

MARCELO RENATO ROSA

**SISTEMA DE ANÁLISE DE CRÉDITO DE UMA
EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO**

Trabalho apresentado á disciplina de Metodologia de Pesquisa Científica do curso de Especialização em Contabilidade e Finanças do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Antonio César Pitela.

**Curitiba
2009**

RESUMO

ROSA, Marcelo Renato da. Sistema de Análise de Crédito de uma Empresa do Ramo Automotivo.

O presente trabalho estuda o sistema de análise e concessão de limites de crédito de uma empresa do ramo automotivo situada na cidade de Curitiba, onde, por normas internas desta empresa que não permite divulgar qualquer informação, será utilizado o nome fictício de “Auto Ar Ltda”. É realizada uma demonstração de como é esse sistema de crédito atual e levantado as divergências entre os setores no que se refere a Crédito a Clientes, propondo, caso necessário, modificações, ou seja, realizar uma avaliação do sistema atual do setor de crédito.

Palavras-chave: Análise de Crédito; inadimplência; riscos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 Objetivo Geral.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
2 REVISÃO DA LITERATURA	10
2.1 Crédito.....	10
2.1.2 Risco de Crédito.....	10
2.1.3 Análise de Crédito.....	11
2.1.4 Limite de Crédito.....	11
2.2 Demonstrações Financeiras.....	12
2.2.1 Balanço Patrimonial – BP.....	12
2.2.2 Demonstração do Resultado do Exercício – DRE.....	13
2.2.3 Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados – DLPA.....	13
2.2.4 Demonstração dos Fluxos de Caixa.....	13
2.2.5 Demonstração do Valor Adicionado.....	13
2.3 Análise de Balanço.....	14
2.3.1 Análise Vertical.....	14
2.3.2 Análise Horizontal.....	15
2.3.3 Análise Através de Índices.....	15
2.3.3.1 Índices de Liquidez.....	16
2.3.3.1.1 Liquidez Geral.....	16
2.3.3.1.2 Liquidez Corrente.....	17
2.3.3.1.3 Liquidez Seca.....	17
2.3.3.1.4 Liquidez Imediata.....	18
2.3.3.2 Análise dos Índices de Rentabilidade.....	18
2.3.3.2.1 Produtividade.....	18
2.3.3.2.2 Margem Líquida.....	19
2.3.3.2.3 Rentabilidade do Ativo.....	19
2.3.3.2.4 Rentabilidade do Patrimônio Líquido.....	19
2.3.4 Como Avaliar os Índices.....	20
2.3.5 Análise Dinâmica do Capital de Giro.....	20
2.3.5.1 Classificação do Balanço Patrimonial.....	21
2.3.5.2 Capital Circulante Líquido (CCL).....	22
2.3.5.2 Necessidade de Capital de Giro (NCG ou IOG ou KT).....	23
2.3.5.3 Saldo de Tesouraria (ST).....	24
2.3.5.4 Tipos de Estruturas de Balanço e Riscos.....	24
2.4 Análise Subjetiva.....	31
2.5 Análise Documental.....	31
2.6 Análise Cadastral.....	32
2.7 Análise de Idoneidade.....	32

2.8 Normalização dos Serviços.....	33
2.8.1 Instrumentos de Administração.....	33
3 METODOLOGIA.....	35
4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO.....	36
4.1 Demonstração do Sistema de Análise de Crédito.....	37
4.1.1 Documentação e Atribuição de Limite de Crédito	38
4.1.1.2 Classificação dos Clientes por Grupo	40
4.1.2 Análise dos Documentos	40
4.1.3 Análise de Crédito por Grupos de Cliente.....	42
4.1.3.1 Concessionárias de Veículos.....	43
4.1.3.2 Assistências Técnicas.....	43
4.1.3.3 Distribuidores de Peças	44
4.1.3.4 Empresas de Ônibus.....	44
4.2 Demonstração de Faturamento e Atrasos nos Pagamentos.....	46
4.2.1 Demonstração do Faturamento	46
4.2.2 Demonstração dos Índices de Atrasos nos Pagamentos.....	50
4.3 Departamento Financeiro X Departamento de Vendas	53
4.3.1 Divergências – Concessionárias de Veículos	53
4.3.2 Divergências – Assistências Técnicas	54
4.3.3 Divergências – Distribuidores de Peças.....	55
4.3.4 Divergências – Empresas de Ônibus.....	56
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	58
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
7 ANEXOS.....	62

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 01 – Aprovação de Cadastro e Limite de Crédito.....	63
ANEXO 02 – Ficha Cadastral de Cliente.....	64
ANEXO 03 – Ficha Cadastral Simplificada – Cliente Ônibus.....	65
ANEXO 04 – Equifax – Score Empresarial Plus.....	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Estrutura do Balanço Patrimonial para Fins de IOG.....	23
Tabela 02 – Solicitação/Aprovação dos Limites de Créditos.....	38
Tabela 03 – Critérios p/ se Estabelecer o Valor dos Limites de Crédito.....	40
Tabela 04 – Faturamento Bruto – Outubro/2008 a Setembro/2009.	47
Tabela 05 – Índices de Faturamento Bruto Total do After Market.....	48
Tabela 06 – Índices de Atrasos no Recebimento.....	51

1 INTRODUÇÃO

“Toda venda só termina após o recebimento da última parcela de uma transação comercial”. Essa colocação foi feita por um dos diretores de uma empresa multinacional fornecedora de auto-peças em uma reunião envolvendo seus Departamentos Comercial e Financeiro, quando da definição das estratégias para a concessão de crédito para o recém criado Setor de After Market dessa indústria que, devido a normas de sigilo deste fornecedor será adotado um nome fictício de “Auto Ar Ltda”. Esta empresa que inicialmente atendia somente às montadoras de veículos, passa a atender também as concessionárias de automóveis, assistências técnicas, distribuidores de autopeças, encarroçadoras de ônibus, empresas de transporte coletivo e rodoviário.

Diferente das montadoras de veículos que são empresas multinacionais de grande porte, esse novo segmento requer determinados critérios para negociações a prazo, com o objetivo de assegurar o recebimento de suas vendas, pois envolve desde micro-empresas até os grandes grupos de concessionárias de automóveis dos grandes centros.

A empresa Auto Ar Ltda atua no segmento de autopeças a mais de 20 anos produzindo e fornecendo como seu produto principal o sistema de ar-condicionado e aquecimento para veículos. Além desses produtos, a empresa fabrica algumas autopeças que compõem a parte mecânica de automóveis, caminhões e ônibus como, por exemplo, radiadores, velas de ignição, mangueiras em alumínio, etc.

Através desta pesquisa, pretende-se demonstrar como é o sistema de análise de crédito da empresa Auto Ar Ltda. e verificar a necessidade de propor modificações sem comprometer os índices de inadimplência que a empresa vem apresentando nos últimos anos.

1.1 PROBLEMA

A pergunta a ser respondida através deste trabalho pode se resumir através do seguinte questionamento:

Quais as principais virtudes do sistema de análise de crédito da empresa e como podem ser melhorados os procedimentos adotados atualmente, de maneira que sejam minimizados os conflitos com outras áreas da empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral estudar e avaliar o sistema atual de análise de crédito adotado pela empresa Auto Ar Ltda e recomendar alterações.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho em referência são:

- a) Demonstrar o processo de análise de crédito da empresa Auto Ar Ltda;
- b) Identificar os pontos em que ocorrem divergências entre o sistema de análise e concessão de crédito com outros setores da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Através da pesquisa em referência pretende-se estudar detalhadamente o sistema atual de análise de crédito da empresa Auto Ar Ltda identificando possíveis pontos que necessitem melhorias, possibilitando facilitar o trabalho da equipe de análise de crédito e aumentar a margem de segurança da empresa que envolve os riscos de inadimplência, onde, embora a empresa apresente esse índice de

inadimplência satisfatório nos últimos anos, este setor automotivo é bastante vulnerável às crises econômicas.

Como na grande maioria das empresas existe a “guerra” do Departamento Comercial com o Departamento Financeiro no que envolve concessão de limites de crédito, pretende-se também identificar onde ocorrem essas divergências entre os setores.

Por fim, pretende-se colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de especialização através de situações reais que são vivenciadas regularmente.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Crédito

Segundo Paiva (1997, p. 3) “a palavra crédito deriva do latim “credere” que significa acreditar, confiar. Nesse contexto, quem concede crédito acredita, confia que o tomador vai honrar seus compromissos nas datas aprazadas”.

Silva (1993) afirma que crédito trata-se de um instrumento de política financeira do qual empresas, sejam comerciais ou industriais, podem se utilizar para vender seus produtos ou serviços a prazo, ou bancos através da concessão de empréstimos e financiamentos, mediante uma promessa de pagamento em um prazo determinado.

Esses dois conceitos nos transmitem a idéia de que crédito é dar confiança, acreditar que um indivíduo ou uma empresa cumpra suas obrigações perante outro indivíduo ou instituição dentro do prazo estabelecido pelas partes.

De acordo com Rocha (1997), o conceito de crédito visa fomentar o crescimento da economia de um país através de políticas econômicas dos governos, que estabelecem regras para os que concedem e para os que demandam crédito, como bancos, indústrias, comércio e consumidores em geral.

Portanto, uma operação de crédito demonstra a confiança do credor no devedor sendo que o primeiro assume o risco inerente. Em função disso, verifica-se a necessidade de se medir esse risco, ou seja, uma análise de crédito.

2.1.2 Risco de Crédito

A probabilidade de que o capital emprestado não retorne no prazo estipulado, ou ainda, nem chegue a retornar dependendo das características do cliente, do tipo de operação, da conjuntura econômica ou da combinação de todos esses fatores pode-se definir como risco de crédito.

Segundo Schrickel (1998) o termo risco está inteiramente relacionado a eventos futuros. Para muitos desses eventos existem previsões quanto ao futuro, mas nunca com certeza do que poderá vir a ocorrer, nas medidas exatas aquilo que se previu. Há sempre um certo grau de incerteza, mesmo que essas previsões sejam

feitas com base em dados históricos através de estudos e métodos estatísticos conseguindo definir probabilidades de acontecimentos futuros, mesmo assim, essas probabilidades não são totalmente seguras.

Todo crédito concedido está sujeito a um certo risco. Por mais amparado que esteja o credor, através de garantias, análises das condições econômico-financeiro das empresas ou indivíduos, não há uma certeza de que o devedor irá honrar seu compromisso dentro do prazo acordado. Dessa forma, “pelo fato de esta cessão patrimonial envolver expectativas quanto ao recebimento de volta da parte cedida, é imperativo reconhecer que a qualquer crédito está associada a noção de risco”. (SCHRICKEL, 1998, p. 25)

2.1.3 Análise de Crédito

A análise da situação econômico-financeira de um cliente visando conceder-lhe um limite de crédito trata-se de um processo de investigação, onde apurasse o máximo de informações a seu respeito para que os riscos sejam minimizados.

O objetivo dessa análise é conhecer mais detalhadamente o cliente fornecendo dados consistentes para tomada de decisões pelos responsáveis da área de crédito.

Podemos perceber que a análise de crédito está presente em qualquer tipo de empréstimo, seja de capital ou de venda de produtos e serviços, de um simples objeto a uma pessoa física aos empréstimos destinados a grandes investimentos que requerem uma análise bem detalhada para a sua concessão.

Segundo Schrickel (1998, p. 25), “esta parte dos bens pode estar materializada por dinheiro (empréstimo monetário) ou bens (empréstimos para uso, ou vendas com pagamento parcelado, ou a prazo)”.

2.1.4 Limite de Crédito

O limite de crédito representa o valor máximo que o cliente dispõe junto seu credor, no caso em questão para a aquisição de produtos sempre no curto prazo. Para se chegar a um valor desse limite de crédito é necessário estabelecer

parâmetros através das informações obtidas nas Demonstrações Financeiras fornecidas pelos clientes.

Trabalhar com limites de crédito requer uma análise mais detalhada, porém possibilita o cliente realizar compras em um determinado período de tempo dentro dos valores estipulados com rapidez e sem burocracia. Esse período de tempo varia de seis meses a um ano dependendo de algumas variáveis dos clientes como, histórico de pagamentos, porte do cliente entre outros.

2.2 Demonstrações Financeiras

O analista de crédito possui diversas ferramentas para obtenção de informações e as demonstrações financeiras ou relatórios contábeis estão entre os principais mecanismos para as tomadas de decisões.

Nas empresas de capital aberto as principais demonstrações financeiras são divulgadas que são basicamente:

- Balanço Patrimonial – BP;
- Demonstração do Resultado do Exercício – DRE;
- Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados – DLPA;
- Demonstração dos Fluxos de Caixa;
- Se companhia aberta, Demonstração do Valor Adicionado.

As demonstrações financeiras apresentam de forma ordenada e padronizada a situação econômico-financeira, patrimonial e os resultados da empresa em um determinado período.

