**

**Débora Regina Ortega**

**CURITIBA**

**2013**

**DÉBORA REGINA ORTEGA**

**CONCESSÃO DE CRÉDITO E O GERENCIAMENTO DA CARTEIRA DE  
RECEBÍVEIS:**

**ESTUDO DE CASO DE EMPRESA DO RAMO DE MÁQUINAS FLORESTAIS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Controladoria.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

**CURITIBA**

**2013**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO(A): DÉBORA REGINA ORTEGA

TÍTULO DO TRABALHO: CONCESSÃO DE CRÉDITO E O GERENCIAMENTO DA CARTEIRA DE RECEBÍVEIS: ESTUDO DE CASO DE EMPRESA DO RAMO DE MÁQUINAS FLORESTAIS

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Aluna realizou excelente trabalho de remodelagem de concessão de crédito e gerenciamento da carteira de recebíveis. O estudo proposto está sendo levado em consideração para colocar em prática pela empresa.

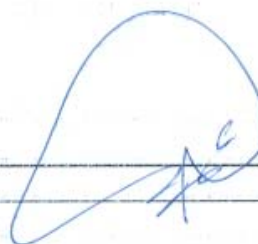
NOTA: 10,00 dez

ASSINATURA:



NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 90 (NOVENTA) ASSINATURA:



CONCEITO FINAL: \_\_\_\_\_ ( )

COORDENADOR DO CURSO: JACKSON CIRO SANDRINI

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e a minha família, que estiveram ao meu lado durante todo o período do curso de especialização em Controladoria.

Aos colegas de curso, em especial, Angélica Generoso Fajardo, minha parceira de trabalhos realizados em sala, pela troca de conhecimento.

A todos os professores que lecionaram durante o curso contribuindo para o meu aprendizado.

A minha orientadora Profa. Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo, pela dedicação dispensada na execução da monografia.

Ao coordenador do curso, Prof. Jackson Ciro Sandrini, por conduzir o curso e auxiliar os alunos nas dificuldades que enfrentamos nesse período.

À instituição, Universidade Federal do Paraná, pela estrutura, corpo docente, funcionários, a todos que contribuíram para execução do curso.

## RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso acerca do atual processo de **Concessões de crédito e o gerenciamento da carteira de recebíveis**, de uma empresa do ramo de máquinas florestais. O estudo é qualitativo e tem como objetivo abordar o tema de forma descritiva, expondo todos os procedimentos, métodos e ferramentas utilizadas atualmente pela área de crédito, para que, em um segundo momento, sejam propostas sugestões de melhorias. As propostas aqui mencionadas têm o intuito de reduzir o índice de inadimplência, assim como evitar futuras perdas com a concessão de crédito. Os clientes serão classificados por níveis de privilégios de acordo com o faturamento, volume de compra, históricos de pagamentos e demonstrações financeiras. Esse *rating* dos clientes irá auxiliar na identificação do grau do risco do comprometimento da receita. Através da verificação dos métodos e procedimentos atuais utilizados pela empresa, foi possível identificar a necessidade de implementação de melhorias na concessão de crédito, tornando o processo mais seguro, reduzindo o risco com perdas e a probabilidade de inadimplência dos clientes.

**PALAVRAS-CHAVE: CONCESSÃO DE CRÉDITO, GERENCIAMENTO DE RECEBÍVEIS E INADIMPLÊNCIA.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxograma processo de análise de crédito.....	33
Figura 2 - Planilha de limite de crédito excedido.....	34
Figura 3 - Tabela de alçadas liberação de crédito.....	34
Figura 4 - Resumo <i>Aging</i> diário.....	41
Figura 5 – Tabela dinâmica saldo em aberto – Máquinas.....	41
Figura 6 - Máquinas vencidas e a vencer.....	42
Figura 7 - Gráfico - Máquinas vencidas e a vencer.....	42
Figura 8 - Fluxograma para o processo de cobrança.....	44

## **LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BP – Balanço Patrimonial

CE – Composição do Endividamento

DRE – Demonstrativo do Resultado do Exercício

GA – Giro do Ativo

LC – Liquidez Corrente

LG – Liquidez Geral

LI – Liquidez Imediata

LS – Liquidez Seca

ML – Margem Líquida

PCT – Participações Capitais de Terceiros

RA – Rentabilidade do Ativo

RPL – Rentabilidade do Patrimônio Líquido

IPL – Imobilização do Patrimônio Líquido

IRNC – Imobilização de Recursos Não-correntes

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1	PROBLEMA	10
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	OBJETIVO GERAL	11
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3	JUSTIFICATIVA	12
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>14</b>
2.1	ASPECTOS RELACIONADOS AO CRÉDITO	14
2.1.1	CONCEITO DE CRÉDITO	14
2.1.2	Os “C’s” DO CRÉDITO	15
2.1.2.1	Caráter	15
2.1.2.2	Capacidade	15
2.1.2.3	Capital	16
2.1.2.4	Condições	16
2.1.2.5	Colateral	16
2.1.2.6	Conglomerado	17
2.1.3	POLITICA DE CRÉDITO	17
2.1.3.1	Limite de Crédito	17
2.1.4	CONCESSÃO DE CRÉDITO	18
2.1.5	RISCOS DE CRÉDITO	18
2.1.6	ANÁLISE DE CRÉDITO	19
2.2	ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA	20
2.2.1	DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS	21
2.2.1.1	Balanço Patrimonial (BP)	21
2.2.1.2	Demonstrativo de Resultado do Exercícios (DRE)	22
2.2.2	ANÁLISE VERTICAL	22
2.2.3	ANÁLISE HORIZONTAL	23
2.2.4	ANÁLISE POR ÍNDICES	23
2.2.4.1	Índice de Liquidez	24
2.2.4.2	Índice de Estrutura ou Endividamento	25
2.2.4.3	Índices de Rentabilidade	26
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>	<b>29</b>
4.1	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA	29
4.2	CONCESSÃO DE CRÉDITO	30



4.3	GERENCIAMENTOS DA CARTEIRA DE RECEBÍVEIS.....	31
4.4	PROPOSTA DE MELHORIAS .....	32
4.4.1	PROPOSTA PARA CONCESSÃO DE CRÉDITO.....	33
4.4.1.1	Política de Crédito .....	34
4.4.1.2	Documentações para análise de crédito.....	35
4.4.1.3	Análise das Demonstrações Financeiras.....	36
4.4.1.4	Parametrização do Sistema.....	36
4.4.1.5	Implantação de Limite de Crédito .....	37
4.4.1.6	Criação de Comitê de Crédito .....	38
4.4.1.7	Criação <i>Rating</i> de Clientes .....	39
4.4.2	PROPOSTA PARA GERENCIAMENTO DA CARTEIRA DE RECEBÍVEIS .....	39
4.4.2.1	Política de Crédito e Cobrança .....	40
4.4.2.2	Criação de <i>Aging</i> e Relatórios .....	40
4.4.2.3	Recuperação e Estruturação da Cobrança.....	42
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>45</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>50</b>
	ANEXO A: POLITICA DE CRÉDITO .....	50
	ANEXO B: ANÁLISE DE RISCO .....	65

## 1 INTRODUÇÃO

Em função da constante oscilação da economia, a necessidade de vender a prazo torna-se presente em todas as empresas. Com isso, faz-se necessária à concessão de crédito, a qual está atrelada a entrega de um bem mediante a promessa de pagamento, existe o risco desta promessa não ser cumprida, ocorrendo a inadimplência e um descompasso no fluxo de caixa.

Manter um negócio competitivo está cada vez mais complicado, uma das maneiras é financiar os clientes, no entanto todos os cuidados para que o índice de inadimplência seja o menor possível devem ser aplicados. Para tanto, antes da efetivação de operações a prazo, a empresa precisa recorrer a uma análise criteriosa tradicional e dinâmica das demonstrações contábeis dos clientes, que deve se repetir tantas vezes quantas acontecerem as concessões de crédito.

A atividade de seleção de crédito exige conhecimento sobre o que está sendo decidido, bem como, o uso de métodos, instrumentos e técnicas que auxiliem na tomada de decisão. Não se deve pensar que após a decisão de oferta do crédito o gestor encerrou o processo decisório, pois outras decisões, como as relativas a cobrança devem ser tomadas.

O gerenciamento da carteira de recebíveis tem finalidade de monitorar os recebimentos para que eles ocorram nas datas previstas, colocando-os à disposição da administração de caixa da empresa.

Diante disto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do ramo de máquinas florestais que apresenta um índice alto de inadimplência, com objetivo de verificar os procedimentos adotados pela empresa, no que tange a concessão de crédito, as ferramentas utilizadas para análise, e caso se constate necessidade propor melhorias no processo atual.

## 1.1 PROBLEMA

Será analisada uma empresa fabricante de máquinas florestais, pioneira na área de colheita florestal mecanizada e líder de mercado, a qual pertence a um grupo empresarial japonês. Essa empresa importa um volume expressivo de máquinas de um fornecedor do mesmo grupo localizado na Suécia e as revende no Brasil.

Atualmente essa empresa apresenta um alto índice de inadimplência e desde 2009 vem buscando reduzir esse índice através de projetos alinhados com a área comercial. De posse dessas informações, sabendo que a redução do risco de crédito é fundamental para que não haja um aumento de inadimplência e um descompasso no fluxo de caixa, essa pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: **como é feita a concessão de crédito e o gerenciamento da carteira de recebíveis de uma empresa do ramo de máquinas florestais?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho consiste em analisar como são realizadas as concessões de crédito e o gerenciamento da carteira de recebíveis e se é possível aprimorar o processo, visando à redução do risco de crédito e do aumento do índice de inadimplência.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever como são realizadas atualmente as concessões de crédito da empresa em questão, e quais as ferramentas utilizadas;
- b) Verificar como é feita a gestão da carteira de clientes e o processo de cobrança;
- c) Propor melhorias no processo de gestão de crédito e no gerenciamento dos recebíveis.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A concessão de crédito e o gerenciamento da carteira de clientes é fundamental independentemente do tamanho da empresa. Sua gestão tem o intuito de minimizar a exposição ao risco de clientes em situação financeira desfavorável, reduzindo a possibilidade do aumento do índice de inadimplências, assim como os custos de cobrança, seja ela interna ou externa.

A empresa em questão tem uma carteira de clientes expressiva, composta por grandes corporações que apresentam nível mínimo de risco até microempresas que enfrentam sérios problemas financeiros, acarretando atrasos e muitas vezes não conseguindo liquidar suas dívidas. Com isso ocorre um descompasso no fluxo de caixa da empresa em questão; portanto é essencial que seja revisto o processo de concessão de crédito, o gerenciamento da carteira de clientes e os processos de cobranças, para que possa diferenciar esses clientes e identificar a possibilidade de inadimplência que cada um apresenta.

Espera-se, com a realização desse trabalho, propor melhorias nos processos de concessão de crédito e gerenciamento dos recebíveis, com intuito de reduzir o índice de inadimplência, além do aprimoramento dos conhecimentos técnicos e profissionais.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em quatro partes, além da introdução, que apresenta o problema da pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa e a estrutura do presente trabalho.

Posteriormente, no referencial teórico foram abordados alguns temas relacionados ao estudo presente: Conceito de Crédito, Os C's do Crédito, Política de Crédito, Concessão de Crédito e Análise Econômica Financeira. Em seguida foi apresentada a metodologia que norteou a realização do trabalho.

Na sequência abordaram-se características da empresa onde foi realizado o estudo, foi descrito como é realizada atualmente a concessão de crédito e gerenciamento da carteira de recebíveis, após foram propostas melhorias; e para encerrar, foram feitas algumas considerações finais e recomendações em torno do estudo de caso.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ASPECTOS RELACIONADOS AO CRÉDITO

Esse tópico visa dar fundamentação teórica para os assuntos que serão abordados ao longo do trabalho. Essa revisão traz conceitos de Crédito e engloba muitas variantes, como risco de crédito, os C's do crédito, políticas e decisões de crédito.

#### 2.1.1 Conceito de Crédito

A palavra crédito deriva do latim *credere* que significa acreditar, confiar. Assim, crédito é o ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente parte do seu patrimônio a um terceiro com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado (SCHRICKEL, 1998).

