

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE CRÉDITO EM UM  
COMÉRCIO DE MATERIAIS ELÉTRICOS EM CAXIAS DO SUL**

**DEPLOYMENT PROPOSAL OF A CREDIT POLICY IN AN ELECTRICAL  
MATERIALS TRADE IN CAXIAS DO SUL**

**Luana Bertotti**

Bacharel em Ciências Contábeis. Faculdade da Serra Gaúcha. Endereço eletrônico: lu\_bertotti@hotmail.com.

**Cristiane Guazelli Boschi**

Mestre em Administração. Professora nos Cursos de Graduação na FSG. Endereço eletrônico: cristiane.boschi@fsg.br.

**Informações de Submissão**

Cristiane Guazelli Boschi, Rua Os  
Dezoito do Forte, 2366 - Caxias do Sul -  
RS - CEP: 95020-472.  
Recebido em: 29/10/2014  
Aceito em: 17/11/2014  
Publicado em: 10/12/2014

**Resumo**

A política de crédito é uma das ferramentas utilizadas pelas empresas como meio de obtenção do equilíbrio entre as vendas e a qualidade da carteira de clientes. Em seu desenvolvimento são delimitados os procedimentos a serem efetuados desde o momento da venda até a cobrança, quando necessário. Sendo assim, o presente estudo tem por objetivo elaborar uma proposta de política de crédito em um comércio de materiais elétricos em Caxias do Sul. Para isso, a pesquisa aborda os principais conceitos sobre análise de crédito, política de crédito e risco, analisando os aspectos necessários para sua implantação e os modelos de análise de crédito e risco existentes. No que se refere à metodologia, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratória, desenvolvida com um estudo de caso focado em uma empresa. Seus dados são coletados por meio de entrevistas com funcionários, questionários com profissionais que atuam em empresas onde há uma política de crédito definida e análise de documentos. A partir da análise de conteúdos, percebe-se que há uma política de crédito na empresa em questão, porém seu processo não está claro nem formalizado. Dessa forma, propõem-se melhorias no processo atual, de modo a compor uma política de crédito que reduza os riscos das operações, formalizando os procedimentos a serem efetuados em cada etapa. Com isso, conclui-se que a política de crédito deve estar alinhada com as características da organização, colaborando para o alcance dos resultados.

**Palavras-chave**

Análise de crédito. Política de crédito.  
Risco.

**Keywords**

Credit analysis. Credit policy. Risk.

**Abstract**

The credit policy is one of the tools used by companies as a way to obtain balance between sells and quality of customer portfolio. It delimits procedures to be effected since the moment of sale until the billing, when necessary. Thus, this study aims to develop a credit policy proposal in an electrical materials trade in Caxias do Sul. For this, the research approaches the key concepts of credit analysis, credit policy and risk, analyzing the necessary aspects for the implementation and the models of analysis for credit and risk. The methodology is a qualitative research, of the exploratory type,

developed with case study focused on a company. The data is collected through interviews with employees; and questionnaires for professionals that work in companies where there is a defined credit policy and document analysis. From the contents analysis is noticed that exist a credit policy on the company observed, but without a clear and formalized process. Therefore, improvements are proposed to the current process in order to compose a credit policy that maintains the profile of the institution, but reduce the operational risk, formalizing the procedures to be performed at each stage. It is concluded that the credit policy should be aligned with the characteristics of the organization, contributing to the achievement of results.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário econômico cada vez mais competitivo, cabe às empresas empregar estratégias para se destacarem no mercado, assim as diretrizes tomadas pela gestão empresarial poderão determinar o sucesso da organização. O uso de uma política de crédito a seu favor apresenta-se como uma das alternativas no âmbito financeiro. Além de proteger-se no que se refere à redução do risco das operações de concessão de crédito, torna-se possível aproveitar esta ferramenta para equilibrar as vendas de acordo com o momento.

Neste sentido, o crédito pode ser entendido como um instrumento de troca entre as partes envolvidas. Em outras palavras, a entrega do bem ou serviço pode ocorrer antes do pagamento e, ao mesmo tempo, aumentar o lucro por meio das vendas com recebimento futuro. Assim sendo, proporcionou-se, ao longo do século XX, o crescimento do sistema capitalista, de forma a facilitar estas trocas (RODRIGUES, 2011).

Com a evolução do mercado de capitais aumentou-se, por conseguinte, o risco das operações de crédito. A análise para a concessão do crédito precisou, então, passar por mudanças. Antes dessa evolução acontecer, muitas instituições apenas faziam uso do julgamento pessoal, o que tornou-se inviável a medida que a inadimplência aumentava.