2.2.1 Balanço Patrimonial – BP

Segundo Matarazzo (1998, p. 43) Balanço Patrimonial “é a demonstração que apresenta todos os bens e direitos da empresa – Ativo –, assim como as obrigações – Passivo Exigível – em determinada data”.

O Balanço Patrimonial é composto pelo Ativo onde estão representados os Bens e Direitos da empresa classificados em ordem decrescente de liquidez e pelo Passivo que representam as obrigações da empresa e seu Patrimônio Líquido, classificados em ordem decrescente de exigibilidade.

2.2.2 Demonstração do Resultado do Exercício – DRE

Segundo Matarazzo (1998, p. 47) “A Demonstração do Resultado do Exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido pelas operações da empresa”.

Esse relatório demonstra o lucro ou prejuízo obtido pela empresa no final de um exercício, discriminando todas as contas de receitas, custos e despesas.

A lei nº 6.404/76 define que o conteúdo desse demonstrativo deve ser apresentado na forma dedutiva com as informações das receitas, despesas, ganhos e perdas e definindo o lucro ou prejuízo do exercício.

A Demonstração do Resultado nada mais é do que um resumo da movimentação de algumas entradas e saídas no balanço em um determinado período.

2.2.3 Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados – DLPA

Neste relatório é informada a posição inicial dos lucros ou prejuízos acumulados, as alterações verificadas durante um período, ajustes, dividendos, reservas realizadas, lucro incorporado ao capital e o saldo final do exercício, sendo que em algumas situações é substituída pela DMPL.

2.2.4 Demonstração dos Fluxos de Caixa

A sociedade deve demonstrar as modificações verificadas nos saldos de caixa durante o exercício, dividindo em pelo menos três fluxos, sendo das operações, dos financiamentos e dos investimentos. (MOREIRA, 2008)

2.2.5 Demonstração do Valor Adicionado

De acordo com o artigo 188, II da Lei das Sociedades Anônimas essa demonstração deve evidenciar a riqueza gerada e a sua distribuição entre os

elementos que contribuíram para a sua geração, como empregados, fornecedores, financiadores, governo e acionistas. (MOREIRA, 2008)

2.3 Análise de Balanço

Segundo Padoveze (2000, p. 131), “análise de balanço constitui-se num processo de meditação sobre os demonstrativos contábeis, objetivando uma avaliação da situação da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros”.

De acordo com Assaf Neto (2000), é através da análise de balanços que podemos obter as informações sobre a posição passada, presente e futura (projetada) de uma empresa.

Para efetuar uma análise de balanços necessitam-se basicamente das informações contábeis fornecidas pelas empresas avaliadas através de seus balanços, demonstração de resultados do exercício (DRE), e dentro do possível, as demonstrações das mutações no patrimônio líquido (DMPL), pois este último relatório, principalmente as empresas de pequeno porte dificilmente apresentam.

A análise de balanço transforma os dados obtidos nas demonstrações financeiras em informações úteis para as tomadas de decisões, pois a partir desses resultados, o analista tem condições conceder ou não crédito a uma empresa.

2.3.1 Análise Vertical

A Análise Vertical está baseada em valores percentuais dos demonstrativos financeiros de uma empresa.

Para Padoveze (2000) a análise vertical visa evidenciar a estrutura da demonstração de resultados do exercício e do balanço patrimonial dentro do resultado total. Procura evidenciar a participação relativa dos itens do ativo e do passivo em relação ao ativo/passivo total e no caso da DRE evidenciasse a estrutura de custos e despesas da empresa em relação ao total das receitas proporcionando mecanismos para a avaliação da lucratividade da empresa bem como, evidenciando o que mais influencia na formação do lucro ou prejuízo.

2.3.2 Análise Horizontal

A Análise Horizontal “baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior e/ou em relação a uma demonstração financeira básica, geralmente a mais antiga da série.” (MATARAZZO, 1998 p. 251).

Através dessa análise é possível a verificação da evolução histórica das contas que compõem as demonstrações financeiras. Geralmente essa análise compreende os últimos três exercícios e, permite ainda tomar como base o exercício anterior bem como o exercício mais antigo, sendo que esses exercícios anteriores devem ser atualizados na mesma data do exercício mais recente.

2.3.3 Análise Através de Índices

Segundo Matarazzo (1998,p. 153) índice é “a relação entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras, que tem por objetivo evidenciar determinado aspecto da situação financeira ou econômica de uma empresa”. Conforme o autor, o importante é a análise de um conjunto de índices que possibilite verificar a situação em que a empresa se encontra e não a grande quantidade de índices analisados, pois, muito desses índices não têm significativa relevância para se diagnosticar como a empresa está economicamente.

Para Padoveze (2000) o objetivo básico dos indicadores econômico-financeiros é evidenciar a posição atual da empresa, ao mesmo tempo em que tentam verificar o que poderá acontecer com a empresa caso a situação demonstrada pelos índices apresente uma continuação.

Os índices estão classificados de acordo com as situações seja ela no aspecto financeiro, onde se obtém os índices de liquidez e os índices de estrutura de capitais, seja no aspecto econômico, onde se apura os índices de rentabilidade.

Essa análise de índices torna-se um dos principais instrumentos para a avaliação de alguns aspectos do desempenho da empresa, sendo esses índices calculados a partir das contas demonstrações contábeis.

Índices envolvem as relações entre contas ou grupo de contas das demonstrações contábeis com o objetivo de evidenciar aspectos da situação econômica ou financeira de uma organização.

2.3.3.1 Índices de Liquidez

Os índices de liquidez têm como objetivo avaliar a capacidade financeira da empresa em honrar suas obrigações para com terceiros. Demonstram quanto a empresa dispõe de bens e direitos em relação aos compromissos assumidos no mesmo período.

Segundo Silva (2004, p. 308) “os índices de liquidez visam fornecer um indicador da capacidade da empresa de pagar suas dívidas, a partir da comparação entre os direitos realizáveis e as exigibilidades. No geral, a liquidez decorre da capacidade de a empresa ser lucrativa, da administração de seu ciclo financeiro e de suas decisões estratégicas de investimento e financiamento.”

Pode-se dizer que quanto maior a liquidez, melhor será a situação financeira da empresa, porém, um alto índice de liquidez não representa necessariamente uma boa saúde financeira, pois, esses índices originados de elevados estoques, recebimentos de vendas com atrasos, ou ainda, duplicatas com problemas de recebimento lançadas no conta Clientes, pode comprometer os pagamentos em seus respectivos vencimentos da empresa.

2.3.3.1.1 Liquidez Geral

De acordo com Matarazzo (1998) esse indicador revela a liquidez tanto em curto prazo como no longo prazo, sendo utilizada também como medida de segurança financeira da empresa a longo prazo, permitindo verificar a capacidade de saldar todos os seus compromissos.

- Fórmula de Cálculo:

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

- Interpretação: quanto maior, melhor.

- Indica: quanto a empresa possui no ativo circulante e realizável a longo prazo para cada R\$ 1,00 de dívida total.

2.3.3.1.2 Liquidez Corrente

O índice de liquidez corrente nos mostra quanto a empresa possui de recursos no curto prazo para cumprir seus compromissos circulantes no mesmo período.

- Fórmula de Cálculo:

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

- Interpretação: quanto maior, melhor.

- Indica: quanto a empresa possui no Ativo Circulante para cada R\$1,00 de Passivo Circulante.

2.3.3.1.3 Liquidez Seca

“Este índice é um teste de força aplicado à empresa; visa medir o grau de excelência da sua situação financeira.” (MATARAZZO, 1998 p. 179)

Esse índice embora possa medir esse grau de excelência da empresa na questão financeira, este não tem tanta importância quando o índice de liquidez corrente for satisfatório.

- Fórmula de Cálculo:

$$\frac{\text{Disponível} + \text{Aplicações Financeiras} + \text{Clientes de Rápida Conversibilidade em Dinheiro}}{\text{Passivo Circulante}}$$

- Interpretação: quanto maior, melhor.
- Indica: quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada R\$ 1,00 de Passivo Circulante (dívidas a curto prazo).

2.3.3.1.4 Liquidez Imediata

Neste índice verificamos quanto a empresa tem em disponível em seu caixa para saldar suas dívidas no curto prazo.

- Fórmula de Cálculo:

$$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$$

- Interpretação: quanto maior, melhor.
- Indica: quanto a empresa possui disponível em caixa para cada R\$ 1,00 de dívida total.

2.3.3.2 Análise dos Índices de Rentabilidade

Segundo Matarazzo (1998, p. 181) “Os índices deste grupo mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa.” Os índices de rentabilidade visam avaliar o desempenho final da empresa.

2.3.3.2.1 Produtividade

Este índice apura o volume de vendas de uma empresa em relação ao capital total investido.

- Fórmula de Cálculo:

$$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Médio}}$$

- Interpretação: quanto maior, melhor.
- Indica: quanto a empresa vendeu para cada R\$1,00 de investimento total.

2.3.3.2.2 Margem Líquida

Este índice fornece o percentual de lucro em relação ao faturamento.

- Fórmula de Cálculo:

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

- Interpretação: quanto maior, melhor.

- Indica: quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 1,00 vendido.

2.3.3.2.3 Rentabilidade do Ativo

Para Matarazzo (1998, p. 185) “este índice mostra quanto a empresa obteve de Lucro Líquido em relação ao Ativo.”

- Fórmula de Cálculo:

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

- Interpretação: quanto maior, melhor.

-Indica: quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 1,00 de investimento total.

2.3.3.2.4 Rentabilidade do Patrimônio Líquido

De acordo com Matarazzo (1998) esse índice de rentabilidade do Patrimônio Líquido nos mostra a taxa de rendimento do capital próprio, podendo ser comparada com outras taxas de rendimentos existentes no mercado a caderneta de poupança, fundos de renda fixa, etc.

- Fórmula de Cálculo:

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

- Interpretação: quanto maior, melhor.
- Indica: quanto a empresa teve de lucro para cada R\$ 1,00 de Capital Próprio investido.

2.3.4 Como Avaliar os Índices

Segundo Matarazzo (1998) basicamente existem três formas de se avaliar um índice:

- a) Pelo significado intrínseco;

De certa forma essa análise é limitada e só deve ser aplicada quando não dispõe de índices-padrão proporcionados pela análise de um conjunto de empresas.

- b) Pela comparação ao longo de vários exercícios;

Esse tipo de análise comparando os índices de uma mesma empresa envolvendo vários exercícios é bastante útil, pois demonstra as tendências seguidas pela empresa.

- c) Pela comparação com índices de outras empresas –índice padrão.

Uma avaliação de um índice e sua classificação como ótimo, bom, satisfatório, razoável ou deficiente deve ser feita através da comparação com padrões, pois só podemos classificar como bom ou razoável quando comparado a outro elemento.

2.3.5 Análise Dinâmica do Capital de Giro

Segundo Assaf Neto (2000, p. 190) a análise do capital de giro é “um fundamento básico na avaliação do equilíbrio financeiro da empresa. Através da análise de seus elementos patrimoniais são identificados o volume de recursos de

longo prazo que se encontram financiando o giro e as necessidades de investimentos operacionais”.

2.3.5.1 Classificação do Balanço Patrimonial

Para Assaf Neto (2000) para poder fazer a análise dinâmica do capital de giro, o balanço patrimonial deve ser classificado em contas erráticas, cíclicas e não cíclicas.

Através dessa análise, verificam-se com maior precisão as informações obtidas com essa reclassificação do balanço patrimonial, pois, empresas que através da análise tradicional por meio de índices apresentavam uma boa situação econômico-financeira, podem nesse novo critério de análise a diagnosticar uma situação não tão confortável como no caso anterior.

Segue abaixo classificação das principais contas do ativo e do passivo para a realização dessa análise:

➤ Ativo:

- Contas erráticas do ativo ou cíclicas financeiras (ACF): São contas de curto prazo como disponibilidades, numerários em trânsito, fundo fixo de caixa, aplicações financeiras, títulos negociáveis, títulos a receber, crédito de empresas coligadas, etc.
- Contas cíclicas do ativo (ACC): São contas de curto prazo, renováveis e ligadas à atividade operacional da empresa tais como clientes, duplicatas a receber, provisão para devedores duvidosos, estoques, despesas pagas antecipadamente, impostos indiretos a compensar, despesas operacionais antecipadas, etc.
- Contas não cíclicas do ativo (ANC): Essas contas representam aplicações com prazos superiores um ano como as contas do realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado, diferido, etc.

➤ Passivo:

- Contas erráticas do passivo ou cíclicas onerosas (PCO): Envolve contas de curto prazo como empréstimos bancários de curto prazo, duplicatas descontadas, imposto de renda e contribuição social, dividendos, etc.
- Contas cíclicas do passivo (PCC): Envolve contas de curto prazo, renováveis e ligadas à atividade operacional da empresa tais como fornecedores, impostos indiretos, ordenados a pagar, contribuições sociais a recolher, despesas operacionais, etc.
- Contas não cíclicas do passivo (PNC): Contas que compõem o passivo permanente e o patrimônio líquido da empresa como obrigações a longo prazo, resultado de exercícios futuros, capital realizado, reserva de lucros, reservas de capital, etc.