Crédito significa o ato de confiar em alguém, uma relação baseada em confiança. Onde uma empresa devedora obtém uma vantagem comercial ao conseguir mercadorias ou serviços para uso em seu negócio. Por outro lado a empresa credora com desvantagem comercial assume todos os riscos, tanto em ter sua mercadoria ou serviço ressarcido quanto de poder honrar seus compromissos já que não terá garantias de recebimento (BLATT, 2000, p. 27).

Silva (1998, p. 63) diz que a palavra crédito tem vários significados, dependendo do contexto no qual se esteja trabalhando. Num sentido restrito e específico, crédito consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento.

Crédito é um instrumento de política de negócios 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 empréstimos, financiamentos ou finanças.

### 2.1.2 Os “C’s” do Crédito

Berni (1999) e Blatt (1999) citam as seguintes dimensões do crédito: caráter, capacidade, capital, condições, colateral e conglomerado. A seguir segue a conceituação de cada um dos C’s do crédito.

#### 2.1.2.1 Caráter

O caráter faz menção ao risco moral. Refere-se à forma de agir e reagir diante de situações adversas, ou seja, da intenção ou da determinação do cliente em honrar ou não seus compromissos (BLATT, 1999; BERNI, 1999). Para Blatt (1999), o caráter é totalmente desvinculado dos termos bom e mau pagador. Um cliente pode ter a intenção de pagar uma dívida, mas, por algum problema maior, não conseguir cumprir com as obrigações financeiras. Por outro lado, um cliente mau caráter pode honrar sua dívida por necessidades, conveniência, ou até para deixar de honrar uma obrigação futura. Como se percebe, a avaliação de caráter não é tarefa fácil. Blatt (1999) argumenta que uma das formas de avaliar o caráter de um cliente é procurar saber a percepção do mercado a respeito deste.

#### 2.1.2.2 Capacidade

Capacidade refere-se ao valor monetário, ou seja, qual a medida certa (capacidade de retorno) em relação ao crédito (recurso) tomado (BERNI, 1999). Blatt (1999, p. 43-44) discorre sobre a forma de avaliar a capacidade na concessão de crédito a pessoas físicas, afirmando que “deve-se conhecer sua estabilidade como empregado, empresário ou autônomo, sua formação profissional, seus empreendimentos e respectivo sucesso, seu estado civil, sua idade, dependentes,



qualificação de seu cônjuge, etc”. Em outras palavras, consiste nas qualidades curriculares do indivíduo em gerir sua vida pessoal e/ou profissional e/ou empresarial.

#### 2.1.2.3 Capital

Diz respeito às condições dos negócios do cliente, do ramo de atividade ou do emprego do cliente. Tratam-se das origens da renda do cliente, sua frequência e consistência. Para pessoas físicas, aconselha-se que seja avaliado o somatório do seu patrimônio, dos créditos que ele contraiu para adquirir esse patrimônio, títulos a receber oriundos de vendas de bens, aplicações financeiras, entre outros. Em síntese, deve-se identificar se a estrutura econômica e financeira do cliente é sólida e estável (BERNI, 1999; BLATT, 1999).

#### 2.1.2.4 Condições

O principal objetivo deste “C” é observar o ambiente do emprego do cliente. Uma pergunta chave é colocada para verificação: “a economia, o país, o ramo de atividade e a empresa têm perspectivas favoráveis para o período do crédito?” (BLATT, 1999, p.47).

#### 2.1.2.5 Colateral

Utilizado para avaliar as "garantias adicionais" que poderão amparar uma linha de crédito. Assim, uma operação de empréstimo, por exemplo, poderá contar com garantia de hipoteca (imóvel) que tenha valor de avaliação que seja 200% maior do que o valor tomado. Este item deve ser “somado” aos os outros C's, ou seja, deve ser considerado apenas como uma garantia em caso de falta de pagamento (BERNI, 1999).

### 2.1.2.6 Conglomerado

A maioria das bibliografias sobre os C's do crédito citam somente os cinco C's anteriores. Contudo, nos estudos mais recentes sobre o assunto, alguns autores incluem um sexto item, o "conglomerado".

"No caso de pessoas físicas, o conglomerado inclui a análise de crédito de cônjuge, dependentes, garantidores, referências apontadas, etc." (BLATT, 1999, p. 47). Segundo Blatt, a questão principal neste item é identificar como está a situação de outros créditos que podem influenciar no crédito analisado.

### 2.1.3 Política de Crédito

Segundo Hoji (1999, p. 128) "uma política de crédito liberal aumenta o volume de vendas muito mais que uma política rígida, porém gera mais investimentos em contas a receber e mais problemas de recebimento, o que exige maior rigidez da cobrança".

De acordo com Tavares (1988, p.35) "as políticas básicas de crédito e cobrança constituem uma responsabilidade de nível hierárquico superior. O processo de definição poderá receber orientação dos níveis gerenciais, cabendo porém, a decisão final à alta administração".

Para Assaf Neto (2003), a política de crédito é a responsável pelos parâmetros fixados pela empresa em termos de vendas a prazo e nela devem constar os elementos fundamentais para a concessão: a monitoria e a cobrança de crédito.

#### 2.1.3.1 Limite de Crédito

Schricket (1998, p. 139) diz que a análise de crédito é uma avaliação de risco, resultante do relacionamento da empresa com um potencial tomador de crédito (cliente). A proposta de crédito, então, deve tender necessariamente para quantificação do montante de risco que a empresa está disposta a incorrer neste relacionamento, devendo resultar na proposição de um limite de crédito para cliente. Segundo o autor: “limite de crédito é o valor total do risco que a empresa deseja assumir no relacionamento com determinado cliente”.

As três grandes fontes de orientação para fixação dos limites de crédito são: as necessidades do cliente; o risco de crédito que o cliente representa; a política de crédito da empresa (SILVA, 1998).

#### 2.1.4 Concessão de crédito

Segundo Blatt (1999, p.28) a concessão de crédito estabelece um veículo de vendas extremamente necessário e adequado às pressões de marketing enfrentadas pela maioria das empresas em um mundo altamente competitivo. O autor afirma ainda que a intensa competitividade esteja levando as organizações a correrem riscos cada vez maiores na concessão de crédito e que esta atitude pode colocá-las em perigo devido ao alto risco de inadimplência ou, se a política de crédito for restritiva, as empresas perdem vendas.

#### 2.1.5 Riscos de Crédito

Paiva (1997) diferencia “risco” de “incerteza”, exemplificando que o fato de dirigir um carro em alta velocidade em uma pista de corrida é um risco, mas dirigir no trânsito de uma cidade de olhos vendados é uma incerteza. Em seguida, conceitua

de forma mais técnica.

- (a) RISCO - existe quando o tomador de decisões pode basear-se em probabilidades objetivas para estimar diferentes resultados, de modo que sua expectativa se baseia em dados históricos e, portanto, a decisão é tomada a partir de estimativas julgadas aceitáveis pelo tomador de decisões; (b) INCERTEZA - ocorre quando não se dispõe de dados históricos acerca de um fato, o que poderá exigir que o tomador de decisões faça uma distribuição probabilística subjetiva, isto é, baseado em sua sensibilidade pessoal (PAIVA, 1997, p. 06).

Segundo Brito (2007, p. 33) “o risco de crédito representa a probabilidade de perda do valor da transação atualizada, descontada dos pagamentos efetuados do cliente”. Já para Schrickel (1998), apesar da análise de crédito lidar com eventos passados, as decisões a serem tomadas devem preponderantemente considerar o futuro do cliente analisado. Assim, pode-se dizer que, à medida que existem fatores inesperados e adversos que possam vir a inviabilizar o cumprimento das obrigações do cliente para com a instituição concessora do crédito, todo e qualquer processo de concessão de crédito deve reconhecer a existência do risco de crédito.

Paiva (1997) frisa que no sentido financeiro, uma instituição não deve tolerar a incerteza, mas é inevitável não correr riscos. Contudo, os riscos devem ser calculados de forma que possam conceder e receber no prazo e nas condições acordadas.

#### 2.1.6 Análise de Crédito

Blatt (1999, p.28) conceitua a análise de crédito da seguinte forma: “A análise de crédito consiste em um estudo da situação global de um devedor em perspectiva, visando a elaboração de um parecer que retrate, de forma clara e objetiva, o desempenho econômico-financeiro do mesmo”. Para o autor, a análise de crédito tem que ser capaz de avaliar os riscos envolvidos em um negócio e se o cliente irá liquidar a dívida nas condições contratadas.

Para Silva (1998, p.95), “um bom sistema de classificação de risco é fundamental para a decisão de crédito, orientando quanto ao nível de risco que está sendo assumido, quanto às expectativas de inadimplência, bem como ao grau de exigência de garantias”. Silva reforça a sua posição quanto aos métodos científicos, declarando que os métodos estatísticos da teoria das probabilidades, por se basearem em registros e cálculos, são instrumentos muito eficientes para a tomada de decisão.

Ao se tomar uma decisão, normalmente, se utiliza um método (consciente ou inconsciente). A boa capacidade de julgamento foi considerada durante muito tempo característica de um bom administrador. No mundo moderno, entretanto, apenas uma boa capacidade de julgamento não é suficiente. Isto porque a evolução da ciência e dos métodos científicos que vem sendo transmitida de geração para geração, com aperfeiçoamento progressivo, constitui-se numa ferramenta de grande utilidade na tomada de decisão (SILVA, 1998, p. 96).

## 2.2 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A análise econômico-financeira é uma fase fundamental para a tomada de decisão no processo de liberação de crédito, através dela é possível verificar como a administração da empresa conduziu os negócios ao longo do tempo. Schirickel (1998, p. 15) descreve que “a análise das demonstrações econômico-financeiras é uma parte importante da análise de crédito que permite lidar com questões quantitativas objetivamente verificáveis”.

Conforme Securato (2002), o que se pretende com a elaboração da análise dos demonstrativos é avaliar-se a capacidade de pagamento, para que se tomem decisões com relação a concessão de empréstimos/financiamentos/adiantamentos e/ ou concessão de garantias (avais, fianças, cartas de crédito), e, tratando-se de empresas não financeiras, para fornecimentos de bens e serviços – vendas a prazo – como comprometimento da compradora de pagar, no futuro, pelos bens adquiridos.

Segundo o autor Assaf Neto (1998), por meio das demonstrações contábeis podem ser extraídas informações a respeito de sua posição econômica e financeira, de posse das quais um analista irá poder concluir se um crédito solicitado merece ou não ser atendido, se a capacidade de pagamento (liquidez) encontra-se numa situação de equilíbrio ou insolvência, “[...] pela análise de balanços extraem-se informações sobre a posição passada, presente e futura (projetada) de uma empresa”. (ASSAF NETO, 1998. p.47).

### 2.2.1 Demonstrativos Financeiros

Para Ludícibus (2007), os relatórios contábeis mais importantes são os demonstrativos financeiros, neles são registrados os principais fatos ocorridos na empresa em um determinado período. Esses demonstrativos são elaborados com base na escrituração, devendo exprimir com clareza a situação de mutações ocorridas no patrimônio da empresa ou entidade no exercício.

#### 2.2.1.1 Balanço Patrimonial (BP)

Para Ross (2002, p.56), “o balanço é um retrato instantâneo da empresa, ou seja, é um modo conveniente de organizar e sintetizar o que a empresa possui (seus ativos), o que deve (suas exigibilidades) e a diferença entre eles (o patrimônio líquido da empresa)”.

Segundo autor Assaf Neto (1998, p.58), “o balanço apresenta a posição patrimonial e financeira de uma empresa em um determinado período e que o mesmo divide-se em três grandes elementos”.

- Ativo: bens e direitos que a empresa tem em um determinado momento, podendo ser distribuídos em ativo circulante (caixa, bancos, clientes e

estoque), ativo realizável em longo prazo (créditos a receber, incentivos fiscais) e ativo permanente (terrenos, imóveis, veículos, maquinários);

- Passivo: contas que representam as obrigações (dívidas da empresa para com terceiros), os recursos classificam-se como de curto e longo prazo, estando no circulante os empréstimos, debêntures, fornecedores, obrigações fiscais e sociais;
- Patrimônio Líquido: parte dos recursos aplicada pela companhia nos bens e direitos que constituem o ativo, com recursos proporcionados pelos sócios ou pelo resultado dos seus negócios. Representado pela diferença entre total do ativo e passivo.