Com o desenvolvimento de uma política de crédito pode-se aumentar as possibilidades de bons negócios. Um modelo de análise que englobe as principais variáveis, por meio de dados tanto quantitativos, como qualitativos, possibilita tomar-se decisões mais assertivas com relação à concessão de crédito. Além disso, ao estabelecer um padrão a ser seguido, possibilita-se analisar todos os clientes com igualdade de parâmetros. Diante disso, qual modelo de política de crédito pode ser adotado em um comércio de materiais elétricos em Caxias do Sul?

---

Assim sendo, o objetivo geral do estudo consiste em elaborar uma proposta de política de crédito em um comércio de materiais elétricos em Caxias do Sul. Conjuntamente com este, surgem os objetivos específicos. Pesquisar os conceitos de análise de crédito, política de crédito e risco, analisar os aspectos para o desenvolvimento de uma política de crédito e avaliar os modelos de análise crédito e risco existentes compõem esse grupo.

A empresa foco do estudo é a Alfa Materiais Elétricos Ltda, a qual iniciou suas atividades em 24 de março de 1979, no centro da cidade de Caxias do Sul. Segundo o contrato social, “o objetivo da sociedade é o de comércio de materiais e equipamentos elétricos de alta e baixa tensão, para fins industriais, comerciais e residenciais, e tudo o mais que for necessário à consecução do ramo, inclusive a prestação de serviços de mão de obra” (ALFA, 2013, p. 3). Além disso, a Alfa Materiais Elétricos Ltda conta ainda com duas filiais, *in company*<sup>1</sup>, em dois clientes estratégicos.

A receita bruta da Alfa no ano de 2012 foi de aproximadamente doze milhões de reais e no ano de 2013 alcançou os treze milhões e oitocentos mil reais. Nos dois anos analisados, 95% das vendas foram realizadas a prazo. Contudo, não há controles que identifiquem o nível de inadimplência, nem mesmo o perfil desses clientes. Logo, observando-se o percentual de vendas a prazo na empresa em que se desenvolverá o estudo, a implantação desta política possibilitará não apenas a gestão desses recursos, como também a gestão do risco gerado por eles.

Por fim, o intuito da criação de uma política de crédito refere-se ao desenvolvimento de ferramentas de apoio para a tomada de decisão. Utilizar as informações que o banco de dados do sistema da organização já apresenta, enquadrando-as em um modelo de análise de crédito para que todas as variáveis sejam avaliadas, apresenta-se como uma oportunidade de assegurar negócios vantajosos. Além disso, possibilita-se propor alternativas viáveis para cada perfil de cliente de modo que se conceda a ele um valor compatível com a sua capacidade.

Considerando-se a questão de pesquisa aliada as informações referentes à contextualização da empresa, o capítulo a seguir estabelece o referencial teórico, bem como a abordagem feita pelos autores indicados.

---

<sup>1</sup> Filiais localizadas na estrutura física de clientes.

---

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Crédito

Diversos são os conceitos abordados com relação ao crédito. De acordo com o contexto em que está inserido, podem-se ter diferentes entendimentos sobre ele. De modo geral, “a palavra crédito tem sua origem no vocabulário latino *credere*, que significa: crer, confiar, acreditar, ou ainda, do substantivo *creditum*, o qual significa literalmente, ‘confiança’.” (BLATT, 1999, p. 23). Assim sendo, entende-se que para existir a concessão do crédito é necessário haver confiança por parte da empresa credora.

Por outro lado, o crédito pode ser interpretado como a disponibilidade de uma pessoa em entregar temporariamente algo que lhe pertença à outra com o intuito de receber de volta no tempo estipulado (SCHRICKEL *apud* TSURU; CENTA, 2009). Silva (2002, p. 48), complementa que “o crédito que uma pessoa ou entidade pode ter significa a sua capacidade de obter dinheiro, mercadoria ou serviço, mediante um compromisso de pagamento num prazo acordado.” Em outras palavras, ter crédito é ter condições para honrar um compromisso, enquanto conceder crédito é confiar que o retorno esperado acontecerá. A partir disso cria-se um ciclo, onde a empresa financia seu cliente, por meio do seu bem, o qual assume um compromisso de pagamento e posteriormente efetua-o, representando o retorno para o credor.

Portanto, as operações de crédito precisam passar por avaliações para estarem dentro dos padrões estipulados pela gestão financeira da empresa. Isso se justifica pois, ao haver expectativa do retorno ocorrer conforme o esperado, assume-se o risco dele efetivamente não acontecer (RODRIGUES, 2011). Esse risco, por sua vez, deve ser medido e analisado para a concessão ocorrer de maneira segura para a organização. Logo, a política de crédito traçada pela instituição definirá as ações a serem tomadas.