2.3.5.2 Capital Circulante Líquido (CCL)

A empresa pode financiar suas necessidades de capital circulante através de duas origens, os recursos próprios e os de terceiros a curto e longo prazo. (ASSAF NETO 2000, p. 151).

Para obter o capital circulante líquido é necessário extrair a diferença entre os ativos e passivos circulantes ($CCL = AC - PC$), ou ainda, pela diferença das contas não circulantes, ou seja, o passivo não circulante menos o ativo não circulante ($CCL = PNC - ANC$).

Quando CCL for positivo, significa que as exigibilidades de curto prazo estão financiando parte do ativo circulante ou que os recursos de longo prazo de financiamentos estão alocados no ativo circulante.

Quando o CCL for negativo, significa que os recursos de terceiros a longo prazo financiam todo o ativo circulante mais uma parte do ativo de longo prazo ou que os recursos de longo prazo de financiamentos estão sendo sustentados parcialmente pelo ativo circulante.

2.3.5.2 Necessidade de Capital de Giro (NCG ou IOG ou KT)

De acordo com Silva (2004), a necessidade de capital de giro, o qual denomina-se de NCG ou IOG, é uma metodologia de análise de grande auxílio para a verificação da saúde financeira de uma empresa, fornecendo uma visão sistemática do impacto das diversas áreas de decisão na empresa e de suas interações.

Nesta nova classificação de balanços informada anteriormente, deparamos com uma segmentação do Ativo Circulante e do Passivo Circulante em Operacional e Financeiro fugindo das classificações habituais como o objetivo de preparar os dados para a apuração da NCG/IOG.

Tabela 1: Estrutura do balanço patrimonial para fins de IOG

Ativo		Passivo + Patrimônio Líquido	
Circulante	Ativo Circulante Financeiro (ACF) Caixa e Bancos Aplicações de liquidez imediata Aplicações de liquidez não imediata	Passivo Circulante Financeiro (PCF) Instituições de Crédito Duplicatas/títulos descontados Dividendos a pagar Imposto de renda a recolher	Circulante
	Ativo Circulante Cíclico (ACC) Contas a receber de clientes Estoques Adiantamento a fornecedores Outros valores a receber Despesas do exercício seguinte		
Não Circulante	Realizável a Longo Prazo (RLP) Direitos realizáveis após o término do exercício Valores a receber de coligadas/controladas Ativo Permanente Investimentos Imobilizado Diferido	Exigível a Longo Prazo (ELP) Financiamentos Debêntures Impostos parcelados Resultados de Exercícios Futuros (REF) Passivo não circulante (ELP+REF) Patrimônio Líquido Capital Reservas Lucros ou prejuízos acumulados	Não Circulante
	ATIVO TOTAL	PASSIVO TOTAL +PL	

A necessidade de capital de giro ou o investimento operacional em giro, classificados dessa forma apresenta-se composto por itens que tem relação direta com as atividades operacionais da empresa. São itens ligados às contas cíclicas do ativo e do passivo.

2.3.5.3 Saldo de Tesouraria (ST)

Conforme Assaf Neto (2000, p. 195) o saldo de tesouraria pode ser definido como uma medida de margem de segurança financeira a qual indica a capacidade interna de financiar um crescimento de atividade operacional.

Calcula-se o saldo de tesouraria através da diferença entre as contas do Ativo Circulante Financeiro (ACF) e do Passivo Circulante Financeiro (PCF), ou seja, as contas do circulante que não tem relação com a atividade operacional da empresa.

As fórmulas para o cálculo do saldo de tesouraria são:

$$ST = ACF - PCF \quad \text{ou} \quad ST = CCL - NCG$$

2.3.5.4 Tipos de Estruturas de Balanço e Riscos

Segundo Fleuriet (2003) existem seis tipos de situação financeira possíveis para uma empresa, sendo classificadas de acordo com sua liquidez e riscos. São as seguintes situações financeiras:

- Tipo 1 – Situação financeira de excelente liquidez;
- Tipo 2 – Situação financeira sólida;
- Tipo 3 – Situação financeira insatisfatória;
- Tipo 4 – Situação financeira péssima;
- Tipo 5 – Situação financeira muito ruim;
- Tipo 6 – Situação financeira de alto risco.

- Tipo 1 – Excelente Liquidez – As empresas que encontram-se nessa situação apresentam um alto índice de liquidez e pequeno ciclo financeiro. Indica presença de recursos permanentes aplicados no ativo circulante cíclico e disponibilidade para cumprir suas obrigações no curto prazo. As restrições ficam por conta do ST maior que zero, NCG menor que zero e CCL maior que zero. A condição é que o ST seja menor que o CCL e que este seja maior que a NCG.

Apresentação do Balanço Patrimonial no Tipo 1:

ACF	PCO
ACC	PCC
ANC	PNC

Restrições: - $ST > 0$
 - $NCG < 0$
 - $CCL > 0$

Condição: $ST > CCL > NCG$

- Tipo 2 – Sólida – As empresas nessa condição possuem uma situação financeira sólida em função do ST positivo, que pode cobrir a necessidade de capital de giro. As restrições são o ST maior que zero, NCG maior que zero e CCL maior que zero. A condição é que o ST seja maior que o CCL e que este seja maior que a NCG.

Apresentação do Balanço Patrimonial no Tipo 2:

ACF	PCO
ACC	PCC
ANC	PNC

Restrições: - $ST > 0$
 - $NCG > 0$
 - $CCL > 0$

Condição: $ST < CCL > NCG$

- Tipo 3 – Insatisfatória – Nesta situação, as fontes de recursos operacionais que as empresas possuem não são suficientes para financiar suas atividades operacionais e possui grande dependência de recursos de terceiros no curto prazo. Como restrições, apresentam ST menor que zero, NCG maior que zero e CCL maior que zero. Sua condição é que o ST seja menor que o CCL e que este seja menor que a NCG.

Apresentação do Balanço Patrimonial no Tipo 3:

ACF	PCO
ACC	PCC
ANC	PNC

Restrições: - $ST < 0$
- $NCG > 0$
- $CCL > 0$

Condição: $ST < CCL < NCG$

- Tipo 4 – Péssima – As empresas nesta situação apresentam suas fontes de recursos de curto prazo financiando seus investimentos de longo prazo tornando sua estrutura financeira frágil, ou seja, indica que a empresa depende de recursos de curto prazo para financiar ativos não circulantes. As restrições são o ST menor que zero, a NCG maior que zero e o CCL menor que zero. Condição de ST menor que o CCL e este menor que a NCG.

Apresentação do Balanço Patrimonial no Tipo 4:

ACF	PCO
ACC	PCC
ANC	PNC

Restrições: - $ST < 0$
- $NCG > 0$
- $CCL < 0$

Condição: $ST < CCL < NCG$

- Tipo 5 – Muito ruim – As empresas nesta situação apontam dependência de recursos de curto prazo para financiar a atividade operacional e parte de seus investimentos a longo prazo. As restrições são ST menor que zero, NCG menor que zero e o CCL também menor que zero. A condição é que o ST seja maior que o CCL e que este seja menor que a NCG.

Apresentação do Balanço Patrimonial no Tipo 5:

ACF	PCO
ACC	PCC
ANC	PNC

Restrições: - $ST < 0$
- $NCG < 0$
- $CCL < 0$

Condição: $ST > CCL < NCG$

- Tipo 6 – Alto risco – As empresas nesta situação possuem sobra de recursos que são utilizados para financiar os ativos não circulantes, ou seja, vem sendo administrados de forma inadequada. As restrições são o ST maior que zero, NCG menor que zero e o CCL menor que zero. A condição é que o ST seja menor que o CCL e que este seja maior que a NCG.

Apresentação do Balanço Patrimonial no Tipo 6:

ACF	PCO
ACC	PCC
ANC	PNC

Restrições: - $ST > 0$
- $NCG < 0$
- $CCL < 0$

Condição: $ST > CCL > NCG$

2.4 Análise Subjetiva

De acordo com Santos (2000) para avaliar os riscos sobre concessão de crédito, as empresas credoras recorrem ao uso de duas técnicas de análise: a técnica subjetiva e a técnica objetiva ou estatística.

O processo de análise subjetiva envolve decisões individuais baseadas na experiência e conhecimento do analista de crédito e nas informações relativas à administração da empresa, histórico, concorrência, visão estratégica, entre outras, que complementam o conjunto de dados essenciais à análise.

A análise subjetiva da capacidade financeira do cliente tradicionalmente se traduz como os "C's" do crédito: Caráter, Capacidade, Condições, Capital, Colateral e Conglomerado.

Os bancos por exemplo, há muito tempo já aplicam os "C's" do crédito como base primária para a concessão de crédito.

2.5 Análise Documental

Envolve o levantamento da situação legal da empresa e de seus sócios, tomando como base a verificação dos seguintes documentos:

- Contrato Social, estatuto da empresa;
- Declaração de imposto de renda de empresas e dos sócios;
- Comprovante de identificação dos sócios;
- Contas dos sócios e da empresa;

No caso dos bancos, o Banco Central condicional como fator indispensável, que as pastas de crédito de empresas mantenham cópias atualizadas desses documentos.

2.6 Análise Cadastral

De acordo com Santos (2000, p. 64-67) as informações cadastrais para a classificação correta do risco subjetivo do cliente, auxiliando no gerenciamento do processo de crédito. Por isso, sem informações cadastrais de boa qualidade, o processo de crédito fica prejudicado em toda sua extensão.

O cadastro do cliente envolve um conjunto de informações complementares da empresa, onde geralmente existe uma ficha cadastral para o preenchimento pelo próprio cliente com essas informações complementares que não aparecem nos documentos oficiais como data da fundação, principais clientes e fornecedores, Bancos, relação de bens da empresa, etc, que podem auxiliar também nas tomadas de decisões.

2.7 Análise de Idoneidade

Está baseada no levantamento de informações junto a empresas especializadas quanto a conduta e grau de idoneidade do cliente no mercado de crédito.

Atualmente no Brasil existem duas empresas que prestam esse tipo de serviço de consultoria que são Serasa e Equifax que fornecem pesquisas automatizadas de pesquisa referente a restrições que envolvem ações executivas, protestos, registros de cheques sem fundos, assim como qualquer problema de ordem jurídica que afete a idoneidade de pessoas físicas e jurídicas.

Essa pesquisa de idoneidade financeira do cliente é uma das principais informações levadas em conta na análise de crédito. No caso de existirem apontamentos negativos nesta pesquisa, existe uma forte tendência de não aprovação do crédito.

2.8 Normalização dos Serviços

“Todas as atividades que se processam em uma empresa devem ser regulamentadas através de instrumentos de administração, adequados e revestidos da indispensável simplicidade”. SOUZA MAIA (1976, p. 59).

Em muitas empresas alguns de seus diretores demonstram total desprezo por este requisito elementar de eficiência justamente por não haver delimitação de suas responsabilidades. A relação de trabalho entre executivos, gerentes não são estabelecidas de maneira adequada onde geralmente esses gerentes e em muitas situações seus subordinados imediatos (coordenadores/supervisores) não sabem até que ponto podem tomar certas decisões em suas rotinas de trabalho.

Quando esse tipo de situação é criticado, muitos dirigentes alegam a relativa experiência de seus gerentes e que a empresa vem apresentando bons resultados sendo que essa burocracia pode ser dispensada.

2.8.1 Instrumentos de Administração

Para Souza Maia (1976) os instrumentos de administração geralmente utilizados pelas empresas públicas ou privadas são os seguintes:

- **Estatutos**
Constituem a lei orgânica da entidade.

- **Portaria**
Documento pela qual a autoridade mais elevada da organização faz designações e dispensas, concede licenças, aprova instruções, instaura inquéritos e processos administrativos, aplica punições, faz elogios ou determina providências administrativas especiais.

- **Resolução**
Este é o documento que a autoridade mais elevada da entidade formaliza a aprovação de documentos de organização, e/ou decisão tomada sobre qualquer problema administrativo, técnico ou operacional.

- **Regulamento**
Visa estabelecer os princípios e normas gerais da estruturação e do funcionamento dos órgãos da empresa e as políticas a serem observadas em determinados setores de atividade de administração.
- **Regimento Interno**
É o documento que visa a fixação de detalhes da estruturação, bem como a regular o funcionamento da entidade.
- **Instrução**
Através desse documento a autoridade mais elevada da entidade estabelece procedimentos e normas gerais de conduta.
- **Circular**
Documento pela qual os dirigentes divulgam assuntos que interessem a vários órgãos ou a todo o pessoal.
- **Norma**
Este documento de organização destina-se a fixar detalhadamente as atribuições dos órgãos e pessoas da entidade, regulamentando métodos, sistemas rotinas e procedimentos realizados dentro e fora da empresa.
- **Ordem de Serviço**
A empresa utiliza esse documento de organização para que os executivos, gerentes e supervisores/coordenadores determinem a execução de tarefas específicas ou a divulgação de alterações sobre pessoal.