#### 2.2.1.2 Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

Segundo Silva (1998), o demonstrativo de resultado do exercício é o resultado obtido pela empresa em um determinado período que pode ser o lucro ou prejuízo, através desta ferramenta é feita a demonstração do resultado acumulado das receitas, custos e despesas de um determinado período.

Conforme Assaf Neto (1998), este demonstrativo visa apresentar se uma empresa teve lucro ou prejuízo em um determinado período, sendo que esse resultado é obtido através das receitas, custos e despesas de uma empresa, apropriados conforme regime de competência independente da realização dos mesmos.

#### 2.2.2 Análise Vertical

Segundo Matarazzo (2007), a análise vertical baseia-se em valores percentuais das demonstrações financeiras, onde o cálculo é feito a partir do percentual de cada conta em relação a um valor base.

O autor explica de uma forma sucinta: “análise vertical mostra a importância de cada conta em relação a demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões do ramo ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir inferir se há itens fora das proporções normais” (MATARAZZO, 2007, p.49).

### 2.2.3 Análise Horizontal

Através da análise horizontal é possível identificar mudanças anormais nos demonstrativos de uma empresa ao longo do tempo. Para fins de análise de crédito, a metodologia mais utilizada é a de variações percentuais, que expressam o comportamento de determinado item contábil em função de um período-base ou período anterior (SECURATO, 2002).

Silva (1998) recomenda que análise vertical e horizontal sejam feitas em conjunto, pois apresentam como resultado informações complementares que, se analisadas isoladamente, podem causar distorções.

### 2.2.4 Análise por Índices

Segundo o autor Matarazzo (2007, p.47), “a principal preocupação dos índices de balanço é fornecer avaliações genéricas sobre diferentes aspectos da empresa em análise, sem descer a um nível maior de profundidade”.

Conforme Schrickel (1998) uma das vantagens dos índices é que eles podem ser empregados para comparar os relacionamentos de risco e retorno entre empresas de diferentes portes. São capazes de fornecer um perfil da empresa, suas características econômicas e até mesmo estratégias competitivas, bem como suas



peculiaridades operacionais, financeiras e de investimento. Todavia, os autores citados alertam para a existência de limitações que devem ser consideradas quando da interpretação dos índices.

#### 2.2.4.1 Índice de Liquidez

Os índices de liquidez mostram a capacidade da empresa de honrar seus compromissos, principalmente de curto prazo, onde o significado de liquidez remete à habilidade para converter determinado ativo em dinheiro.

Conforme Santi Filho (1997), alguns aspectos necessitam ser observados para obtenção de um diagnóstico mais realista da solidez financeira da empresa:

- a) Empresa poderá apresentar baixo grau de liquidez em curto prazo, porém um bom grau de liquidez em longo prazo e vice-versa;
- b) Empresa poderá contar com alto grau de liquidez, mas não dispor de dinheiro para pagar seus compromissos imediatos;
- c) Nem a totalidade dos ativos pode ser utilizada para saldar os compromissos, bem como nem todas as dívidas são necessariamente liquidadas, mas sim renovadas.

As principais medidas de liquidez são:

- a) Liquidez geral (LG): mensura se os recursos financeiros aplicados no ativo circulante e no ativo realizável em longo prazo são suficientes para cobrir as obrigações totais, isto é, quanto a empresa tem de ativo circulante mais realizável em longo prazo para cada real de obrigação total;
- b) Liquidez corrente (LC): mostra a capacidade da empresa em saldar os seus compromissos financeiros e dívidas em curto prazo, isto é, quanto a empresa tem de bens e direitos de curto prazo para cada real de obrigações de curto prazo;

- c) Liquidez Seca (LS): destaca a capacidade de pagamento das dívidas na hipótese externa, ou seja, da empresa não conseguir vender nada do seu estoque. Mostra quanto os bens e direitos de alto grau de realização representam em relação às obrigações de curto prazo;
- d) Liquidez imediata (LI): mostra a capacidade imediata (caixa, bancos e aplicações financeiras em curto prazo), que a empresa possui para saldar seus compromissos de curto prazo.

#### 2.2.4.2 Índice de Estrutura ou Endividamento

Os indicadores da estrutura de capitais refletem as estratégias de longo prazo da empresa, com relação às suas decisões de financiamento e investimento. Sua finalidade é evidenciar o grau de endividamento da empresa em decorrência das origens dos capitais investidos no patrimônio.

A análise desse indicador mostra a política de obtenção de recursos da empresa, isto é, se a empresa vem financiando o seu ativo com recursos próprios ou de terceiros e em que proporção.

O endividamento de uma empresa tem relação geralmente com os recursos de terceiros. “A situação de endividamento de uma empresa indica o montante de recursos de terceiros que está sendo usado, na tentativa de gerar lucros”. (GITMAN, 2002, p. 115).

Os principais índices que se relacionam ao nível de endividamento são:

- a) Participação de capitais de terceiros (PCT): indica o percentual de capital de terceiros em relação ao patrimônio líquido, retratando a dependência da empresa em relação aos recursos externos;
- b) Composição do endividamento (CE): indica quanto da dívida total da empresa deverá ser pago em curto prazo, isto é, as obrigações em curto prazo comparadas com as obrigações totais.

- c) Imobilização do patrimônio líquido (IPL): indica quanto do patrimônio líquido da empresa está aplicado no ativo permanente, evidenciando, dessa forma, a maior ou menor dependência de recursos de terceiros para manutenção dos negócios;
- d) Imobilização de recursos não correntes (IRNC): indica que percentuais de recursos não correntes a empresa aplicou no ativo permanente.

#### 2.2.4.3 Índices de Rentabilidade

Quando se trabalha com análise de rentabilidade, é imprescindível que a verificação dos lucros esteja relacionada com valores que possam expressar a “dimensão” destes lucros dentro das atividades da firma. Ludícibus (1995, p.90) observa: “o melhor conceito de “dimensão” poderá ser ora volume de vendas, ora valor do ativo total, ora valor do ativo operacional, ora valor do patrimônio líquido, ora valor do capital social etc. Todos têm suas vantagens e desvantagens”.

Assim como dos demais índices, dizer que um indicador encontrado é alto ou baixo vai depender das características do empreendimento, tais como segmento de mercado, porte e tempo de existência.

- a) Giro do Ativo (GA): mede volume de vendas com relação ao capital total investido, ou seja, a parte do ativo comprometida para sustentar um nível específico de vendas. Demonstram quantas vezes o ativo girou como resultado ou efeito das vendas ou quanto a empresa vendeu para casa real de investimento total;
- b) Margem Líquida (ML): calcula a rentabilidade líquida, ou seja, quanto se obtém de lucro líquido por unidade vendida;
- c) Rentabilidade do Ativo (RA): mede a capacidade de geração de lucros com relação ao ativo investido. Este indicador mede quanto a empresa obtém de lucro para cada real de investimento total, por isso, é visto como uma medida de potencial de geração de lucro da parte da empresa;

- d) Rentabilidade do Patrimônio Líquido (RPL): indica a rentabilidade sobre o capital próprio da empresa. Permite saber quanto a administração, através do uso dos ativos, obteve de rendimento com a respectiva estrutura de despesas financeiras, considerando-se o nível de relacionamento percentual entre o capital próprio e o de terceiros.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Beuren e Longaray (2003), foram adotadas três classificações para a pesquisa: com relação aos objetivos, aos procedimentos e à abordagem do problema.

Portanto, com relação à abordagem do problema, a presente é qualitativa, busca-se explicar um determinado assunto. Não utiliza dados estatísticos, trabalha-se com descrições, interpretações e comparações.

Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último (BEUREN; LONGARAY, 2003, p.92).

Quanto ao tipo de estudo realizado ligado à natureza da pesquisa tem-se uma pesquisa de cunho descritiva. Pois é feito um levantamento de dados, relatando-os sem o objetivo de manipulá-los. Assim, o estudo enquadra-se como uma pesquisa descritiva.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 1996, p.46).

Trata-se de um estudo de caso e para Beuren e Longaray (2003, p.84) “a pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se pelo estudo concentrado de um único caso”. É uma maneira de verificar *in loco* os fenômenos a serem pesquisados para aprofundar os conhecimentos a respeito do objeto de pesquisa de maneira mais intensiva em decorrência dos esforços despendidos pelo pesquisador.

## 4 ESTUDO DE CASO

Propõe-se nesse capítulo, descrever o processo atual de concessão de crédito e gerenciamento da carteira de recebíveis, de uma empresa do ramo de máquinas florestais, para que, num segundo momento, sejam propostas melhorias nos métodos e procedimentos utilizados atualmente pela área de crédito.

As propostas aqui mencionadas têm o intuito de reduzir o índice de inadimplência, assim como evitar futuras perdas com a concessão de crédito.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

O estudo de caso foi realizado em uma empresa que desenvolve, fabrica e comercializa as máquinas e implementos florestais, é pioneira na área de colheita florestal mecanizada. A matriz fica na Suécia, atualmente emprega mais de 1.500 funcionários no Brasil e conta com 19 filiais. Desde 1961, tem sido sinônimo de inovações para a indústria florestal. A empresa tem conhecimento florestal global, possui fortes vendas e bases de serviços em seis continentes, isso dá à empresa uma posição única no mercado florestal mundial.

A empresa mantém um foco nítido no controle de qualidade, alta produtividade e as preocupações ambientais em toda a gama de produtos, tem um extenso serviço após a rede de vendas, com disponibilidade global de peças de reposição. A evolução dos primeiros equipamentos até a linha atual de produtos de alta tecnologia tem sido um passo enorme em produtividade sustentável, ergonomia e fortes pontos ambientais em vantagens de vanguarda, a empresa continua expandindo as possibilidades da exploração florestal.

A área de crédito é composta por quatro funcionários, sendo um supervisor, um analista, um auxiliar e um estagiário.

A carteira de clientes ativa é de aproximadamente três mil, desde um empreiteiro até grandes corporações. A média mensal de faturamento é de R\$ 25 milhões, sendo 21,33% o índice de inadimplência.

#### 4.2 CONCESSÃO DE CRÉDITO

O processo atual de análise e concessão de crédito da empresa do ramo de máquinas florestais, não possui um modelo específico definido, não tem uma Política de Crédito ou um Comitê de Crédito que padronize as liberações, existem apenas alguns controles que são realizados no momento da análise de crédito, esses controles são diferenciados para vendas de equipamentos e vendas de peças.

Atualmente para vendas de peças não é realizada uma análise detalhada do cliente, o vendedor da área comercial entrega para área de crédito uma ficha cadastral padrão da empresa do ramo de máquinas florestal preenchida (dados do cliente, referências comerciais e bancárias) que nem sempre está assinada pelo cliente, também é enviada uma cópia do contrato social. De posse da documentação, a área de crédito (auxiliar) faz uma consulta na Serasa, não havendo restrições libera o pedido para faturamento e arquiva documentação, caso haja restrição solicita aprovação do analista.

Para análise de vendas de equipamentos, além da documentação mencionada para vendas de peças, são solicitadas as demonstrações contábeis (Balanço e DRE) do último exercício, assim como a última alteração contratual. De posse da documentação, a área de crédito (analista) não realiza uma análise de balanço que comprove a real condição econômica financeira dos clientes, apenas o analista entra em contato com alguns fornecedores do cliente para verificar o histórico e volume de pagamento, faz a consulta junto à Serasa, não havendo restrição libera o pedido para faturamento, caso haja, ele solicita aprovação do seu gerente financeiro.

Um fator importante que deve ser mencionado é que a empresa tem um sistema integrado (Datasul) com um módulo de avaliação de crédito, porém nos dois

segmentos não são cadastrados limites de crédito para os clientes, devido ao fato do sistema não estar padronizado. Atualmente não existe avaliação de pedidos, o cliente que no momento do cadastro não tem restrição ficará na condição de aprovação automática dentro do sistema, aqueles que têm restrição ou estão inadimplentes com a empresa, ficam na modalidade suspensa, até que a situação seja regularizada.

As análises de crédito são realizadas somente para os clientes novos, não existe um bloqueio via sistema automático para clientes inativos, devido à falta de padronização do sistema.

Também foi evidenciado que a área comercial tem uma influência muito forte nas decisões de crédito, foi citado pela equipe que o gerente comercial autoriza informalmente a liberação de alguns clientes que não foram liberados pelo setor de crédito.

Os dois processos de concessão de crédito são muito semelhantes, a diferença é que no caso de liberação para vendas de equipamentos o analista divide a responsabilidade da liberação com o gerente financeiro, em ambos os casos não há prazo definido para conclusão da análise.

#### 4.3 GERENCIAMENTO DA CARTEIRA DE RECEBÍVEIS

A empresa do ramo de máquinas florestais possui um índice de inadimplência de 21,33%, altíssimo para o segmento que atua. Foi constatado que a empresa não possui um plano de ação com etapas definidas para o processo de cobrança, também não tem controles com atualizações diárias e relatórios gerenciais (*aging*) por porte e classificação de clientes.

As cobranças são realizadas somente no momento em que os pedidos são bloqueados em função do atraso. O auxiliar de crédito entra em contato com o cliente independente do seu porte e do produto vendido (equipamentos ou peças) a



abordagem será a mesma, após a conclusão do contato não existe um *follow up* para acompanhar a efetivação do pagamento.

Foi presenciado um desgaste com área comercial devido ao bloqueio de alguns pedidos de venda, em alguns casos o analista acaba cedendo a liberação em cima de uma promessa de pagamento ou pela influência da área comercial. Não existe nível de alçadas definido, isso contribui para decisões equivocadas e conseqüentemente para o aumento do índice de inadimplência.

Devido não haver um processo de gestão da carteira de clientes, existem valores expressivos em atraso que não foram montadas as peças judiciais, alguns casos por falta de documentação (canhoto assinado comprovando a entrega) ou por prescrever o prazo legal.

#### 4.4 PROPOSTA DE MELHORIAS

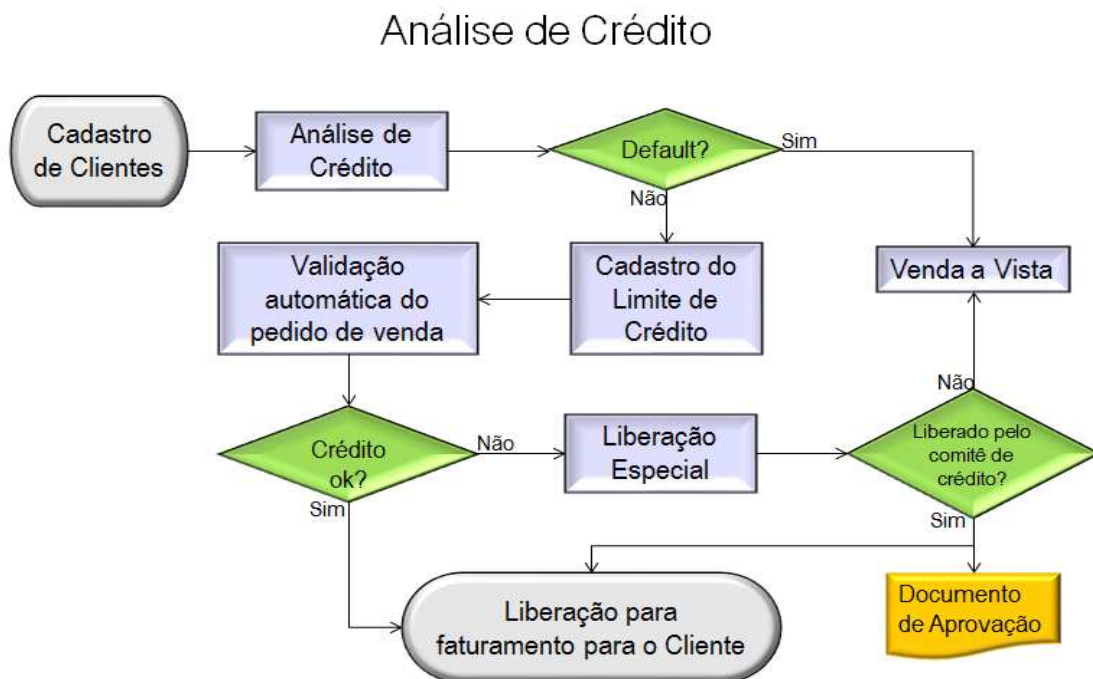
Após analisar o processo atual da empresa em que está sendo realizado o estudo de caso, serão sugeridas melhorias, visando incorporar nas concessões de crédito e gerenciamento dos recebíveis, procedimentos e políticas, buscando-se como objetivo a redução do risco de crédito e a gestão da carteira de clientes, incluindo a implantação de limite de crédito, a padronização do sistema e a redução do índice de inadimplência.

A sugestão desse trabalho é propor um novo modelo de análise de crédito e gerenciamento da carteira, o resultado atual é preocupante, devido ao alto índice de inadimplência.

As melhorias a serem implantadas irão aprimorar o processo atual, os clientes serão classificados (*rating*) por níveis, essa classificação será considerada na Política de Crédito que será elaborada, e auxiliará no momento da liberação do limite de crédito que será concedido ao cliente.

#### 4.4.1 Proposta para Concessão de Crédito

Automatizar a análise e a decisão de crédito, estabelecer procedimentos, elaborar políticas de créditos, criar um *rating* de clientes, estabelecer limites de crédito, criar comitê e fazer a gestão de recebíveis, não significa engessar o processo atual de crédito utilizado pela empresa do ramo de máquinas florestais, o intuito é criar um modelo de concessão de crédito que traga padronização ao processo, segurança e principalmente a redução do risco de cada operação, conseqüentemente a queda do índice de inadimplência.



**Figura 1: Processo de análise de crédito**

A seguir serão detalhadas as melhorias para padronizar o processo de análise e concessão de crédito.

#### 4.4.1.1 Política de Crédito

O objetivo principal é o gerenciamento de crédito, para minimizar perdas através da verificação antecipada dos riscos de concessão de crédito.

A Política de Crédito e Cobrança descreve os princípios, cláusulas gerais e responsabilidades para partilha de tarefas eficientes entre as unidades que fazem parte de gestão de crédito.

Levando em consideração que a proposta desse estudo de caso é implantar um novo modelo para concessão de crédito, foi elaborada uma Política de Crédito - conforme anexo A - para ser instituído na empresa, com o intuito de estabelecer as rotinas operacionais de Crédito e Cobrança utilizadas na gestão dos recebíveis, cujas rotinas precisam ser compreendidas na sua íntegra e ser estritamente seguidas, bem como determinar as diretrizes para a empresa. A política garante uma abordagem consistente sobre as questões de controle de crédito.

O processo de controle de crédito destina-se às seguintes atividades:

- Preparação e manutenção de arquivo de crédito;
- Avaliação dos limites de crédito de parceiros comerciais e condições de pagamento e métodos;
- Processamento dos Pedidos;
- Monitorar a carteira de por cliente dos títulos pagos e títulos vencidos;
- Alimentar o fluxo de caixa com informações de entradas de títulos a vencer e alocar valores vencidos;
- Os procedimentos de cobrança;
- Os processos de insolvência;
- Realização de metas operacionais e medidas de desempenho do capital de giro;
- Análises de crédito de liquidação duvidosa;
- Compatibilidade com as leis e regras referentes à lavagem de dinheiro.

A Política será distribuída a todas as pessoas envolvidas nos processos de concessão de crédito a clientes, exemplo: Análise de Crédito e Cobrança, Assistência Técnica, Marketing e Vendas.

#### 4.4.1.2 Documentações para análise de crédito

As documentações necessárias para análise de crédito devem ser solicitadas a todos os clientes, exceção aos clientes com compras à vista ou com carta de crédito. As respectivas documentações devem ser enviada via eletrônica (e-mail) e devem estar atualizadas.

Documentação necessária para análise de crédito:

- Ficha Cadastral padrão (assinada pelo representante legal da empresa).
- Cópia do Contrato Social.
- Cópia da última alteração contratual.
- Faturamento dos últimos 12 meses.

Para empresas com o faturamento anual acima de 20 milhões são obrigatórios os seguintes documentos:

- Cópia do balanço patrimonial dos últimos três anos.
- Cópia do demonstrativo de resultado do exercício (DRE) dos últimos três anos.
- Cópia do fluxo de Caixa dos últimos três anos.

Caso seja necessário o Setor de Crédito e Cobrança também poderá solicitar:

- *Rating* de crédito (D&B, Creditreform, Buergel, Coface, Equifax, Serasa ou equivalente).
- Garantia pessoal ou corporativa, parceiro comercial.
- Qualquer informação sobre cobertura de seguro de crédito.
- Qualquer correspondência pertinente ou informações sobre o parceiro comercial.
- A avaliação de revisão de conta com as autorizações adequadas para a linha de crédito dado.

Para os clientes estrangeiros devem ser solicitadas as demonstrações financeiras disponíveis no país de origem.

Todos os cadastros devem ser atualizados periodicamente ou quando solicitado pelo Setor de Crédito e Cobrança, no caso da falta de atualização ou documentação pendente o cadastro poderá ser bloqueado.

#### 4.4.1.3 Análise das Demonstrações Financeiras

A empresa irá fornecer um curso de Análise de Balanço para o analista de crédito, que precisará de conhecimento técnico para interpretar os dados financeiros de seus clientes.

Foi elaborada uma planilha em Excel Análise de Risco– conforme anexo B - específica para análise das demonstrações financeiras, os valores dos registros financeiros deverão ser transcritos para essa planilha que irá calcular automaticamente diversos índices econômicos, os quais serão utilizados para identificar a saúde financeira da empresa. Através dessa planilha o analista fará análise vertical e horizontal, também será possível apurar diversos indicadores como endividamento bruto, índice de liquidez geral e seca, sugestão de limite de crédito. Dessa forma, a equipe de crédito fará uma leitura dos índices apurados e montará um parecer de crédito objetivo.

#### 4.4.1.4 Parametrização do Sistema

A empresa tem atualmente um sistema integrado e também um módulo de análise de crédito, ocorre que a falta de padronização do sistema impossibilita que a área de crédito utilize a ferramenta para automatizar as liberações e bloqueio de pedidos.

A área de crédito juntamente com o TI (área de tecnologia da informação) irão fazer a revisão desses parâmetros, após será cadastrado limite no sistema para todos os clientes ativos, isso permitirá que sejam inseridas travas em relação a limite excedido e atraso nos pagamentos, o sistema fará a leitura de cada cliente, caso não haja restrição o pedido será liberado automaticamente, se houver, o pedido será bloqueado, dependendo do analista para realizar avaliação individual e se necessário, enviar ao comitê de crédito.

#### 4.4.1.5 Implantação de Limite de Crédito

Será implantado limite de crédito para todos os clientes, o controle e atualização dos limites serão de competência do Setor de Crédito e Cobrança, cujo objetivo é estipular um limite de crédito, com base na capacidade financeira e gerencial que cada cliente venha a apresentar. Trata-se, portanto, de uma avaliação do potencial do cliente em saldar as suas dívidas junto à empresa.

Esse limite terá data de validade de um ano, vencendo esse prazo o analista irá solicitar à área de vendas todas as documentações necessárias para a reavaliação cadastral do cliente.

A carteira de clientes será dividida em dois grupos para as revisões anuais de seus limites de crédito:

- Clientes com limite de crédito acima de R\$ 50.000,00 será realizada uma análise econômico-financeira, bem como pesquisa de informações comerciais junto à Serasa. Somente serão solicitadas garantias caso os clientes tenham restrições de mercado. Acompanhar as pesquisas de informações na Serasa.
- Demais clientes – as análises estarão baseadas em informações colhidas junto à Serasa, bem como em relatórios que comparam seu maior acúmulo versus limite de crédito. Desta forma, é possível verificar distorções existentes em seu crédito.

Nos dois grupos deverá ser levado em consideração o histórico do cliente.

Será também inserido controle de limite de crédito excedido, ferramenta que possibilita ao analista a fazer uma leitura da carteira de clientes, esse relatório (clientes e números fictícios) será enviado semanalmente para área comercial informando os clientes que não tinham limite de crédito e foram liberados através do Comitê.