Geralmente, muitas empresas adotam o critério de elaborar manuais com esses instrumentos de administração que envolve todas as atividades da empresa, seja de forma impressa geralmente destinada ao pessoal das linhas de produção, seja de forma informatizada que é voltada para a área administrativa.

3 METODOLOGIA

Conforme objetivo deste trabalho, a pesquisa em referência tem como sua metodologia baseada em um estudo de caso descritivo e qualitativo. O trabalho enquadra-se como um estudo de caso, pois esta técnica de pesquisa tem por finalidade auxiliar no estudo de uma situação problemática específica.

Segundo Siqueira (2007), a pesquisa qualitativa é rica em dados descritivos enfatizando mais o processo do que o produto e apresenta um plano aberto e flexível focalizando a realidade de uma forma complexa e contextualizada.

Inicia-se a pesquisa com um embasamento teórico sobre crédito com seus conceitos, finalidades e fundamentos, sobre os riscos que envolvem uma operação de crédito e também sobre a análise para a concessão de crédito mais especificadamente para pessoas jurídicas, verifica-se também as análises de balanço envolvendo as análises tradicionais com ênfase para os índices e a análise avançada de capital de giro.

Em seguida, demonstra-se como funciona o sistema de análise e concessão de crédito na empresa Auto Ar Ltda, e após será avaliada a eficiência deste sistema bem como, possíveis pontos a serem melhorados.

4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

A empresa que terá um estudo detalhado sobre seu sistema de análise e concessão de limites de crédito para a aquisição de mercadorias, em função de normas internas que proíbem o uso de sua razão social, será utilizado o nome fictício de Auto Ar Ltda.

Estabelecida na Cidade de Curitiba, Estado do Paraná, trata-se de uma multinacional asiática, que atua no ramo automotivo desde o ano de 1983 fornecendo autopeças e tendo como seu produto principal o sistema de ar-condicionado e de aquecimento para veículos.

Apresenta como principais clientes montadoras de automóveis como a Volkswagen do Brasil Ltda, Toyota do Brasil Ltda, Honda Automóveis do Brasil Ltda, Ford Motors do Brasil Ltda, Fiat Automóveis do Brasil Ltda, entre outras com menor volume de vendas, além de fornecer produtos para concessionárias de veículos (neste caso, concessionárias das marcas Volkswagen e Fiat), assistências técnicas, distribuidores de autopeças, encarroçadoras de ônibus e empresas de transporte coletivo e rodoviário.

Até o ano de 1992 a Auto Ar Ltda atendia somente as montadoras de automóveis, que são empresas de grande porte e que não requerem análise de crédito de sua situação econômico-financeira por determinação da diretoria da empresa. No caso das montadoras, não existe um limite de crédito pré-estabelecido, onde esses clientes realizam compras sem qualquer tipo de restrição.

A partir de meados de 1992, por determinação das próprias montadoras, são iniciadas as vendas diretamente as concessionárias da Volkswagen do Brasil Ltda e posteriormente da Fiat Automóveis do Brasil Ltda a Auto Ar passa a atender também a esse mercado, desencadeando ainda, a abertura de diversas assistências técnicas espalhadas pelo país, sendo esse mercado definido como "After Market".

Diferente das montadoras de automóveis, esse novo mercado envolve um risco muito maior no que se refere à inadimplência nos pagamentos de seus compromissos, uma vez que mais de 80% das vendas para esses clientes seriam realizadas a prazo, muitas vezes divididos em parcelas.

Diante dessa situação, o Departamento Financeiro verificou que era necessário criar um setor visando analisar e conceder limites de crédito a esses clientes para a aquisição de mercadorias produzidas pela empresa, com o objetivo de minimizar os riscos de inadimplência.

Então, se estabelece dentro dos setores de Contas a Receber e Vendas After Market, um novo setor que envolve a análise de crédito para a concessão de limites dentro de uma margem de segurança que permita o maior índice de recebimento de suas vendas.

4.1 Demonstração do Sistema de Análise de Crédito

O início desse sistema de análise e concessão de limites de crédito aos clientes se dá através da criação de uma norma interna onde envolve os departamentos Financeiro e o de Vendas, visando disciplinar os procedimentos para essa análise e concessão.

A descrição do Sistema de Análise de Crédito da empresa Auto Ar Ltda, envolve diferentes etapas entre os departamentos Financeiro e de Vendas, sendo que cada um tem suas atribuições e responsabilidades:

- Departamento de Vendas – Setor de Vendas After Market:
Esse setor é responsável pelo contato com os clientes, bem como, solicitar e levantar a documentação necessária e estabelecer o valor do limite a ser concedido conforme previsto na norma de crédito estabelecida pela empresa;
- Departamento Financeiro – Setor de Contas a Receber:
Esse setor é responsável pela análise de crédito propriamente dita. Sua função é de conferir e analisar os documentos levantados junto aos clientes pelo Departamento de Vendas, bem como, a aprovação ou não do limite de crédito.

4.1.1 Documentação e Atribuição de Limite de Crédito

A área de Vendas After Market deve proceder da seguinte maneira:

- Providenciar junto ao cliente o preenchimento da Ficha Cadastral de Cliente fornecida pela Auto Ar Ltda (Anexo 2);
- Solicitar ao Cliente cópia do Contrato Social e/ou Contrato Social Consolidado e última alteração, onde demonstre a composição do capital social, atualizada;
- Solicitar ao Cliente cópia das Alterações Contratuais que demonstrem alterações no Quadro Social da Empresa (entradas e saídas de Sócios);
- Solicitar últimos 03 (três) Balanços/DRE e, anexar sempre que possível, notas explicativas (assinados por Empresa de Auditoria e/ou pelo representante legal da empresa e pelo contador);
- Para empresas recém constituídas, que ainda não possuem Balanço Anual/DRE, solicitar os Balancetes mensais (do primeiro até o atual devidamente assinados);
- Para empresas (Assistência Técnica e Distribuidores de Autopeças) que não possuem Balanços/DRE, solicitar as últimas 03 (três) Declarações de Imposto de Renda Pessoa Jurídica ou Declaração do Simples;
- Atribuir o Limite de Crédito, através de formulário interno, conforme parâmetros estabelecidos através da classificação dos clientes de acordo com seu grupo de mercado;
- Enviar para o Departamento Financeiro, o formulário interno de "Aprovação de Cadastro e Limite de Crédito" (Anexo 1) preenchido e devidamente aprovado pelo solicitante, conforme **Tabela 2**, juntamente com a documentação necessária.

Tabela 2: Solicitação/Aprovação dos Limites de Créditos:

Valor do Limite (R\$ mil)	Solicitante	Aprovação
Até 100	Supervisor de Vendas	Gerente de Controladoria
De 101 até 300	Gerente de Vendas	
De 301 até 500	Gerente Geral de Vendas	Diretor Financeiro
Acima de 501	Diretor de Vendas	

Fonte: Auto Ar Ltda

Para aplicação do "Parâmetro para Indicação do Limite de Crédito", são utilizados como base os dados constantes do Balanço Patrimonial / DRE do último exercício civil (atual) e/ou Declaração de Imposto de Renda Pessoa Jurídica (DIRPJ) apresentado pelo Cliente.

Para Concessionárias Novas, recém-constituídas e que ainda não apresentam Balancetes Mensais, poderá ser concedido um Limite de Crédito inicial de até R\$ 10.000,00 (Dez mil reais), permanecendo, no entanto, a obrigatoriedade da apresentação dos documentos (assim que possível), dos Balancetes Mensais para atualização e enquadramento de novo Limite de Crédito, que nesta fase poderá ser avaliado de forma trimestral sempre quando Departamento de Vendas assim solicitar. Após 01 (um) ano, deverá apresentar Balanço Patrimonial/DRE anual, para nova avaliação e enquadramento de Limite de Crédito.

Para o Grupo de Assistência Técnica, permite-se a concessão de um Limite de Crédito mínimo de R\$ 10.000,00 (Dez mil reais), permanecendo, no entanto, a obrigatoriedade da apresentação prévia dos documentos necessários para a análise, independente da média do faturamento mensal dessas empresas.

Para atribuição de Limites de Crédito superior a este valor mínimo, devem estar amparados nas informações e análises dos Balanços/DRE, realizados pelo Departamento Financeiro.

O Departamento de Vendas deve solicitar Limites de Crédito dentro da real necessidade do cliente, mesmo que um determinado cliente possa obter pelos documentos apresentados um Limite de Crédito acima de suas necessidades, deve-se atribuir somente a real necessidade, uma vez que os percentuais sobre o faturamento em muitos casos permitem a implantação de Limites de Crédito muito elevados, o que gera um saldo ocioso muito além do utilizado nos relatórios que apresentam essas informações à Diretoria.

4.1.1.2 Classificação dos Clientes por Grupo

Os Clientes que fazem parte do Setor de Vendas After Market foram classificados de acordo com seu grupo que envolve Concessionárias, Assistências Técnicas, Distribuidores de Autopeças, Empresas de Ônibus, Montadoras de Veículos e Encarçadoras de Ônibus conforme **Tabela 3** a seguir:

Tabela 3: Critérios p/ se estabelecer o Valor dos Limites de Crédito

Grupo de Cliente	Classif. Cliente	Características do Cliente	Parâmetro para indicação do Limite de Crédito *
Concessionárias de Veículos.	A	Venda Carros/Mês: > 100	1,0% do Fatur. Anual da Empresa
	B	Venda Carros/Mês: 60 ~ 99	0,7% do Fatur. Anual da Empresa
	C	Venda Carros/Mês: 30 ~ 59	0,5% do Fatur. Anual da Empresa
	D	Venda Carros/Mês: < 30	0,4% do Fatur. Anual da Empresa
Assistências Técnicas .	A	Share CIA AR: > 50%	75% da Média Mensal Fatur. Empresa
	B	Share CIA AR: 30% ~ 49%	55% da Média Mensal Fatur. Empresa
	C	Share CIA AR: 20% ~ 29%	40% da Média Mensal Fatur. Empresa
	D	Share CIA AR: < 20%	30% da Média Mensal Fatur. Empresa
Distribuidores de Peças.	A	Share CIA AR: > 50%	36% da Média Mensal Fatur. Empresa
	B	Share CIA AR: 30% ~ 49%	25% da Média Mensal Fatur. Empresa
	C	Share CIA AR: 20% ~ 29%	15% da Média Mensal Fatur. Empresa
	D	Share CIA AR: < 20%	10% da Média Mensal Fatur. Empresa
Empresas de Ônibus.		Transporte Coletivo, Rodoviário e Turismo.	Renovação Anual de Veículos
Montadoras de Veículos / Encarçadoras Ônibus.			Liberação Automática de Pedidos

Fonte: Auto Ar Ltda

A responsabilidade do Departamento de Vendas – Setor de Vendas After Market vão até essa classificação dos clientes por grupo.

4.1.2 Análise dos Documentos

Após o recebimento do processo encaminhado pelo Departamento de Vendas, a área de Crédito do Departamento Financeiro irá analisar e informar um parecer quanto ao Limite de Crédito solicitado em até 03 (três) dias úteis após a data entrega dos documentos.

Nessa fase, inicia-se o processo de análise de crédito propriamente dita, pois, serão analisados detalhadamente os documentos apresentados pelos clientes obedecendo às etapas a seguir:

- Realizar a conferência dos documentos apresentados pela área de Vendas que envolvem o preenchimento correto dos formulários internos com as assinaturas autorizadas conforme **tabela 2**, verificação do Contrato Social, do Balanço/DRE (devidamente assinado pelos representantes legais da empresa e pelo Contador), etc.
- Pesquisar Entidades de Crédito - nesta etapa a Auto Ar Ltda realiza consultas ao Equifax do Brasil Ltda e em Bancos onde a empresa credora possui bom relacionamento para verificar se o cliente possui restrições quanto a seu Crédito junto a essa instituição. Geralmente, no caso dos Bancos, verifica-se o ano de abertura da conta corrente e se esta conta possui gerenciamento, uma vez que em função do sigilo bancário não é possível um maior aprofundamento,;
- Obter referências comerciais junto aos fornecedores/clientes, para verificar sua pontualidade de pagamentos e conceito junto a eles;
- Analisar a documentação constante do processo – nesta etapa, realiza-se a análise dos Balanços/DRE somente no modelo de análise tradicional verificando principalmente os índices de liquidez e a evolução do Patrimônio Líquido do cliente, sendo em alguns casos a necessidade de apresentação das Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) e Notas Explicativas;
- Com base na análise dos itens citados, aprovar ou indicar o Limite de Crédito e/ou, a condição a ser concedida ao Cliente;
- Obter aprovação ao Limite de Crédito, conforme **tabela 2**;
- Registrar o Limite de Crédito do Cliente no sistema, com validade de até 180 dias da data do registro, para fins de condição de faturamento;
- Arquivar a Ficha Cadastral do Cliente, juntamente com a documentação que

compõe o processo.