---

**Exposure Vs Credit Limits by Customers - 2013/Aug**

Customer Name	Aug13 AR	Credit Limit	Aug13 Exposure	
1 FIBRIA	5.313.542	40.000.000	34.686.458	
2 ELDORADO MAT	4.257.476	30.000.000	25.742.524	
4 NERCIMAR SER	699.112	40.000	-659.112	Machine with finance banking
5 PAULO FRATTI	669.814	15.000	-654.814	Machine with finance banking
6 SCHUBERT/SC	568.538	172.895	-395.643	Machine with finance banking
7 VIAÇÃO VALE	544.389	750.000	205.611	
8 CARASSA TRAN	531.327	17.500	-513.827	Machine with finance banking
9 SUZANO S/A	487.947	40.000.000	39.512.053	
10 MB SERVICOS	479.553	350.000	-129.553	Special Release
11 KDB LTDA	464.143	40.000.000	39.535.857	Group
12 REMASA/PR	420.049	600.000	179.951	
14 TRANS.S.JOSE	308.982	60.000	-248.982	Special Release
15 CAMPO ALTO	283.656	189.000	-94.656	Special Release
17 IR.CARVALHO	265.554	40.000	-225.554	Special Release
18 BR SERVIÇOS	230.361	250.000	19.639	
20 PAULO GONDO	213.609	-	-213.609	Special Release
21 SCOMAPI/SC	190.864	70.000	-120.864	Special Release
22 JD SOUZA	146.800	250.000	103.200	
23 ADAMI S/A	133.984	3.000.000	2.866.016	
24 TRES PRIMOS	118.540	890.000	771.460	
25 W & M LTDA.	110.398	230.000	119.602	
26 CAXUANA/MG	107.398	500.000	392.602	
27 GRANFLOR	97.065	300.000	202.935	
28 QUALITY SERV	88.595	45.000	-43.595	Special Release
29 FGV AGROFLOR	84.961	65.000	-19.961	Special Release
30 GAYA LTDA	82.878	400.000	317.122	

**Figura 2: Planilha de limite de crédito excedido**

#### 4.4.1.6 Criação de Comitê de Crédito

Outra sugestão de melhoria é a criação do Comitê de Crédito, tendo como integrantes: Analista de Crédito, Gerente Comercial, Coordenador Comercial, Controller.

As faixas de competências (alçadas) para homologação dos limites de crédito para novos clientes obedecerão à hierarquia abaixo:

Limites	Aprovadores
Até R\$ 100.000,00	Analista de Crédito e Coordenador Comercial
De R\$ 100.001,00 a R\$ 300.000,00	<i>Controller</i> e Gerente Comercial
De R\$ 300.001,00 até R\$ 600.000,00	Comitê de Crédito
Acima de R\$ 600.001,00	<i>Controller</i> e Diretor Superintendente

**Figura 3: Tabela de alçadas liberação de crédito**

**Exceções:**

- Até R\$ 6.500.000,00 - deverão ser aprovados pelo Gerente Comercial, *Controller* e Diretor Superintendente.
- Acima de R\$ 6.500.001,00 deverão ser aprovados pela matriz do grupo.

Toda vez que o limite de crédito de um cliente for excedido, estiver inadimplente ou com algum tipo de restrição deverá solicitar a liberação especial via comitê de crédito.

#### 4.4.1.7 Criação *Rating* de Clientes

Para que o processo de análise de limites de crédito não fique dependente da opinião de um analista, foi revisto o contrato com a Serasa e inserido o *rating* da carteira de clientes dentro do pacote de serviços contratado.

A Serasa irá classificar os clientes por níveis de privilégios de acordo com o faturamento, volume de compra, históricos de pagamentos e demonstrações financeiras, esse *rating* dos clientes irá auxiliar na identificação do grau do risco do comprometimento da receita.

#### 4.4.2 Proposta para gerenciamento da carteira de recebíveis

O Gerenciamento da carteira de clientes tanto é necessário para administrar inadimplência, prevenir perdas e definir ações de cobrança, quanto é importante para traçar estratégias de aumento da rentabilidade e expansão dos negócios.

Nessa fase do trabalho serão sugeridas melhorias na gestão de recebíveis e no processo de cobrança da carteira de clientes.



Através dos relatórios diários obtidos da carteira de títulos vencidos e a vencer, o Setor de Crédito e Cobrança monitorará os mesmos, com ações de cobrança junto aos clientes e Gerência Comercial.

#### 4.4.2.1 Política de Crédito e Cobrança

Optou-se em elaborar somente uma política que padronizasse o processo de Concessão de Crédito e de Cobrança – conforme anexo A - essa política irá definir as etapas do processo de cobrança, assim como o bloqueio do crédito devido à o atraso de duplicatas.

Serão estipuladas datas limites para atrasos de duplicatas, após serão definidas algumas fases do processo de cobrança para recuperar os valores em atraso.

Vamos descrever o perfil da cobrança que será adotada, se rigorosa ou amigável, é possível afirmar que ambas serão utilizadas.

#### 4.4.2.2 Criação de *Aging* e Relatórios

Através dos relatórios diários obtidos da carteira de títulos vencidos e a vencer, o Setor de Crédito e Cobrança irá gerar planilha *aging* do contas a receber e monitorará os mesmos, com ações de cobrança junto aos clientes e Gerência Comercial.

A empresa forneceu curso de Excel avançado para o analista de crédito e cobrança, dando condições para o colaborador apurar diariamente o volume de clientes em atraso, assim como as ligações efetivas com promessas de pagamento.

Due Date	Customers	Product	Forecast	Realization	Status
01/07/2013	ELDORADO	Parts - Contrato	193.502	-	NF's não estão lançadas no sistema de pagamentos da Eldorado
02/07/2013	DIVERSOS (4)	Parts	11.211	-	Atraso
03/07/2013	JR SERVICOS	Parts	7.572	-	Atraso
04/07/2013	DIVERSOS (2)	Parts	5.644	-	Atraso
04/07/2013	REMAPRI IND	Service	3.838	-	Atraso
05/07/2013	MESAL EUNAM2	Parts	1.121	-	Atraso
08/07/2013	FERBASA	Parts	1.659	-	Atraso
08/07/2013	MB SERVICOS	Machine/Service	25.100	-	Atraso
09/07/2013	DIVERSOS (4)	Parts	17.581	-	Atraso
10/07/2013	FIBRIA	Parts - Contrato	54.359	-	Atraso
11/07/2013	TRSMARQUESIM	Parts	763	-	Atraso
12/07/2013	DIVERSOS (2)	Service	8.569	-	Atraso
16/07/2013	DIVERSOS (11)	Parts	52.089	-	Atraso
16/07/2013	ELDORADO	Parts - Contrato	25.873	-	Atraso

Figura 4: Resumo de *Aging* diário

O resumo do *aging* (clientes e números fictícios) será enviado diariamente para o Diretor Financeiro, Controller, Gerente Comercial, Coordenadores e equipe de Vendedores.

Foram implantados diversos controles que permitem visualizar e monitorar a carteira de recebíveis, abaixo segue tabela dinâmica (clientes e números fictícios) das contas a receber informando saldo em aberto da carteira de clientes do segmento de máquinas, vencido e a vencer.

### SALDO EM ABERTO - MAQUINAS

31/08/2013

Tipo		Maquinas			
Soma de Valor Saldo		Modelos			
Clientes - Nota Fiscal - Vencimento	FORWARDER	CX. De Carga	Escavadeira	CABECOTE	Total Geral
<b>VENCIDO</b>	260.000		644.930	738.900	1.643.830
BUFFONS/ES				478.900	478.900
ELDORADO	260.000				260.000
SERFLOR/MG			315.000		315.000
WORD TER/MG			58.800		58.800
TC TRANSPORT			101.259		101.259
MB SERVICOS			145.760	60.000	205.760
PAULO FRATTI				200.000	200.000
SCOMAPI/SC			24.111		24.111
<b>A VENCER</b>	669.103	757.734	1.991.567	970.571	4.388.975
AGUAS CLARAS		19.125			19.125
BR SERVIÇOS				177.491	177.491
CAMPO ALTO	211.120				211.120
CARASSA TRAN			442.000	78.000	520.000
IR.CARVALHO				233.663	233.663
LUIZ RAMOS				50.000	50.000
NERCIMAR SER		525.000	171.966		696.966
PAULO GONDO		213.609			213.609
REMASA/PR	390.000				390.000
SCHUBERT/SC			560.000		560.000
VIAÇÃO VALE	67.983		116.268	341.418	525.668
MB SERVICOS			140.000	90.000	230.000
PAULO FRATTI			459.000		459.000
SCOMAPI/SC			102.333		102.333
<b>Total Geral</b>	<b>929.103</b>	<b>757.734</b>	<b>2.636.497</b>	<b>1.709.471</b>	<b>6.032.805</b>

Figura 5: Tabela Dinâmica saldo em aberto - Máquinas

Será inserido slide do Contas a Receber na apresentação gerencial mensal, informando volume de máquinas e peças em atrasos, assim como o índice de inadimplência acumulado (21,33%) de cada segmento, os clientes e números na tabela são fictícios.

## Accounts Receivable By Segment

Machines	20%	2%	22%
Customers	Not Due	Overdue	Total
NERCIMAR SER	696.966		696.966
PAULO FRATTI	459.000	200.000	659.000
SCHUBERT/SC	560.000		560.000
VIAÇÃO VALE	525.668		525.668
CARASSA TRAN	520.000		520.000
MB SERVICOS	230.000	205.760	435.760
REMASA/PR	390.000		390.000
IR.CARVALHO	233.663		233.663
PAULO GONDO	213.609		213.609
CAMPO ALTO	211.120		211.120
Other 4	348.948	24.111	373.059
<b>Total</b>	<b>4.388.975</b>	<b>429.871</b>	<b>4.818.846</b>

Figura 6: Máquinas Vencidas e a Vencer

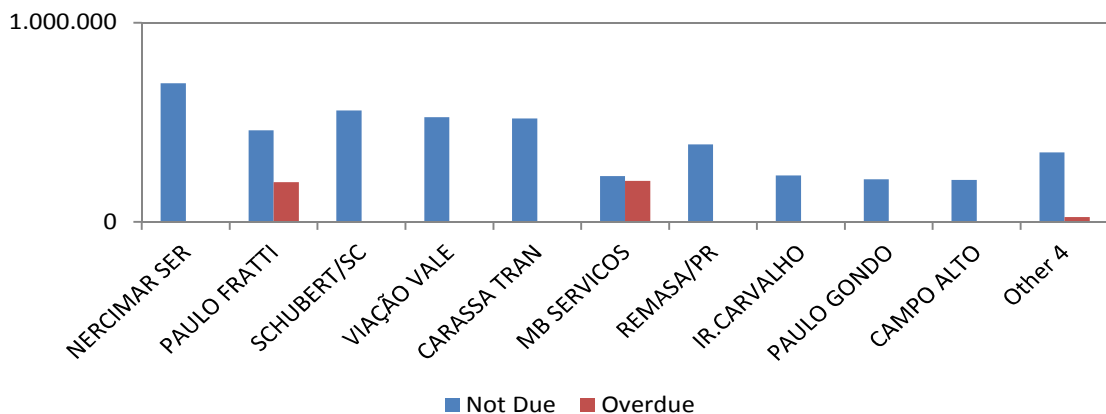


Figura 7: Gráfico de Máquinas Vencidas e a Vencer

### 4.4.2.3 Recuperação e Estruturação da Cobrança

Área Financeira terá a responsabilidade de gerenciar a carteira de clientes, monitorar as concessões de crédito, atrasos e fazer todos os procedimentos de cobrança.

Devido a fatores comerciais, estratégicos e de marketing, as formas de cobrança serão definidas de acordo com o privilégio concedido a cada cliente.

- a) **Clientes nível A** (Compras anuais com a empresa, anteriores ou previstas, superiores a R\$ 4.000.000,00).

Depósitos em conta corrente para efetuarem seus pagamentos, sem instruções automáticas ao cartório.

- b) **Clientes nível B** (Compras anuais com a empresa, anteriores ou previstas, entre R\$ 500.000,00 a 4.000.000,00).

Cobrança Bancária, títulos vencidos há mais de 30 dias terão instrução de cartório automática e faturamento suspenso.

- c) **Clientes nível C** (Compras anuais com a empresa, anteriores ou previstas, inferiores a R\$ 500.000,00).

Cobrança Bancária, títulos vencidos há mais de 5 dias uteis terá instrução de cartório automática e faturamento suspenso.

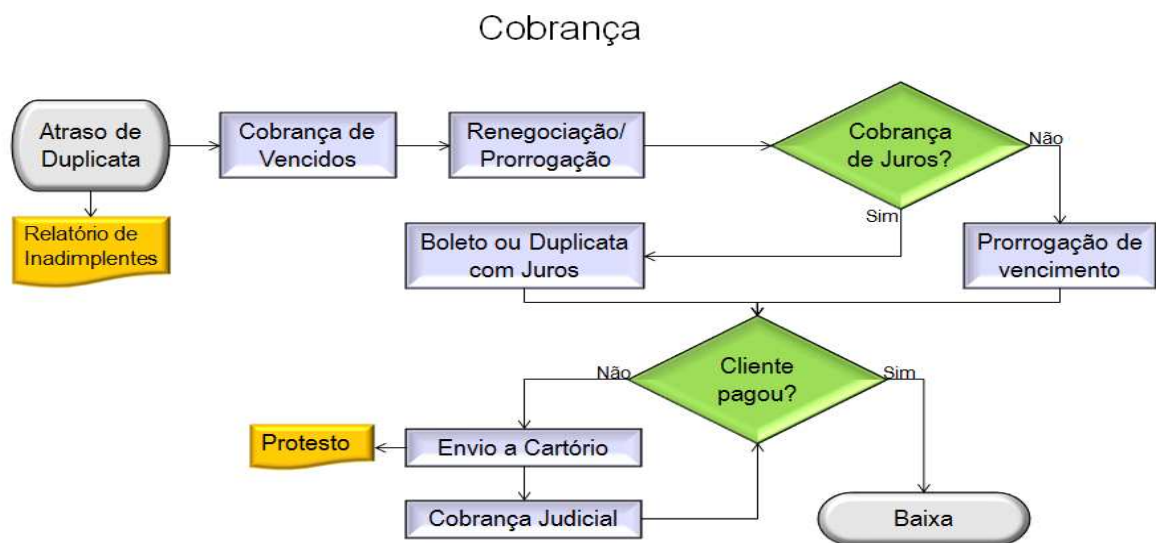
Segue etapas do processo de cobrança amigável para clientes nível B e C:

- a) Vencido o título, o Setor de Crédito e Cobrança terá 30 dias para cobrança amigável;
- b) Após 30 dias, o setor envia para cobrança externa (Escritório de Advocacia), que irá enviar três cartas de cobrança amigável.
- c) Paralelamente o escritório entrará em contato telefônico com o devedor e se for o caso agendará visita presencial;
- d) Do 22º dia ao 30º dia, após os 30 primeiros dias de vencido, se não for pago o débito ou renegociada a dívida, será enviada notificação extrajudicial e/ou judicial, assinada pelo escritório mediante procuração para tal, a fim de constituir em mora o devedor e prevenir responsabilidades;
- e) Com o retorno da notificação, se não paga a dívida, enviará os documentos pertinentes à preparação do processo judicial.

Na eventualidade de parcelamento de dívida, o Setor de Crédito e Cobrança em conjunto com a Assessoria Jurídica, analisará a proposta do cliente relativamente ao valor do débito vencido, quantidade de parcelas propostas e a taxa de juros a ser aplicada sobre a dívida.

No caso em que a dívida do cliente já esteja em cobrança jurídica, qualquer forma de acerto que o cliente solicitar, caberá a nossa Assessoria Jurídica analisar e informar ao Setor de Crédito e Cobrança sobre a viabilidade do acordo proposto.

Todo cliente que liquidar seus débitos com atraso, sem o devido pagamento dos juros, terá seu crédito bloqueado com o apontamento de juros remanescente que serão cobrados através de Nota de Débito com prazo de 30 dias para pagamento. Uma possível dispensa de juros ficará condicionada à aprovação da Gestão de Finanças (*Controller*) em conjunto com a Diretoria Superintendente (CEO).



**Figura 8: Fluxograma para o processo de cobrança**

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O intuito deste trabalho é propor um novo modelo para concessão de crédito e gestão de recebíveis de uma empresa do ramo de máquinas florestais, visando padronizar o processo atual, reduzir o índice de inadimplência e evitar futuras perdas com a concessão de crédito.

Foram abordados assuntos relacionados à proposta do trabalho, dentre os principais estão os conceitos de crédito, a política e comitê de crédito, riscos e limites de crédito e análise econômico-financeira.

Procurou-se descrever os métodos atuais de concessão de crédito e gestão de recebíveis utilizados pela empresa, foi levantado o índice de inadimplência que se mostra expressivo e incompatível com as estratégias da organização.

Após a verificação foi possível perceber a necessidade de implementação de melhorias, deixando o processo mais seguro, reduzindo o risco com perdas e padronizando o processo atual, através de políticas e procedimentos.

Um dos objetivos propostos nesse estudo foi a elaboração de uma política de crédito e cobrança, durante três meses foram realizadas diversas reuniões entre a área financeira e comercial para estabelecer as rotinas operacionais de concessão de crédito e cobrança, as quais serão utilizadas na gestão dos recebíveis, bem como determinar as diretrizes para a empresa.

A política de crédito e cobrança tem como objetivo padronizar o processo atual, e para que todos possam compreendê-la foi realizado treinamento com área de vendas e financeira de todas as filiais do grupo. A princípio houve resistência dos vendedores, a equipe temia que a política atual prejudicasse o atingimento das metas de vendas. No decorrer da implantação os vendedores perceberam que uma venda só estará finalizada no momento que o cliente efetua o pagamento, esse entendimento foi crucial para aceitação da política de crédito e cobrança.

Para que a política pudesse ser implantada foi realizada parametrização no sistema utilizado pela empresa, foi cadastrado limite de crédito para todos os clientes ativos, foram inseridas travas que pudessem bloquear pedidos de clientes que estivessem com o limite excedido ou com duplicatas vencidas.

Também foi criado um comitê de crédito para liberações especiais de crédito, quando houver um pedido bloqueado por atraso de duplicata ou por limite excedido o analista deve enviar para o comitê analisar se o pedido será ou não liberado.

Foram concedidos pela empresa dois cursos para o analista de crédito, sendo um de Análise de Balanço e outro de Excel, ambos contribuíram para a implantação das melhorias sugeridas nesse estudo de caso.

No processo de gestão de recebíveis foram criados diversos controles que auxiliarão no monitoramento da carteira de clientes, dentre os principais se destaca a criação do *aging* da carteira de clientes dos títulos vencidos e a vencer, esse relatório será gerado diariamente e auxiliará a cobrança de clientes. Também foi criado um controle de limites excedidos, que será acompanhado semanalmente permitindo visualizar o risco referente à exposição da receita.

Este estudo estruturou dentro da política de crédito e cobrança, as fases do processo de cobrança, internas, externas e judiciais, também foram definidas as formas de cobrança de juros, renegociação de dívidas, prorrogações de vencimentos, garantias e proibições.

Por fim, conclui-se que a implantação das melhorias sugeridas nessa proposta de trabalho tem sido de extrema relevância no processo de concessão de crédito e gerenciamento de recebíveis. Sugiro que para aprimorar as melhorias mencionadas, futuramente deve-se realizar um estudo, para avaliar a possibilidade de substituir os controles manuais (planilhas) por um sistema automatizado.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico financeiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BERNI, Mauro Tadeu. **Operação e concessão de crédito: Os Parâmetros para a decisão de Crédito**. São Paulo: Atlas, 1999. 140 p.

BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, André Andrade. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003. 189p.

BLATT, Adriano. **Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático**. São Paulo: Nobel, 1999. 232 p.

BLATT, Adriano. **Crédito: dicas práticas para analisar e conceder**. 3. ed. São Paulo: STS, 2000.

BRITO, Osias Santana. **Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.



GITMAN, Laerence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira – uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Análise de Balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

IUDÍCIBUS, Sergio de. MARTINS, Eliseu. GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAIVA, C. A. de C. **Administração do risco de crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 81 p.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTI FILHO, Armando de. **Avaliação de riscos de crédito: para gerente de operações**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

SECURATO, José Roberto. **Crédito: análise e avaliação de risco**. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de Crédito**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 388 p.

TAVARES, Ricardo Ferro. **Crédito e Cobrança**. São Paulo, Atlas 1988.

## ANEXOS

### Anexo A: Política de Crédito

Política de Crédito e Cobrança	CÓDIGO NFIN-AUDIN 002/13	VERSÃO 001.00
APLICAÇÃO:		RUBRICA 1/15

## POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA

EMITIDO POR Auditoria Interna	RUBRICA	APROVADO POR Diretoria Superintendente	RUBRICA
REVISADO POR Crédito e Cobrança			
ÁREA Finanças Marketing e Vendas			

Política de Crédito e Cobrança	CODIGO NFIN-AUDIN 002/13	VERSÃO 001.00
aplicações:		Página 2/15

## 1. Objetivos da Política

Estabelecer as rotinas operacionais de Crédito e Cobrança para utilização na gestão dos recebíveis, rotinas estas que precisam ser compreendidas na sua íntegra e ser estritamente seguidas, bem como determinar as diretrizes para a empresa. A política garante uma abordagem consistente sobre as questões de controle de crédito.

O processo de controle de crédito destina-se às seguintes atividades:

- Preparação e manutenção de arquivo de crédito.
- Avaliação dos limites de crédito de parceiros comerciais, condições de pagamento e métodos.
- Processamento dos Pedidos.
- Monitorar a carteira de cliente por títulos pagos e títulos vencidos.
- Alimentar o fluxo de caixa com informações de entradas de títulos a vencer e alocar valores vencidos.
- Os procedimentos de cobrança.
- Os processos de insolvência.
- Inclusão de metas operacionais e medidas de desempenho do capital de giro.
- Análises de créditos de liquidação duvidosa.
- Compatibilidade com as leis e regras referentes à lavagem de dinheiro.

A Política será distribuída a todas as pessoas envolvidas nos processos de concessão de crédito a clientes, alocadas nos setores de Análise de Crédito e Cobrança, Assistência Técnica, Marketing e Vendas.

EMITIDO POR Auditoria Interna	RUBRICA	APROVADO POR Diretoria Superintendente	RUBRICA
REVISADO POR Crédito e Cobrança			
AREA Finanças Marketing e Vendas			

Política de Crédito e Cobrança	CODIGO NFIN-AUDIN 002/13	VERSÃO 001/00
aplicação:		Página 3/15

### 1.1 Objetivos da Gestão de Crédito

O objetivo principal é o gerenciamento de crédito, para minimizar perdas através da verificação antecipada dos riscos de concessão de crédito.

A Política de Crédito e Cobrança descreve os princípios, cláusulas gerais e responsabilidades para partilha de tarefas eficientes entre as unidades que fazem parte da gestão de crédito.

### 1.2 Departamento de Marketing e Vendas & Setor de Crédito e Cobrança

Considerando que uma venda só estará completa, no momento em que o cliente efetua o pagamento da fatura, é essencial haver uma estreita cooperação entre o Departamento de Marketing e Vendas e o Setor de Crédito e Cobrança.

Informações necessárias do Departamento de Marketing e Vendas:

- Propor ao Setor de Crédito e Cobrança as condições, prazo e modalidade de pagamento solicitado pelo cliente.
- Informar o Setor de Crédito e Cobrança imediatamente sobre qualquer mudança na situação financeira do cliente (ou de desempenho de negócio).
- Com o objetivo de dar ciência ao Departamento de Marketing e Vendas sobre montante em atraso, o Setor de Crédito e Cobrança irá informar o atual cenário da carteira de recebíveis ao Coordenador de Vendas, bem como realizar treinamento para o pessoal de vendas enfatizando a relação entre risco e gestão de crédito.
- Recomenda-se incluir metas de gestão de crédito no cenário de vendas.

### 1.3 Segregações de Funções

A função de controle de crédito é executada por analista de crédito, alguém que normalmente não está envolvido nos setores de Contabilidade ou Tesouraria,

EMITIDO POR Auditoria Interna	RUBRICA	APROVADO POR Diretoria Superintendente	RUBRICA
REVISADO POR Crédito e Cobrança			
AREA Finanças Marketing e Vendas			

Política de Crédito e Cobrança	CODIGO NPIN-AUDIN 00213	VERSÃO 001.00
aplicações:		FOUN 4/15

sendo o principal responsável pelo processo de controle de crédito, porém a responsabilidade final sobre este processo será da gestão de Finanças (Controller) e Diretoria Superintendente (CEO).