O Departamento Financeiro pode solicitar ao Departamento de Vendas alguns documentos complementares junto ao Cliente, quando necessários para complementar ou melhorar o entendimento da documentação apresentada uma melhor avaliação para deferimento do Limite de Crédito.

No caso do Limite de Crédito do Cliente não for aprovado, a reprovação constará do sistema para efeito de informação para a área de Vendas responsável. Neste caso, o Financeiro, através de comando específico no sistema, somente libera o faturamento ao cliente, através de "Pagamento Antecipado".

Após 180 dias da data de registro do Limite de Crédito, é efetuada uma reavaliação quanto à pontualidade nos pagamentos de cada cliente, e sendo necessário, realiza-se uma nova consulta junto à Equifax do Brasil Ltda, principalmente para as Assistências Técnicas, Distribuidores de Autopeças e Empresas de Ônibus.

Após 360 dias da data de registro do Limite de Crédito, para a renovação deste Limite, solicitam-se os documentos referentes ao último exercício, ou seja, neste caso, somente os Balanços/DRE e consulta junto a Equifax do Brasil Ltda, sendo essa consulta para todos os clientes do After Market, e também, verifica-se a pontualidade nos pagamentos junto a própria Auto Ar Ltda.

4.1.3 Análise de Crédito por Grupos de Cliente

Embora o sistema de análise de crédito da Auto Ar Ltda seja o mesmo para todos os clientes que envolvem a área de After Market da empresa conforme demonstrado anteriormente existe, algumas particularidades entre esses grupos que são decorrentes de seu porte, ramo de atividade e até mesmo por políticas internas dos clientes.

4.1.3.1 Concessionárias de Veículos

A Auto Ar trabalha apenas com as Concessionárias das marcas Volkswagen do Brasil Ltda e Fiat Automóveis S/A.

De todos os clientes do setor de Vendas After Market, as concessionárias são as que apresentam o menor índice de inadimplência, além de fornecer a documentação mais detalhada para sua análise de crédito. Justamente por apresentar por apresentar essa documentação mais detalhada, as concessionárias são as empresas em que a única particularidade é que não são aceitos para fins de análise de crédito as Declarações de Imposto de Renda Pessoa Jurídica (DIRPJ), sendo impreterível a apresentação de Balanços / DRE e caso necessário, Notas Explicativas e Demonstração das Mutações no Patrimônio Líquido (DMPL).

4.1.3.2 Assistências Técnicas

Se por um lado as Concessionárias de Veículos são as empresas que apresentam o menor índice de inadimplência, as Assistências Técnicas são as empresas maior índice neste quesito.

Essas empresas se tratam de Oficinas Autorizadas da Auto Ar Ltda e em sua grande maioria são micro ou pequenas empresas. Na documentação exigida para a concessão de Limites de Crédito, boa parte apresenta a Declaração de Imposto de Renda Pessoa Jurídica (DIRPJ) ou ainda, a Declaração do Simples, o que dificulta uma análise mais precisa da situação econômico-financeira desses clientes. Esses documentos (DIRPJ) servem basicamente para determinar o valor do Limite de Crédito a ser concedido ao cliente.

Neste caso, os riscos de inadimplência são verificados principalmente através das consultas junto à Equifax do Brasil Ltda, onde se permite verificar as restrições ao crédito, bem como, pontualidade nos pagamentos realizados em uma parcela do mercado, pois as informações geradas por essa empresa de consultoria de crédito apresentam apenas a pontualidade nos pagamentos fornecida por empresas que são suas clientes.

Outra particularidade nessas empresas, se trata da concessão de um Limite de Crédito mínimo de R\$10.000,00 (Dez mil reais). A princípio o Departamento

Financeiro se mostrou relutante com essa situação, mas após um consenso entre as Diretorias de Finanças e de Vendas ficou estabelecido esse limite mínimo independente do faturamento anual desses clientes. Essa medida visa à expansão da rede de assistência técnica no Brasil principalmente envolvendo a manutenção do sistema de Ar-Condicionado de Ônibus que necessita de maiores cuidados.

Dependendo da análise das demonstrações econômico-financeiras apresentadas por essas empresas como Balanços / DRE insatisfatórios e DIRPJ com informação de faturamento muito baixo, a área de finanças não concede esse limite mínimo.

4.1.3.3 Distribuidores de Peças

Esse segmento é o que menos representa em termos de quantidade de clientes, porém, os poucos Distribuidores que trabalham com a Auto Ar Ltda representam uma fatia considerável do faturamento total da área de After Market.

Assim como as Concessionárias de Veículos, esses clientes apresentam um índice de inadimplência bastante reduzido além de fornecer a documentação exigida para a concessão de Limites de Crédito completa e bem detalhada.

4.1.3.4 Empresas de Ônibus

As Empresas de Ônibus compreendem empresas de transporte coletivo, transporte rodoviário, empresas de turismo entre outras.

Esses clientes em sua grande maioria impõem grandes restrições quanto a apresentação das demonstrações econômico-financeiras. Devido a essa situação de dificuldade para a obtenção de documentos como Balanços / DRE, DIRPJ e até mesmo em alguns casos o Contrato Social, a área de Finanças em conjunto com a área de Vendas e suas respectivas diretorias, chegam a um consenso para conceder Limites de Crédito a esses clientes.

Para essas Empresas de Ônibus alguns dos documentos se tornam facultativos, dependendo das dificuldades para a obtenção conforme abaixo:

- **Ficha Cadastral Simplificada (Documento Obrigatório – Anexo 3)** – ao contrário da Ficha Cadastral utilizada para os demais clientes do After Market cria-se uma Ficha Cadastral Simplificada onde devem constar alguns dados essenciais como nome e endereço da empresa, composição do quadro social, data de fundação, principais clientes e fornecedores e Bancos, entre outras informações, e para determinar o valor do Limite de Crédito, um campo com a quantidade da frota e a renovação anual de veículos;
- **Relação da Frota de Veículos (Documento Obrigatório)** – Essa relação deve constar a marca e o modelo do veículo, o ano de fabricação e o valor de mercado de cada veículos. É através dessa relação que comprova-se a renovação anual informada na Ficha Cadastral Simplificada;
- **Relatório de Consulta à Entidades de Crédito (procedimento obrigatório)** – se tratam de consultas ao Equifax do Brasil Ltda e em Bancos onde a empresa credora possui bom relacionamento para verificar se o cliente possui restrições quanto a seu Crédito junto a essa instituição. Como verificou-se anteriormente, no caso dos Bancos, verifica-se o ano de abertura da conta corrente e se esta conta possui gerenciamento, uma vez que em função do sigilo bancário não é possível um maior aprofundamento, porém, em algumas situações, principalmente com essas Empresas de Ônibus a Cia Ar “abusa” desse relacionamento verificando se existem restrições, mas sem detalhamento;
- **Contrato Social (Documento Facultativo)** – Através da consulta junto ao Equifax na maioria dos clientes consta no relatório a informação da composição dos sócios das empresas;
- **Demonstrações Financeiras (Documento Facultativo/Obrigatório)** – Esses documentos são facultativos a partir do momento em que o cliente que está sendo analisado faz parte de um grupo deste segmento cujo conceito a nível nacional é de fácil verificação, como por exemplo alguns grupos de transporte coletivo e rodoviário que possuem mais de três mil veículos sendo um de Minas Gerais e outro envolvendo os maiores Estados do Brasil.

Para alguns clientes que não gozam desse prestígio, ou ainda, cuja relação da frota de veículos não é satisfatória, esses documentos são indispensáveis.

Essas empresas de ônibus juntamente com as Assistências Técnicas apresentaram os maiores índices de inadimplência nos últimos 12 meses na Auto Ar Ltda.

É importante ainda lembrar que as mercadorias comercializadas nesse setor apresentam valores relativamente caros, pois um sistema de ar-condicionado para um micro-ônibus não sai por menos de R\$ 14.000,00 e para um ônibus de médio porte gira em torno de R\$ 25.000,00 sendo que raramente são exigidas garantias para essas transações.

4.2 Demonstração de Faturamento e Atrasos nos Pagamentos

Para a demonstração das informações relativas ao faturamento e aos índices de atrasos, foram apurados os dados dos últimos 12 meses, ou seja, do período de outubro de 2008 a setembro de 2009 da empresa Auto Ar Ltda envolvendo todos os clientes do mercado nacional. Posteriormente, subdivide-se o grupo de clientes da área de After Market para se conhecer os detalhes de participação e os índices de atraso de cada um.

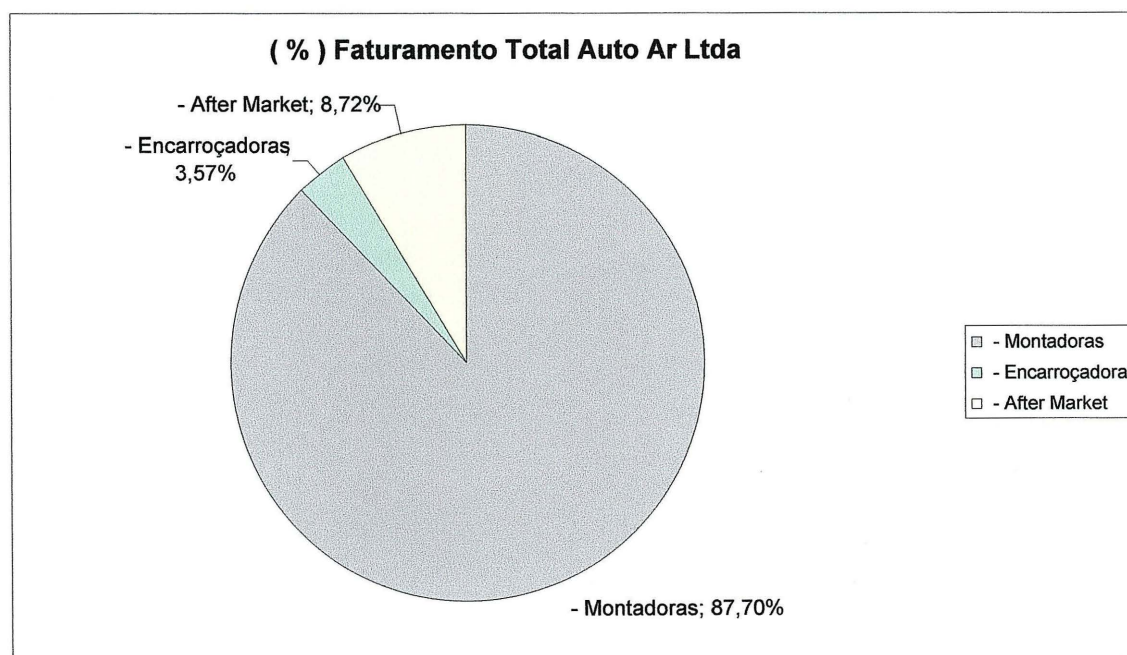
4.2.1 Demonstração do Faturamento

Primeiramente, demonstra-se o faturamento bruto total dentro do mercado nacional da Auto Ar Ltda e a participação de cada grande Grupo de Clientes (Montadoras de Veículos, Encarroçadoras de Ônibus e After market) nos últimos 12 meses conforme **tabela 4**:

Tabela 4: Faturamento Bruto – Outubro/2008 a Setembro/2009

AUTO AR LTDA													
Contas a Receber	DEMONSTRATIVO DO FATURAMENTO BRUTO ÚLTIMOS 12 MESES												em R\$ 1000
Títulos em aberto (Geral)	out/08	nov/08	dez/08	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	ago/09	set/09	Total Período
Grupo de Cliente													
- Montadoras	50604	50772	27337	34472	41207	46555	40694	46080	50594	51223	54815	52345	546698
- Encarroçadoras	2553	2695	1921	1412	1740	1993	2015	2155	1525	1627	1353	1290	22279
- After Market	6013	5200	4264	4131	4052	4022	3403	3622	3743	4578	5626	5712	54366
Total de Crédito Brutos	59170	58667	33522	40015	46999	52570	46112	51857	55862	57428	61794	59347	623343
	out/08	nov/08	dez/08	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	ago/09	set/09	Total Período
- Montadoras	86%	87%	82%	86%	88%	89%	88%	89%	91%	89%	89%	88%	87,70%
- Encarroçadoras	4%	5%	6%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%	2%	2%	3,57%
- After Market	10%	9%	13%	10%	9%	8%	7%	7%	7%	8%	9%	10%	8,72%
Total de Crédito Brutos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Conforme **gráfico 1**, verifica-se que a participação do mercado de After Market sobre o total do faturamento gira em torno de 9%, sendo, a maioria absoluta envolvendo as Montadoras de Veículos com mais de 87% do faturamento. As Encarroçadoras de Ônibus representam em média menos de 3% desse faturamento bruto total.