## 2. Análise de Crédito

### 2.1 Documentações para Análise de Crédito

As documentações necessárias para análise de crédito devem ser solicitadas a todos os clientes, exceto aos clientes com compras à vista ou com carta de crédito. As respectivas documentações devem ser enviadas por via eletrônica (e-mail) e devem estar atualizadas.

Documentações necessárias para análise de crédito:

- Ficha Cadastral padrão (assinada pelo representante legal da empresa cliente).
- Cópia do Contrato ou Estatuto Social.
- Cópia da última alteração contratual ou estatutária.
- Faturamento dos últimos 12 meses.

Para empresas com o faturamento anual acima de 20 milhões são obrigatórios os seguintes documentos:

- Cópia do Balanço Patrimonial dos últimos três anos.
- Cópia do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) dos últimos três anos.
- Cópia do Fluxo de Caixa dos últimos três anos.

Caso seja necessário, o Setor de Crédito e Cobrança também poderá solicitar:

- Rating de crédito (D&B, Creditreform, Buergel, Coface, Equifax, Serasa ou equivalente).

EMITIDO POR Auditoria Interna	RUBRICA	APROVADO POR Diretoria Superintendente	RUBRICA
REVISADO POR Crédito e Cobrança			
AREA Finanças Marketing e Vendas			

Política de Crédito e Cobrança	CODIGO NPIN-AUDIN 00213	REVISAO 001-00
aplicação:		FOUR 5/15

- Garantia pessoal ou corporativa, parceiro comercial.
- Qualquer informação sobre cobertura de seguro de crédito.
- Qualquer correspondência pertinente ou informações sobre o parceiro comercial.
- A avaliação de revisão de conta com as autorizações adequadas para a linha de crédito dado.

Para os clientes estrangeiros devem ser solicitadas as demonstrações financeiras disponíveis no país de origem.

Todos os cadastros devem ser atualizados periodicamente ou quando solicitados pelo Setor de Crédito e Cobrança, no caso da falta de atualização ou documentação pendente o cadastro poderá ser bloqueado.

### 2.1.1 Análise de Demonstrações Financeiras

Devem ser analisados os últimos três anos do cliente através de seus balanços patrimoniais, demonstrações do resultado dos exercícios e fluxos de caixa. Essa análise é obrigatória pra clientes com faturamento anual acima de 20 milhões, e facultativa para os demais clientes.

A faixa de corte (faturamento de 20 milhões) leva em consideração que pequenas e micro empresas tem uma variação muito grande em suas demonstrações financeiras, para estas deve ser feita uma análise comportamental através da verificação de restrições, protestos e histórico com a empresa.

### 3. Avaliação de Limite de Crédito

O controle e atualização dos limites de crédito são de competência do Setor de Crédito e Cobrança, cujo objetivo é estipular um limite de crédito, com base na capacidade financeira e gerencial que cada cliente venha a apresentar. Trata-se portanto, de uma avaliação de potencial do diente em saldar as suas dívidas junto à empresa.

EMITIDO POR Auditoria Interna	RUBRICA	APROVADO POR Diretoria Superintendente	RUBRICA
REVISADO POR Crédito e Cobrança			
AREA Finanças Marketing e Vendas			

Política de Crédito e Cobrança	CÓDIGO NFIN-AUDIN 002/13	VERSÃO 001.00
aplicações:		FOUR 0/15

### 3.1 Limites de Crédito – Alçadas

Em alguns casos será necessária a convocação do Comitê de Crédito , tendo como integrantes: Analista de Crédito, Gerente Comercial, Coordenador Comercial e Controller.

As faixas de competências (alçadas) para homologação dos limites de crédito para novos clientes obedecerão à hierarquia abaixo:

Limites	Aprovadores
Até R\$ 100.000,00	Analista de Crédito e Coordenador Comercial
De R\$ 100.001,00 a R\$ 300.000,00	Controller e Gerente Comercial
De R\$ 300.001,00 até R\$ 600.000,00	Comitê de Crédito
Acima de R\$ 600.001,00	Controller e Diretor Superintendente

Exceções:

- Até R\$ 6.500.000,00 - devem ser aprovadas pelo Gerente Comercial, Controller e Diretor Superintendente.
- Acima de R\$ 6.500.001,00 devem ser aprovadas pela matriz do grupo.

Contratos de Manutenção

Devem ser seguidas as normas e limites pré-determinados em contrato.

### 3.2 Processos de Aprovação do Crédito

Um sólido processo de aprovação de crédito é a base para a qualidade do crédito. Para um processo decisório eficaz é necessário o cumprimento dos

EMITIDO POR Auditoria Interna	RUBRICA	APROVADO POR Diretoria Superintendente	RUBRICA
REVISADO POR Crédito e Cobrança			
AREA Finanças Marketing e Vendas			



Política de Crédito e Cobrança	CODIGO NFIN-AUDIN 002/13	VERSÃO 001.00
aplicações:		FOUN 7/15

seguintes passos:

- Informações: completas, atuais e fidedignas;
- Análises: análise das demonstrações financeiras do cliente;
- Relacionamento: histórico de pagamento;
- Política: exceções à política;
- Limites: atendimento aos limites, concentrações;
- Classificação: classificação segundo o risco;
- Reanálise do limite: cliente inativo há mais de 1 ano.

### 3.3 Atualização de Limite de Crédito

- a) De maneira geral, o limite de crédito não pode ser ultrapassado. Portanto, todos os casos em que o limite seja ultrapassado, os pedidos serão automaticamente bloqueados e analisados como exceção.
- b) Caso seja detectada a necessidade de aumento do limite de crédito do cliente, será efetuada uma nova análise de crédito para o mesmo.
- c) Caso já tenha sido atualizado seu cadastro, dentro do período de 1 ano, não será necessária uma renovação cadastral. Seu crédito será novamente revisto com os documentos existentes em arquivo do Setor de Crédito e Cobrança.

### 3.4 Liberação Especial

O sistema está programado para bloquear automaticamente a programação de vendas sempre que os pedidos excederem o montante de crédito disponível para o cliente. Desta forma, a área comercial deve acompanhar a posição do cliente e antecipar-se nos casos onde os limites forem excedidos, solicitando previamente ao Setor de Crédito e Cobrança a reanálise do risco, que obrigatoriamente passará pelo Comitê de Crédito para liberação especial do aumento do risco para o cliente. A liberação especial deve ser documental ou por meios eletrônicos (e-mail).

EMITIDO POR Auditoria Interna	RUBRICA	APROVADO POR Diretoria Superintendente	RUBRICA
REVISADO POR Crédito e Cobrança			
AREA Finanças Marketing e Vendas			

Política de Crédito e Cobrança	CODIGO NFIN-AUDIN 00213	VERSÃO 001-00
aplicações:		FOUN 8/15

#### 4. Fatores Impeditivos para Liberação de Crédito

Serão considerados como sendo fatores impeditivos de liberação de crédito os seguintes itens:

- Estar em mora na empresa ou no mercado;
- Pendências financeiras;
- Histórico de pagamento em Cartório;
- Ação Jurídica, requerimento de Falência, Concordata;
- Ações Fiscais Federais, Estaduais e Municipais;
- Ausência de dados cadastrais e demais informações atualizadas;
- Inconsistência entre declarações e realidade;
- Pouca transparência;
- Restrições da empresa e dos sócios junto à Serasa/Equifax;
- Manter ligação ou for sucessora de empresa em situação desfavorável, através de subsidiária ou de seus titulares;
- Passaram por recuperação de crédito ou se encontram em recuperação judicial;
- Acordo de dívida em andamento.

#### 5. Clientes Novos

- Departamento de Marketing e Vendas ficará responsável pela solicitação dos documentos junto ao cliente, somente após o recebimento de toda a documentação deverá encaminhar para Análise de Crédito.
- Para os clientes novos, para as quais a empresa não obtiver informações de mercado para a análise de crédito, os pedidos de vendas conterão a condição de venda "a vista", até obter histórico suficiente da mesma.
- A guarda das fichas cadastrais dos clientes, bem como dos documentos suportes

EMITIDO POR Auditoria Interna	RUBRICA	APROVADO POR Diretoria Superintendente	RUBRICA
REVISADO POR Crédito e Cobrança			
AREA Finanças Marketing e Vendas			

Política de Crédito e Cobrança	CODIGO NPIN-AUDIN 00213	REVISAO 001-00
aplicação:		PCU 06 9/15

para cadastro, ficarão em poder do Setor de Crédito e Cobrança.

- d) O prazo para liberação de limite de crédito para clientes novos será de 02 (dois) dias úteis.
- e) Os clientes ativos da empresa sempre serão analisados quanto ao volume de compra, duplicatas em atraso e outros itens. Caso ocorra atraso de pagamento de duplicata os Pedidos de Vendas serão retidos automaticamente e informados para o Departamento de Vendas. A liberação somente será efetuada após a regularização do mesmo.
- f) Os clientes da empresa poderão ser divididos em 2 grupos para as revisões anuais em seus limites de crédito:
- Clientes com limite de crédito acima de R\$ 50.000,00 – efetuar uma análise econômico-financeira, bem como pesquisa de informações comerciais junto à Serasa. Somente serão solicitadas garantias caso os clientes tenham restrições de mercado. Acompanhar as pesquisas de informações junto à Serasa.
  - Demais clientes – as análises estarão baseadas em informações colhidas junto à Serasa, bem como em relatórios que comparam seu maior acúmulo versus limite de crédito. Desta forma, será possível verificar distorções existentes em seu crédito.

Em todas as etapas deverá ser levado em consideração o histórico do cliente.

## 6. Retenção de Crédito

O corte do crédito será efetuado manualmente pelo Setor de Crédito e Cobrança, quando detectado qualquer problema com o cliente no mercado, tal como: inadimplência junto ao mercado ou com a empresa, protestos sem justificativa, cheques sem fundos, apontamentos e negativas junto às empresas de informação de crédito.

O objetivo da gestão de crédito é validar e comunicar à alta administração a

EMITIDO POR Auditoria Interna	RUBRICA	APROVADO POR Diretoria Superintendente	RUBRICA
REVISADO POR Crédito e Cobrança			
AREA Finanças Marketing e Vendas			

Política de Crédito e Cobrança	CODIGO NFIN-AUDIN 00213	VERSÃO 001.00
aplicações:		PCUA 10115

eficiência do sistema de concessão de crédito e classificação de risco.

### 6.1 Monitoramento da Carteira de Cobrança

Através dos relatórios diários obtidos da carteira de títulos vencidos e a vencer, o Setor de Crédito e Cobrança monitorará os mesmos, com ações de cobrança junto aos clientes e Gerência Comercial.

### 6.2 Modalidades de Cobrança

Devido a fatores comerciais, estratégicos e de marketing, as formas de cobrança serão definidas de acordo com o privilégio concedido a cada cliente.

- a) Clientes nível A (Compras anuais com a empresa, anteriores ou previstas, superiores a R\$ 4.000.000,00).

Depósitos em conta corrente para efetuarem seus pagamentos, sem instruções automáticas ao cartório.

- b) Clientes nível B (Compras anuais com a empresa, anteriores ou previstas, entre R\$ 500.000,00 a R\$ 4.000.000,00).

Cobrança Bancária, títulos vencidos há mais de 30 dias terão instrução de cartório automática e faturamento suspenso.

- c) Clientes nível C (Compras anuais com a empresa, anteriores ou previstas inferiores a R\$ 500.000,00).

Cobrança Bancária, títulos vencidos há mais de 5 dias úteis terão instrução de cartório automática e faturamento suspenso.

### 6.3 Cobrança Amigável (Clientes níveis B e C)

EMITIDO POR Auditoria Interna	RUBRICA	APROVADO POR Diretoria Superintendente	RUBRICA
REVISADO POR Crédito e Cobrança			
AREA Finanças Marketing e Vendas			

Política de Crédito e Cobrança	CODIGO NFIN-AUDIN 00213	VERSÃO 001-00
aplicações:		FOUN 11/13

- a) Vencido o título, o Setor de Crédito e Cobrança terá 30 dias para cobrança amigável;
- b) Após 30 dias, o setor envia para cobrança externa (Escritório de Advocacia), o qual irá enviar 3 cartas de cobrança amigável;
- c) Paralelamente o escritório entrará em contato telefônico com o devedor e se for o caso agendará visita presencial;
- d) Do 22º dia ao 30º dia, após os 30 primeiros dias de vencido, se não for pago o débito ou renegociada a dívida, será enviada notificação extrajudicial e/ou judicial, assinada pelo escritório mediante procuração para tal, a fim de constituir em mora o devedor e prevenir responsabilidades;
- e) Com o retorno da notificação, se não paga a dívida, enviar os documentos pertinentes à preparação do processo judicial.

#### 6.4 Regime de Dedução Direta de Perdas de Crédito

Somente poderão ser dedutíveis na determinação do Lucro Real e na base de cálculo da CSLL as perdas efetivas concluídas na legislação:

- Créditos com declaração de insolvência do devedor emanada do Poder Judiciário.
- Com garantia (reserva de domínio, alienação fiduciária e outras garantias reais), vencidos há mais de 02 anos, com procedimentos judiciais para o seu recebimento ou arresto da garantia, que devem ser mantidos.
- Contra devedor declarado falido ou concordatário, relativo aos valores que excedem o comprometimento legal da massa falida ou compromisso de concordata.
- Sem garantia:
  - a) Até R\$ 5.000,00 por operação, vencidos há mais de 06 meses.
  - b) Entre R\$ 5.000,01 e R\$ 30.000,00 por operação, vencidos há mais de 01 ano, devendo ser mantida a cobrança administrativa.
  - c) Superior a R\$ 30.000,01, vencidos há mais de 01 ano, desde que iniciados e mantidos os procedimentos para cobrança judicial.

EMITIDO POR Auditoria Interna	RUBRICA	APROVADO POR Diretoria Superintendente	RUBRICA
REVISADO POR Crédito e Cobrança			
AREA Finanças Marketing e Vendas			

Política de Crédito e Cobrança	CODIGO NFIN-AUDIN 00213	VERSÃO 001.00
aplicações:		RUBRICA 1213

#### 6.4.1 Planejamento Tributário

De acordo com o risco da operação, poderá ser recomendado para fins de planejamento tributário, que as notas fiscais individualmente não excedam a R\$ 5.000,00; caso ocorra, deve-se dividir o pedido.

Lembrando que nos casos em que o valor unitário do item seja superior a R\$ 5.000,00 não há necessidade de fazer a divisão.

#### 6.5 Parcelamento da Dívida

a) Na eventualidade de parcelamento de dívida, o Setor de Crédito e Cobrança em conjunto com a Assessoria Jurídica, analisará a proposta do cliente relativamente ao valor do débito vencido, quantidade de parcelas propostas e a taxa de juros a ser aplicada sobre a dívida.

b) No caso em que a dívida do cliente já esteja em cobrança jurídica, qualquer forma de acerto que o cliente solicitar, caberá a nossa Assessoria Jurídica analisar e informar ao Setor de Crédito e Cobrança sobre a viabilidade do acordo proposto.

#### 6.6 Falência / Concordata

Qualquer cliente identificado, seja pela equipe de Vendas ou pelo Setor de Crédito e Cobrança, como em processo de falência e concordata, deve ser imediatamente informado à Assessoria Jurídica, ao Gerente de Vendas e ao Controller, bem como seu crédito imediatamente bloqueado.

#### 6.7 Juros Sobre Títulos Pagos em Atraso

EMITIDO POR Auditoria Interna	RUBRICA	APROVADO POR Diretoria Superintendente	RUBRICA
REVISADO POR Crédito e Cobrança			
AREA Finanças Marketing e Vendas			

Prática de Crédito e Cobrança	CODIGO NFIN-AUDIN 00213	VERSÃO 001.00
aplicações:		FOUN 13.15

- a) Todo cliente que liquidar seus débitos com atraso, sem o devido pagamento dos juros, terá seu crédito bloqueado com o apontamento de juros remanescente.
- b) Os juros oriundos de clientes considerados especiais ou órgãos públicos, não serão cobrados e deverão ser eliminados do sistema.
- c) Os demais juros serão analisados e, caso procedam, serão cobrados através de Nota de Débito com prazo de 30 dias para pagamento.
- d) Uma possível dispensa de juros ficará condicionada à aprovação da Gestão de Finanças (Controller) em conjunto com a Diretoria Superintendente (CEO).

#### 6.8 Garantia

- a) Poderá ser solicitada garantia adicional aos clientes que não possuem situação favorável de crédito. A garantia deverá ser constituída para suportar as operações de crédito.
  - Fiança bancária = A fiança bancária somente será aceita quando emitida por banco considerado de “primeira linha” (Bradesco, Itaú, HSBC, Safra, Citibank, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Santander). Qualquer outro banco, somente com a aprovação da Diretoria Superintendente (CEO).
- b) A garantia deve estar de acordo com os níveis de alçadas e ser suportada por contrato aprovado pela Assessoria Jurídica, sendo tratada como exceção, não sendo prática da empresa.

#### 6.9 Prorrogação de Vencimento de Título

- a) A solicitação de prorrogação de vencimento de título deverá ser encaminhada pelo Departamento de Marketing e Vendas para o Setor de Crédito e Cobrança com prazo mínimo de 7 dias anteriores ao vencimento do título, informando o motivo da prorrogação, a razão social, número do título, valor, vencimento original e data a prorrogar.

EMITIDO POR Auditoria Interna	RUBRICA	APROVADO POR Diretoria Superintendente	RUBRICA
REVISADO POR Crédito e Cobrança			
AREA Finanças Marketing e Vendas			

Política de Crédito e Cobrança	CÓDIGO NFIN-AUDIN 00213	VERSÃO 001-00
aplicações:		DATA 14/15

- b) A solicitação de prorrogação de prazo motivada por atraso na entrega da mercadoria, avarias, devoluções, extravios e problemas no faturamento, deverão ser justificadas e aprovadas pela Gerência de Vendas.
- c) Para outros casos que não estejam enquadrados nos moldes anteriores, como por exemplo, motivos financeiros dos clientes, deverão ser justificados e aprovados pela Gestão de Finanças (Controller), devendo ser considerados e tratados com exceção.
- d) O período máximo para prorrogação não deve ultrapassar 30 dias corridos e somente poderá ocorrer uma única vez.

#### 7. Reconhecimento da Receita

Toda nota fiscal de venda para fins de reconhecimento de receita deve obrigatoriamente seguir este fluxo:

- Pedido,
- Emissão de Nota Fiscal,
- Entrega,
- Pagamento efetuado ou compromisso de fazê-lo.

#### 8. Juros Sobre Financiamento

As vendas a prazo deverão ser corrigidas pelas taxas de juros cadastradas de acordo com os prazos de faturamento. O Setor de Crédito e Cobrança será responsável pela atualização das taxas de juros.

Poderá haver variação da taxa de juros mediante a avaliação do risco de cada operação, onde os clientes com maior risco de inadimplência terão taxas aplicadas maiores.

EMITIDO POR Auditoria Interna	RUBRICA	APROVADO POR Diretoria Superintendente	RUBRICA
REVISADO POR Crédito e Cobrança			
AREA Finanças Marketing e Vendas			



Política de Crédito e Cobrança	CÓDIGO NFIN-AUDIN 002/13	VERSÃO 001.00
aplicação:		RUBRICA 15/15

## 9. Proibições

- a) Receber pagamentos em cheque,
- b) Receber pagamentos em espécie (deve-se solicitar depósito em conta),
- c) Aceitar pagamentos de terceiros (caso ocorra, deve-se solicitar carta de concessão de crédito).
- d) Receber pagamentos sem emissão de Nota Fiscal de venda.
- e) Efetuar venda a crédito para clientes inadimplentes.

Data	Versão	Sumário
01/07/2013	001.00	Criação da política.

EMITIDO POR Auditoria Interna	RUBRICA	APROVADO POR Diretoria Superintendente	RUBRICA
REVISADO POR Crédito e Cobrança			
AREA Finanças Marketing e Vendas			

## ANEXO B: ANÁLISE DE RISCO

Cliente: <b>96391</b> Razão Social: <b>INDUSTRIAS ARTEFAMA S/A</b> Nome do Vendedor: <b>Anibal de Poli Júnior</b> Tempo de Atividade da Empresa: <b>Mais que 10 anos</b> Tempo como cliente SYNTEKO: <b>Menor que um ano</b> Limite Solicitado (R\$): <b>30.000,00</b> Avaliação Área de Vendas: <b>004 BAIXO</b> Tipo de Garantia: <b>Sem Garantias</b>		<p style="text-align: center;"><b>LOGO DA EMPRESA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ANÁLISE DE RISCO</b></p> <p>Data da Avaliação: <b>26/07/2013</b></p> <p>Balço referente a: <b>12 Meses</b></p>	
<b>BALANÇO</b>		Atualizado: <b>Sim</b>	Auditado: <b>Não</b>
<b>ATIVO</b> (EM REAIS / 1000)		<b>31/12/2012</b>	<b>31/12/2011</b>
Ativo Operacional	<b>23.470.197,00</b>	<b>22.175.279,00</b>	
Ativo Financeiro	<b>14.938.282,00</b>	<b>14.196.499,00</b>	
Ativo de Longo Prazo	<b>2.646.704,00</b>	<b>2.125.539,00</b>	
Ativo Permanente	<b>40.093.316,00</b>	<b>42.607.827,00</b>	
<b>Total do Ativo</b>	<b>81.148.499,00</b>	<b>81.105.144,00</b>	
<b>PASSIVO</b> (EM REAIS / 1000)		<b>31/12/2012</b>	<b>31/12/2011</b>
Passivo Operacional	<b>11.723.645,00</b>	<b>12.093.221,00</b>	
Passivo Financeiro	<b>18.496.977,00</b>	<b>17.475.642,00</b>	
Passivo de Longo Prazo	<b>5.706.453,00</b>	<b>3.832.505,00</b>	
Patrimônio Líquido	<b>45.221.424,00</b>	<b>47.703.776,00</b>	
<b>Total do Passivo</b>	<b>81.148.499,00</b>	<b>81.105.144,00</b>	
<b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADO</b> (EM REAIS / 1000)		<b>31/12/2012</b>	<b>31/12/2011</b>
Faturamento Líquido	<b>80.701.613,00</b>	<b>130.234.406,00</b>	
Custos Operacionais	<b>12.896.176,00</b>	<b>19.677.797,00</b>	
Despesas Financeiras	<b>3.874.961,00</b>	<b>4.624.685,00</b>	
Lucro antes do IR	<b>-1.017.830,00</b>	<b>5.364.058,00</b>	
Resultado Líquido	<b>-1.018.164,00</b>	<b>3.294.631,00</b>	
<b>Índices Financeiros</b>		<b>31/12/2012</b>	<b>31/12/2011</b>
Liquidez Corrente	<b>1,27</b>	<b>1,23</b>	
Exigíveis a Curto Prazo	<b>37%</b>	<b>36%</b>	
Cobertura de Juros	<b>-0,26</b>	<b>0,71</b>	
Endividamento	<b>0,88</b>	<b>0,87</b>	
Endividamento s/ PL	<b>0,79</b>	<b>0,70</b>	
Capital de Giro	<b>8.187.857,00</b>	<b>6.802.915,00</b>	
% Limite s/ Fat Liq	<b>0,45%</b>	<b>0,28%</b>	
% Limite s/ PL	<b>0,07%</b>	<b>0,06%</b>	
<b>ANÁLISE DE RISCO</b>			
<b>1 Referências Externas</b> 23		<b>2 Demonstrações Financeiras</b> 14	
<b>1.1 - Informações provenientes de Serasa</b>		<b>3 Histórico</b> 28	
Ações Executivas	<b>Não</b>	Idade da companhia	6
Restrições bancárias (firma ou sócios)	<b>Não</b>	Anos como cliente SYNTEKO	0
Pendências comerciais, (firma)	<b>Não</b>	Perfil de pagamentos	22
Cheques sem fundos	<b>Não</b>	Dias em atraso (média)	<b>0,00</b>
Protestos	<b>Não</b>		
Avaliação Geral (Credit Rating)	<b>3</b>		
Avaliação Geral (sem Credit Rating)	<b>0</b>		
Avaliação setor (crediting riskoring)	<b>256</b>		
<b>1.2 - Referência de outros fornecedores</b>	<b>Sim</b>	<b>4 Marketing</b>	8
		<b>5 Garantias</b>	0
<b>NÍVEL DE RISCO APURADO</b> <b>003 MÉDIO</b>		<b>Débora Regina Ortega</b> Supervisora	