Gráfico 1

Um dado importante, porém, também devido às normas internas de sigilo, que em muitos casos confidencia informações dentro do próprio Departamento de

Controladoria, refere-se aos índices de lucratividade desses grandes Grupos onde não foi possível obter muitas informações. Apenas fora obtido a média dos índices de lucratividade.

Enquanto que nas Montadoras de Veículos a média desse índice de lucratividade é de 7% e nas Encarroçadoras de Ônibus de 10%, no mercado de After Market esse índice médio é superior a 20%.

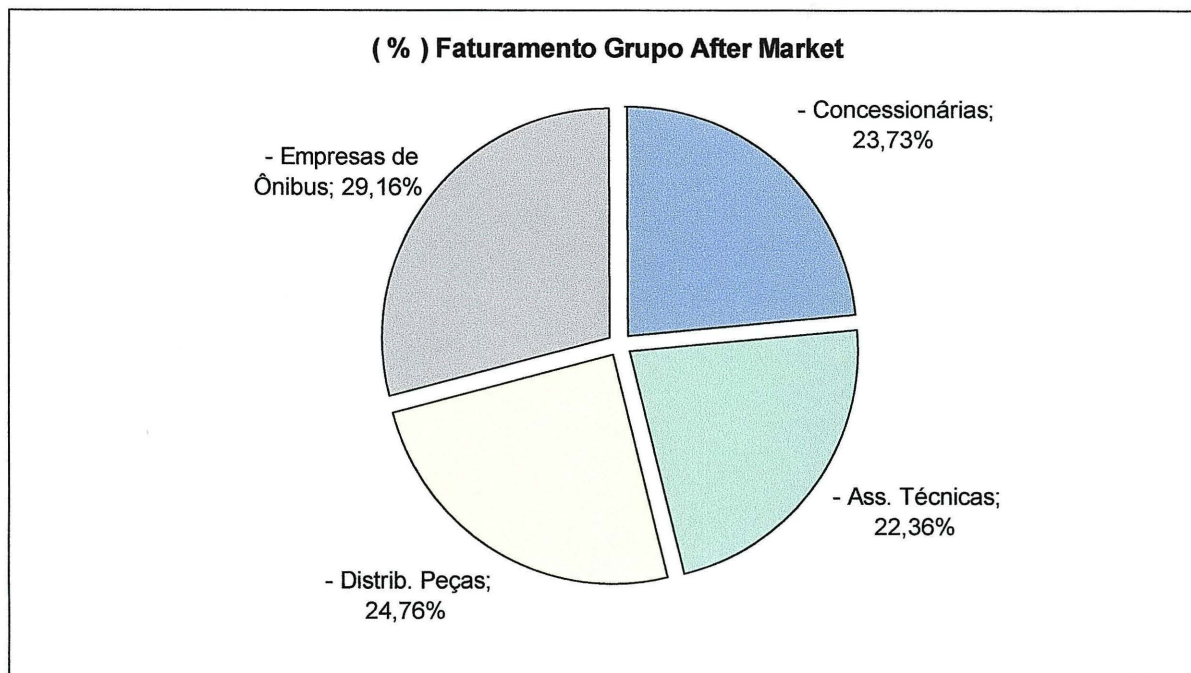
Obviamente, como existem diversos produtos, os índices de lucratividade são variados, mas devido à dificuldade na obtenção desses registros, fora mostrado apenas um breve relato da média desses índices com o objetivo de informar que os clientes do After Market embora representem menos de 10% do faturamento total da empresa, possuem os maiores índices de lucratividade.

Após o levantamento do faturamento bruto total da Auto Ar Ltda, houve uma separação dos grupos de clientes que fazem parte da área de After Market, que é o objeto de estudo desta pesquisa, demonstrando esse faturamento no período pesquisado das Concessionárias de Veículos, Assistências Técnicas, Distribuidores de Peças e Empresas de Ônibus conforme verifica-se na **tabela 5**:

Tabela 5: Índices de Faturamento Bruto Total do After Market

AUTO AR LTDA													
Contas a Receber	FATURAMENTO BRUTO TOTAL - AFTER MARKET												em R\$ 1000
Títulos em aberto (Geral)	out/08	nov/08	dez/08	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	ago/09	set/09	Total Período
Grupo de Cliente													
- Concessionárias	1164	895	1038	1012	1123	1157	889	1093	1036	984	1205	1303	12899
- Ass. Técnicas	1020	1028	910	1056	1122	1134	1052	987	805	893	1059	1090	12156
- Distrib. Peças	1212	1261	804	943	959	933	839	615	745	1190	2014	1944	13459
- Empresas de Ônibus	2617	2016	1512	1120	848	798	623	927	1157	1511	1348	1375	15852
Total de Crédito Brutos	6013	5200	4264	4131	4052	4022	3403	3622	3743	4578	5626	5712	54366
- Percentual de Faturamento													
- Concessionárias	19,36%	17,21%	24,34%	24,50%	27,71%	28,77%	26,12%	30,18%	27,68%	21,49%	21,42%	22,81%	23,73%
- Ass. Técnicas	16,96%	19,77%	21,34%	25,56%	27,69%	28,19%	30,91%	27,25%	21,51%	19,51%	18,82%	19,08%	22,36%
- Distrib. Peças	20,16%	24,25%	18,86%	22,83%	23,67%	23,20%	24,65%	16,98%	19,90%	25,99%	35,80%	34,03%	24,76%
- Empresas de Ônibus	43,52%	38,77%	35,46%	27,11%	20,93%	19,84%	18,31%	25,59%	30,91%	33,01%	23,96%	24,07%	29,16%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Conforme demonstrado no **gráfico 2**, os Grupos de Clientes apresentam uma participação muito próxima uns dos outros, sendo que o grupo das Empresas de Ônibus possuem uma porcentagem de faturamento levemente superior aos demais grupos.

Gráfico 2:

O Grupo dos Distribuidores de Peças, embora seja composto de poucos clientes (em torno de dez clientes que compram regularmente), apresenta uma participação sobre o total de faturamento do After Market em torno de 25%, se comparado com os demais grupos onde as Concessionárias de Veículos são mais de 500, as Assistências Técnicas em torno de 200.

A participação no volume de faturamento das Concessionárias de Veículos é relativamente baixa principalmente em função da concorrência com as próprias Montadoras, pois, um sistema de ar-condicionado ou de aquecimento de veículos quando vem instalado de fábrica tem um preço cerca de 30% mais barato do que para se instalar em uma concessionária, além de as Montadoras montarem "Kits" com diversos opcionais por um preço bastante reduzido, além de enfrentar a concorrência das Assistências Técnicas que também prestam esse tipo de serviço.

As Empresas de Ônibus, em termos de quantidade de clientes também apresentam números reduzidos - cerca de 50 empresas, porém, dentro desse segmento existe um grupo empresarial que possuem mais de três mil veículos e que demanda uma grande quantidade de produtos anualmente devido a renovação da frota de veículos e, além disso, os produtos comercializados para esses tipos de

veículos (Ônibus) possuem um valor muito superior aos praticados nos outros grupos (Automóveis).

As Assistências Técnicas ou Oficinas Autorizadas também realizam a instalação do sistema de ar-condicionado e de aquecimento, inclusive, com a conviência das Montadoras, desde que devidamente credenciadas pela Auto Ar Ltda. Boa parte dessas empresas presta serviços de reparos e manutenção em Ônibus. Esses clientes podem ser exclusivos para automóveis, para ônibus, ou mesmo atender esses dois veículos.

A composição da maioria absoluta dessas empresas são de pequeno porte ou micro-empresas, principalmente as oficinas localizadas em cidades do interior.

4.2.2 Demonstração dos Índices de Atrasos nos Pagamentos

Diferente das Montadoras de Veículos e Encarroçadoras de Ônibus, os atrasos verificados nos clientes da área de After Market em quase sua totalidade são decorrentes de problemas de caráter econômico-financeiro.

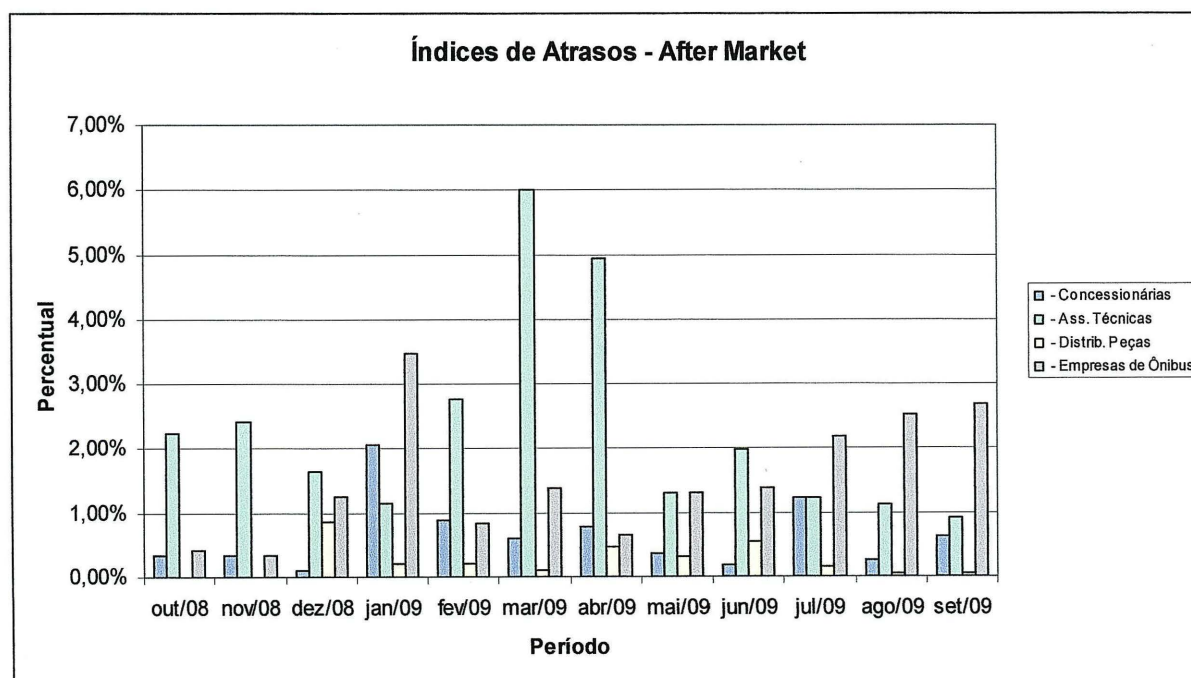
Esses índices de atrasos nos pagamentos verificados nessa área são relativamente satisfatórios, girando em torno de 1% do faturamento da empresa conforme **tabela 6**, e ainda, dificilmente um cliente chegar a sofrer processos de execução judicial. Um detalhe importante é que quando um cliente tem algum título enviado para cartório, seu limite de crédito é suspenso independente do pagamento ou não do título. Após essa suspensão, o cliente só pode realizar compras à vista, sendo que depois de um ano este cliente pode solicitar uma reavaliação deste limite que fora suspenso, é claro, desde que a pendência tenha sido regularizada.

Tabela 6: Índices de Atrasos no Recebimento

AUTO AR LTDA												
Contas a Receber	ÍNDICE DE ATRASOS DE RECEBIMENTO											em R\$ 1000
Títulos em aberto (Geral)	out/08	nov/08	dez/08	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	ago/09	set/09
Grupo de Cliente												
- Concessionárias	1164	895	1038	1012	1123	1157	889	1093	1036	984	1205	1303
- Ass. Técnicas	1020	1028	910	1056	1122	1134	1052	987	805	893	1059	1090
- Distrib. Peças	1212	1261	804	943	959	933	839	615	745	1190	2014	1944
- Empresas de Ônibus	2617	2016	1512	1120	848	798	623	927	1157	1511	1348	1375
Total de Crédito Brutos	6013	5200	4264	4131	4052	4022	3403	3622	3743	4578	5626	5712
Títulos em atraso												
- Concessionárias	4	3	1	21	10	7	7	4	2	12	3	8
- Ass. Técnicas	23	25	15	12	31	68	52	13	16	11	12	10
- Distrib. Peças	0	0	7	2	2	1	4	2	4	2	1	1
- Empresas de Ônibus	11	7	19	39	7	11	4	12	16	33	34	37
Total Títulos Vencidos	38	35	42	74	50	87	67	31	38	58	50	56
	out/08	nov/08	dez/08	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	ago/09	set/09
- Concessionárias	0,34%	0,34%	0,10%	2,08%	0,89%	0,61%	0,79%	0,37%	0,19%	1,22%	0,25%	0,61%
- Ass. Técnicas	2,25%	2,43%	1,65%	1,14%	2,76%	6,00%	4,94%	1,32%	1,99%	1,23%	1,13%	0,92%
- Distrib. Peças	0,00%	0,00%	0,87%	0,21%	0,21%	0,11%	0,48%	0,33%	0,54%	0,17%	0,05%	0,05%
- Empresas de Ônibus	0,42%	0,35%	1,26%	3,48%	0,83%	1,38%	0,64%	1,29%	1,38%	2,18%	2,52%	2,69%
% s/ Total em atraso	0,63%	0,67%	0,98%	1,79%	1,23%	2,16%	1,97%	0,86%	1,02%	1,27%	0,89%	0,98%

Geralmente, as Assistências Técnicas são as empresas que apresentam os maiores índices de inadimplência, seguido pelas Empresas de Ônibus conforme demonstrado no gráfico 3 a seguir:

Gráfico 3:



A idéia de separar o grupo de clientes do After Market dos demais grupos foi para se ter uma noção real da inadimplência que envolve essa área, uma vez que a análise de crédito compreende somente esses clientes, pois, as Montadoras de Veículos e as Encarçadoras de Ônibus além de não sofrerem esse tipo de análise, não apresentam atrasos quanto aos seus pagamentos decorrentes de inadimplência. Não que não hajam títulos vencidos desses grupos, porém, esses atrasos são decorrentes de Notas de Débito (que envolve problemas de garantia, material faltante, penalidades, etc) e ainda, Notas Fiscais Sem Registro que são documentos que não deram entrada na área de Recebimento Fiscal desses clientes.

Esses índices tiveram um aumento considerável a partir do mês de Janeiro de 2009, decorrente da crise econômica agravada no segundo semestre de 2008, principalmente envolvendo as Assistências Técnicas por serem empresas menores e com menor capital de giro.

Quanto ao tratamento da questão de inadimplência, a Auto Ar Ltda é bastante flexível nas negociações com seus clientes, pois como falado anteriormente, dificilmente entra-se com ações de cobrança judicial, e também pelo fato de que um envio para cartório de algum título acarreta na suspensão do Limite de Crédito do cliente por no mínimo um ano.

Geralmente a cobrança dos títulos vencidos segue as seguintes etapas:

1ª - Aguarda-se até o 10º dia do vencimento de cada título para tomar qualquer providência;

2ª - Entra-se em contato com o cliente através de telefone ou correio eletrônico solicitando uma posição das pendências – neste caso, aguarda-se o período solicitado pelo cliente para o pagamento desses títulos vencidos, desde que não seja superior a 60 dias e ainda com a cobrança de juros de mora ;

3ª - Caso o cliente não cumpra o acordado, realiza-se um novo contato, desta vez por escrito (normalmente via correio eletrônico, mas ocorrem casos de se utilizar Fax) e informando que poderá sofrer envio para cartório, acarretando na suspensão do Limite de Crédito;

4ª - Após essa insistência na cobrança amigável, ocorre o envio desses título vencidos ao cartório suspendendo automaticamente o Limite de Crédito do Cliente independente do pagamento ou não do título em cartório;

5ª - Em caso de protesto dos títulos, há uma nova tentativa de negociação com o cliente. Não havendo sucesso nessa negociação, aciona-se o Departamento Jurídico da Auto Ar para cobrança judicial.

Como se pode ver, empresa procura de todas as formas uma negociação amigável antes de tomar medidas mais severas com os clientes inadimplentes sempre havendo um consenso entre os Departamentos Financeiro e de Vendas.

Essas medidas visam em primeiro lugar manter o Limite de Crédito do cliente para que ele continue comprando e em segundo lugar, evitar despesas com cartório e uma eventual cobrança judicial, mesmo que para isso seja necessário a dispensa da cobrança dos juros de mora.

4.3 Departamento Financeiro X Departamento de Vendas

Como na maioria das empresas existe uma “guerra” entre esses departamentos no que se refere a Concessão de Crédito a Clientes. Na Auto Ar Ltda não seria diferente. Pois de um lado o Departamento de Vendas precisa atingir suas metas de vendas e de outro lado Departamento Financeiro não pode ultrapassar suas metas de atrasos de recebimento.

Dentro das divergências que envolvem esses departamentos será destacado de acordo com o grupo de clientes da área de After Market, pois os quatro grupos envolvidos apresentam peculiaridades diferentes quanto a essas divergências.

4.3.1 Divergências – Concessionárias de Veículos

- Problemas apontados - Entre os problemas verificados para a concessão de Limites de Crédito para este grupo, podemos destacar a insuficiência do valor do Limite para atender as concessionárias das regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste do Brasil, que devido ao produto principal da Auto Ar Ltda tratar-se do sistema de ar-condicionado automotivo, proporcionalmente, essas regiões demandam mais produtos.

Outro problema verificado, diz respeito às restrições verificadas através das consultas junto ao Equifax do Brasil Ltda. Trata-se do campo que envolve as Ações

Executivas conforme anexo 4, onde geralmente os clientes sofrem esse tipo de ação junto a esfera governamental, seja Federal, Estadual ou Municipal e em grande parte dos casos envolvendo a questão tributária.

- Soluções atuais – No caso de insuficiência do Limite de Crédito, solicita-se um Limite de Crédito “Especial” o qual é estabelecido de acordo entre as Diretorias de Finanças e de Vendas e pode chegar a um acréscimo de até 50% do limite atual, dependendo do valor deste limite atual. Exemplo:

- 1) Cliente com limite de crédito de R\$ 10.000,00 - concede-se Limite de Crédito de até no máximo R\$ 15.000,00, dependendo de sua situação econômico-financeira;
- 2) Cliente com limite de crédito de R\$ 100.000,00 – concede-se Limite de Crédito de até no máximo R\$ 125.000,00, também dependendo de sua situação econômico-financeira.

Para a situação das restrições referente às Ações Executivas, caso o cliente não apresente cópia do processo com as justificativas e isso só vale para Ações que envolvem o pagamento de tributos, é necessário solicitar um Limite de Crédito Especial também em consenso entre as Diretorias e uma informação do cliente por escrito que de essas ações são referente a parcelamento de tributos entre outros motivos que não comprometam sua credibilidade.

4.3.2 Divergências – Assistências Técnicas

- Problemas apontados – Para a concessão de Limites de Crédito destes grupo, podemos destacar os mesmos problemas verificados nas Concessionárias, porém acentuasse a insuficiência do valor do Limite de Crédito. Essa insuficiência decorre principalmente devido a esses clientes apresentarem para a Análise de Crédito as Declarações de Imposto de Renda Pessoa Jurídica (DIRPJ) ou mesmo a Declaração do Simples, onde muitos de seus serviços e até mesmo vendas não são informados o quê possibilita apenas o estabelecimento de Limites mínimos de R\$ 10.000,00.

As restrições verificadas através das consultas junto ao Equifax do Brasil Ltda referente a Ações Executivas Federal, Estadual e Municipal também são problemas neste grupo.

- Soluções atuais – No caso de insuficiência do Limite de Crédito, solicita-se um Limite de Crédito “Especial” o qual é estabelecido de acordo entre as Diretorias de Finanças e de Vendas e pode chegar a um acréscimo de até 50% do limite atual, dependendo do valor deste limite atual. Com poucas exceções, a maioria do valor dos Limites de Crédito deste Grupo são inferiores a R\$ 20.000,00 e devido ao valor de um sistema de ar-condicionado automotivo estar entre R\$ 2.300,00 a R\$ 3.000,00, permite-se um acréscimo de até 50% em alguns casos conforme exemplo 1 das concessionárias.

Para as restrições, os critérios são os mesmos adotados pelas Concessionárias.

4.3.3 Divergências – Distribuidores de Peças

- Problemas apontados – Neste grupo, a insuficiência do valor do Limite de Crédito acentua-se ainda mais, pois conforme estabelecido pela Auto Ar para esse grupo atribui-se um limite de no máximo 36% do faturamento mensal desses clientes, enquanto que para as Assistências Técnicas pode chegar a 75% desse faturamento.

As restrições verificadas através das consultas junto ao Equifax do Brasil Ltda referente a Ações Executivas Federal, Estadual e Municipal também são problemas neste grupo porém, raramente aparecem para esses clientes.

- Soluções atuais – No caso de insuficiência do Limite de Crédito, solicita-se um Limite de Crédito “Especial” o qual é estabelecido de acordo entre as Diretorias de Finanças e de Vendas e pode chegar a um acréscimo de até 20% do limite atual, pois neste grupo não existem valores de Limites de Crédito inferiores a R\$ 50.000,00, sendo a maioria superior a R\$ 100.000,00.

Para as restrições, os critérios são os mesmos adotados pelas Concessionárias e Assistências Técnicas

4.3.4 Divergências – Empresas de Ônibus

Essas empresas são as que apresentam as maiores divergências entre os departamentos, pois como foi visto anteriormente, a dificuldade para obter documentos para Análise de Crédito é grande, permitindo que muitos documentos se tornem facultativos, como o Contrato Social e as Demonstrações Financeiras, sendo inclusive criado um formulário interno de Ficha Cadastral para atender a esses clientes.

- Problemas apontados – Para se atribuir um Limite de Crédito para essas empresas, baseia-se na renovação anual da frota de veículos, que é informado na Ficha Cadastral Simplificada que muitas vezes é preenchida pelo próprio Departamento de Vendas com base nas informações do Equifax.

Em muitos casos, os clientes se negam a fornecer inclusive essa relação da frota que é obrigatória, o que deixa a Auto Ar sem nenhum tipo de informação vinda do cliente.

As restrições verificadas através das consultas junto ao Equifax do Brasil Ltda referente a Ações Executivas Federal, Estadual e Municipal também são problemas neste grupo principalmente em função de serem poucos os clientes que não apresentam esse tipo de restrição.

- Soluções atuais – Mais de 60% do faturamento para esse grupo envolvem apenas dois grupos empresariais de clientes que como forma de manter o sigilo nas informações, os trataremos como “Empresa de Transporte Mineira” e “Empresa Paulista de Transporte”.

Esses dois grupos empresariais de transporte rodoviário e coletivo não apresentam qualquer tipo de documento para Análise de Crédito, mas possuem excelente credibilidade no mercado nacional.

Como as empresas desses dois grupos possuem também um excelente histórico de pagamentos junto à Auto Ar Ltda “fecham-se os olhos” para esses clientes.

Para as demais Empresas de Ônibus, são exigidos os documentos obrigatórios e, em determinados casos – quando a frota de veículos é muito pequena ou muito antiga – são exigidos também os documentos facultativos.

Quanto às restrições referentes Ações Executivas apontadas no relatório do Equifax os critérios são mesmos dos outros grupos somente para as Ações Executivas Federais. Quanto as Ações Executivas Estaduais e Municipais, uma breve informação, ou ainda, dependendo do histórico de pagamentos do cliente são levadas em consideração para aprovação de Limite de Crédito, pois as vezes um simples tropeço de um passageiro gera uma ação dessas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Estudando detalhadamente o Sistema de Análise de Crédito da empresa Auto Ar Ltda pode-se concluir que o sistema atual se mostra eficiente com índices satisfatórios, onde se evidencia essa eficiência mediante o comportamento desses índices de inadimplência no período do auge da crise econômica mundial, onde embora houvesse um aumento nesse índice em alguns meses, as estratégias de negociação contribuíram para retornar aos índices de inadimplência verificados antes dessa crise econômica que afetou consideravelmente o Crédito disponível no mercado.

No aspecto geral que envolve os clientes do Grupo de After Market visando manter ou até mesmo reduzir esses índices de atrasos de recebimento, existem recomendações a serem propostas de acordo com a classificação de grupos de clientes dessa área.

Nas Concessionárias de Veículos recomenda-se que para os casos em que as Demonstrações Financeiras apresentem índices de liquidez muito insatisfatórios onde não são aprovados Limites de Crédito pelo Departamento Financeiro e onde o Departamento de Vendas insiste em conceder esse Limite de Crédito, aplicar a análise dinâmica para evidenciar ainda mais essa situação apresentando relatórios com os Tipos de classificação para a tomada de decisão por parte da diretoria.

Outra proposta refere-se à questão do Limite insuficiente para as concessionárias das Regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste do Brasil. Como são pouquíssimos casos em que essa situação ocorre propõe-se aprovar os pedidos de compra que excederem, individualmente, sempre em consenso entre as diretorias das áreas envolvidas, pois permite melhor acompanhamento por parte do Departamento Financeiro quanto a essas situações.

Nas Assistências Técnicas em função de serem estas empresas com maior índice de atrasos, a única recomendação diz respeito ao Limite de Crédito insuficiente o qual se propõe o mesmo critério das Concessionárias, porém com maior rigor nessa aprovação individual dos pedidos de compra, levando muito em consideração o historio de pagamentos junto à Auto Ar, pois essa situação é mais freqüente nesse grupo de clientes.

Por mais que possa gerar um trabalho a mais ao Departamento Financeiro essa aprovação individual, haverá um acréscimo de Vendas para a empresa e conseqüentemente maior satisfação do cliente.

Para os Distribuidores de Peças, onde o principal motivo também é o Limite de Crédito insuficiente, recomenda-se a criação de uma nova categoria de classificação de cliente que seria a "Especial" e a exclusão da categoria "D", visto que nunca se utiliza dessa classificação. Nessa categoria "Especial" o percentual sobre a média do faturamento mensal seria de 50%, pois esse grupo apresenta os menores índices de atrasos e não motivo aparentemente que impeça esse aumento.

Nas Empresas de Ônibus, como foi visto anteriormente, 60% do faturamento desse Grupo resume-se a apenas dois Clientes onde não é conveniente mexer. Recomenda-se que para os outros 40% dos clientes alguns documentos facultativos tornem-se obrigatórios como as Demonstrações Financeiras, uma vez que os atrasos nos pagamentos verificados nesse setor ocorrem nesse percentual de clientes, principalmente os de pequeno porte.

Como o Sistema de Análise de Crédito da Auto Ar Ltda se mostra eficiente, as recomendações apontadas visam aumentar o volume de vendas sem comprometer os índices de atrasos de recebimento.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF, A. Neto. **Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico-financeiro**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços**. 5ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

PAIVA, Carlos Alberto de Carvalho. **Administração do Risco de Crédito**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1997.

ROCHA, Antonio Carlos. **Na Selva do Calote – Concedendo e Recuperando Créditos**. São Paulo: Editora, 1997.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de Crédito: Empresas e Pessoas Físicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito: concessão e gerência de empréstimos**. 4ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

SILVA, José Pereira da. **Análise e Decisão de Crédito**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

SOUZA MAIA JR F. de. **Administração para Executivos (Técnicas e Procedimentos)**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1976.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **Novas Regras Jurídicas para as Demonstrações Financeiras das Sociedades**. 2008. Disponível em <http://www.manhaesmoreira.com.br/htms/noticias/noticias.asp>. Acesso em 11 novembro 2009.

7 ANEXOS

ANEXO 1

APROVAÇÃO DE CADASTRO E LIMITE DE CRÉDITO

Cliente:		*Enquadramento:
*Cód. Cliente:	*Limite de Crédito Solicitado	Resultado da Pesquisa p/ Limite de Crédito: <input type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Reprovado
Matriz: _____	R\$ _____	R\$ _____
Filiais: _____	R\$ _____	R\$ _____
_____	R\$ _____	R\$ _____
_____	R\$ _____	R\$ _____
_____	R\$ _____	R\$ _____
_____	R\$ _____	R\$ _____

Comentários CVEN:

Comentários CFIN:

*Solicitante (Nome/Assinatura – Quadro2)	Analista CFIN	Supervisor CFIN	Diretor CCFC
_____/_____/____	_____/_____/____	_____/_____/____	_____/_____/____

*Preenchimento pelo solicitante.

RENOVAÇÃO / ALTERAÇÃO DE LIMITE DE CRÉDITO

*Cód. Cliente:	*Limite de Crédito Atual	*Limite de Crédito Solicitado	Resultado Pesquisa Limite de Crédito: <input type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Reprovado
Matriz: _____	R\$ _____	R\$ _____	R\$ _____
Filiais: _____	R\$ _____	R\$ _____	R\$ _____
_____	R\$ _____	R\$ _____	R\$ _____
_____	R\$ _____	R\$ _____	R\$ _____
_____	R\$ _____	R\$ _____	R\$ _____

Comentários CVEN:

Comentários CFIN:

*Solicitante: (Nome/Assinatura – Quadro2)	Analista CFIN:	Supervisor CFIN:	Diretor CCFC
_____/_____/____	_____/_____/____	_____/_____/____	_____/_____/____

*Preenchimento pelo solicitante.

ANEXO 2

FICHA CADASTRAL DE CLIENTE

				DATA:
Razão Social:		Código:		
Endereço:				
Bairro:	Município:	Estado:	CEP:	
Cx.Postal:	Fax:	Telefone:		
CNPJ/MF:		Inscrição Estadual:		

Ramo de Atividade:	
Produtos que Fabrica ou Comercializa:	
Origem da Empresa:	Data da Fundação:
Nº Registro Junta Comercial:	Data do Registro:
Nº Última Alteração Junta Comercial:	Data Última Alteração:
Sucessora de:	
Capital Social (R\$):	
Faturamento Anual (R\$):	Ano:
Nº.Total Empregados:	Administrativos: Produção:

Composição do Capital				
Nome (Acionista ou Sócio)	CNPJ / CPF	Nacional.	Participação (R\$)	%

Diretoria				
Nome	CNPJ / CPF	Nacional.	Cargo	Data Nasctº.

Gerência		
Departamentos	Nome	Telefone / Ramal
Administração / Financeiro		
Comercial – Vendas		
Comercial – Compras		
Produção		

Participação dos Sócios ou Diretores em Outras Empresas				
Nome Sócio/Diretor	Nome da Empresa	Participação (R\$)	%	Cargo

Coligadas e Filiais

Nome da Empresa	CNPJ	Participação (R\$)	% Sobre o Capital

Relação de Bens:

Imóveis (Denominação, Endereço Completo e Área (m ² ou HA)	Nº Reg. da Matrícula:	Valor Atual (R\$):
A		
B		
C		
D		
E		
Veículos (Marca/Modelo/Ano)	Placas:	Valor Atual (R\$):
1. –		
2. –		
3. –		

Ônus sobre os Imóveis – Urbanos e/ou Rurais (itens A, B, C, D e/ou E)

Imóvel	Penhor / Hipoteca	Valor (R\$)	Credor	Vencimento Final

Principais Fornecedores – Matéria Prima

Razão Social	CNPJ	Telefone	% sobre Compras

Principais Clientes

Razão Social	CNPJ	Telefone	% s/ Faturamento

Referências Bancárias

Banco	Agência	Telefone / Endereço

ANEXO 3

FICHA CADASTRAL SIMPLIFICADA – CLIENTE ÔNIBUS

				DATA:
Razão Social:		Código:		
Endereço:				
Bairro:	Município:	Estado:	CEP:	
Cx Postal:	Fax:	Telefone:		
CNPJ/MF:		Inscrição Estadual:		
Origem da Empresa:		Data da Fundação:		
Nº Registro Junta Comercial:		Data do Registro:		
Nº Última Alteração Junta Comercial:		Data Última Alteração:		
Capital Social (R\$):				
Faturamento Anual (R\$):			Ano:	
Nº.Total Empregados:		Administrativos:	Produção:	

Composição do Capital				
Nome (Acionista ou Sócio)	CNPJ/CPF	Nacional.	Participação (R\$)	%

Diretoria				
Nome	CNPJ/CPF	Nacional.	Cargo	Data Nasctº.

Participação dos Sócios ou Diretores em Outras Empresas				
Nome Sócio/Diretor	Nome da Empresa	Participação (R\$)	%	Cargo

Coligadas e Filiais			
Nome da Empresa	CNPJ	Participação (R\$)	% Sobre o Capital

Quantidade da Frota de Veículos (Modelo/Ano)	Valor Atual – R\$	Renovação Anual (Nº. Unidades)

Referências Bancárias		
Banco	Agência	Telefone / Endereço

ANEXO 4



Equifax Score Empresarial Plus

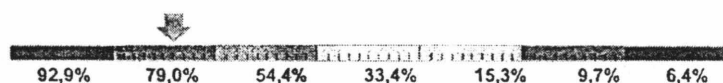
Data: 12/Nov/2009 | Hora: 15:12:17

IDENTIFICAÇÃO

CNPJ
 Razão Social
 Nome Fantasia
 Endereço
 Quantidade de Filiais 47
 Data de Fundação Set/1966
 Situação CNPJ Ativo | Data: 03/Nov/2005 | Consultado em: 26/Out/2009
 Ramo de Atividade TRANSP. ROD. COLETIVO ITINERARIO FIXO (CNAE 4922-1/02)
 Faixa de Funcionários De 100 a 249

Equifax Score Empresarial Plus

170



Classe de Risco

6

De cada 100 empresas classificadas na classe de risco 6, é provável que 79 apresentem algum registro de Protesto, Cheque sem Fundo, Título Vencido e não Pago ou Ação nos próximos 6 meses.

Probabilidade

79,0%

SÓCIOS

CPF:

Participação: 95,00%
 Entrada: 13/Nov/1953

CPF:

Participação: 5,00%
 Entrada: 13/Nov/1953

CONSULTAS

Total de Consultas: 61

Até 11/Nov/2009	4	Ago/2009	5	Mai/2009	7	Fev/2009	5
Out/2009	6	Jul/2009	7	Abr/2009	4	Jan/2009	0
Set/2009	8	Jun/2009	2	Mar/2009	6	Dez/2008	7

Últimas Consultas

04/Nov/2009 FERRAGENS PINHEIRO LTDA
 04/Nov/2009 CTIS TECNOLOGIA S/A
 04/Nov/2009 TELECOMUNICACOES SAO PAULO S/A
 03/Nov/2009 GRAVIA IND PERFILADOS ACO LTDA
 30/Out/2009 BANCO MERCEDES-BENZ DO BRASIL S/A

TEMPO DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

Até 6 meses	De 1 até 2 anos	4	De 6 até 10 anos	4
De 7 até 12 meses	De 3 até 5 anos	1	Mais de 10 anos	3

TÍTULOS A VENCER

Período	Fornecedores	Títulos	Valor (R\$)
Total	2	81	690.346
Em 30 dias	2	10	71.646
De 31 até 60 dias	1	8	69.000
De 61 até 90 dias	1	8	69.000
Mais de 90 dias	1	55	480.700

HISTÓRICO DE PAGAMENTOS

Total	Fornecedores	Títulos	Valor total (R\$)	Pontual (%)	Dias de atraso (%)				Atraso Médio (dias)
					6 a 15	16 a 30	31 a 60	+ de 60	
Total	14	239	117.465	81,3	0,8	15,6	0,5	1,3	4,7
Out/2009	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Set/2009	3	14	4.553	88,3	11,6	-	-	-	1,7
Ago/2009	2	16	4.929	100,0	-	-	-	-	-
Jul/2009	6	28	30.922	99,8	-	-	-	-	-
Jun/2009	3	11	4.914	100,0	-	-	-	-	-
Mai/2009	4	13	4.377	17,9	-	82,0	-	-	17,1
Abr/2009	5	26	7.519	40,8	-	33,3	5,0	20,4	23,5
Mar/2009	3	18	5.332	50,6	-	43,2	4,1	-	10,2
Fev/2009	4	16	2.835	81,8	15,8	-	-	-	2,4
Jan/2009	4	29	6.530	78,8	-	20,4	-	-	4,7
Dez/2008	7	41	34.311	75,6	0,1	24,0	-	-	5,5
Nov/2008	8	27	10.738	99,7	-	-	-	-	-

	Data	Valor	Média
Maiores Faturas	14/Jul/2009	4.200	895
Maiores Acúmulos	01/Out/2009	460.000	230.710

TÍTULOS VENCIDOS E NÃO PAGOS

Não constam títulos

CHEQUES SEM FUNDO

Não constam cheques

PROTESTOS

9 protestos com valor total de R\$ 9.286,33

Primeiro: 06/Mar/2009 | R\$ 425,60

Maior: 15/Mai/2009 | R\$ 3.140,00

Últimos	Cartório	Valor (R\$)
08/Jun/2009	2º CARTÓRIO DE DF-GUARA	600,00
08/Jun/2009	2º CARTÓRIO DE GO-GOIANIA	489,17
28/Mai/2009	CARTÓRIO DE MG-UBERABA	1.040,00
20/Mai/2009	2º CARTÓRIO DE DF-GUARA	197,50
15/Mai/2009	2º CARTÓRIO DE DF-GUARA	3.140,00

RECUPERAÇÕES, FALÊNCIAS E AÇÕES JUDICIAIS

Qtde.	Tipo da ação	Última	Vara
1	Busca e Apreensão	07/Abr/2009	3º VARA DE DF-BRASILIA
7	Ação Executiva Fazenda Estadual	01/Jul/2009	1º VARA DE SP-SAO JOAQUIM DA BARRA
3	Ação Executiva Fazenda Federal	19/Jun/2009	18º VARA DE DF-BRASILIA

INFORMAÇÕES MAIS RECENTES

Set/2009	Pagamento Pontual
Set/2009	Pagamento Pontual
Set/2009	Pagamento Pontual
Set/2009	Pagamento Pontual
Set/2009	Pagamento Pontual

Este relatório de informações foi gerado para uso exclusivo e confidencial de

Equifax | Mais que informação. inteligência para bons negócios!