### 2.2 Política de crédito

A política de crédito em uma organização relaciona-se com as diretrizes traçadas para atingir seus objetivos. A política creditícia deve ser estabelecida de forma a encontrar o equilíbrio entre as vendas e a qualidade da carteira de clientes a receber (BLATT, 1999). Dessa forma, é um instrumento de auxílio à obtenção do lucro desejado sem deixar de lado as necessidades apresentadas pelos clientes.

---

Ela irá definir os parâmetros que indicarão as situações em que o crédito será liberado ao cliente ou não e qual o limite a ser atribuído (BRAGA, 2008). Por isso, deverá conter os requisitos mínimos a serem atendidos para obter crédito junto à instituição. De acordo com o cumprimento desses requisitos pode-se estabelecer níveis de crédito a serem concedidos, de forma que os clientes que apresentarem menos informações sólidas relacionadas à sua condição de pagamento tenham limites menores do que aqueles que demonstrarem bom desempenho.

Blatt (1999) salienta que a política de crédito deve incluir as políticas, os padrões e os procedimentos da empresa. Com a abordagem desses tópicos pode-se dizer então que esses padrões representam os pontos de referência para a análise que será feita, incluindo desde questões sobre como conceder até a forma como acompanhar os créditos concedidos (BUENO, 2003). Conforme o estilo adotado, o impacto nas vendas será maior ou menor, positivo ou negativo.

### **2.3 Análise de crédito**

De acordo com as abordagens anteriores, pode-se afirmar que a análise de crédito torna-se necessária no cotidiano das empresas que realizam vendas a prazo. Por meio dela, pode-se avaliar os clientes de forma a enquadrá-los corretamente na política de crédito garantindo condições adequadas ao seu perfil. Assim sendo, “a análise de crédito é um sistema especializado que depende, acima de tudo, do julgamento subjetivo de profissionais treinados.” (CAOUILLE; ALTMAN; NARAYANAN, 1999, p. 23).

No entanto, a organização deve munir-se de informações confiáveis que, somadas à experiência do profissional que realizará a análise, serão decisivas para a concessão do crédito. Nesse enfoque, Rodrigues (2011) ressalta que a análise do crédito é uma ferramenta ampla, que vai além da consulta de informações em *sites* – dentre os quais estão o Serasa e o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) – possibilitando a identificação de informações e de alternativas de negócios para cada cliente. Por conseguinte:

A análise de crédito é uma das ferramentas indispensáveis para uma boa decisão de crédito. [...] consiste em um estudo da situação global de um devedor em perspectiva, visando a elaboração de um parecer que retrate, de forma clara e objetiva, o desempenho econômico-financeiro do mesmo. (BLATT, 1999, p. 28).

Percebe-se, então, que o levantamento de informações é parte integrante da análise. Assim, pode ser utilizada como forma de fortalecer o relacionamento com os clientes. Em vista disso, Securato (2007) explica que para formar um dossiê sobre o cliente, é usual

---

solicitar os demonstrativos econômico-financeiros dos três últimos exercícios, a documentação societária – nesse caso englobando o contrato ou estatuto social e suas respectivas alterações -, além de elaborar uma ficha cadastral. Além do mais, o autor complementa que dependendo da empresa analisada, pode-se solicitar ainda a documentação dos sócios, principais administradores e executivos. De posse desses dados, cabe ao analista interpretá-los e juntar ao dossiê suas conclusões assim como os instrumentos que utilizou para chegar até elas como, por exemplo, planilhas de cálculos.

Dessa forma, “[...] as empresas recorrem ao uso de duas técnicas: a técnica subjetiva baseada no julgamento humano e a técnica objetiva baseada em procedimentos estatísticos.” (SANTOS, 2009, p. 29). Essas técnicas são equivalentes a análise qualitativa e a análise quantitativa, respectivamente, abordadas por Securato (2007) e Silva (2008). Todavia, destaca-se que elas devem ser utilizadas em conjunto. A utilização de apenas uma delas aumentaria o risco da operação, tendo em vista que uma técnica complementa a outra. Enquanto na parte qualitativa englobam-se dados predominantemente teóricos, a quantitativa apresenta o resultado de cálculos que comprovem a situação verificada.

Assim sendo, “o objetivo é averiguar a compatibilidade do crédito solicitado com a capacidade financeira do cliente, conciliando-se a análise subjetiva com a análise técnica.” (TSURU; CENTA, 2009, p. 86). Em se tratando de um cliente pessoa jurídica, pode-se dizer que a análise subjetiva corresponde aos Cs do crédito e a técnica ao *credit scoring*, por exemplo. Por isso, ambas as técnicas serão avaliadas posteriormente.

#### **2.4 Análise de crédito e risco**

De acordo com os tópicos abordados até então, pode-se dizer que toda a operação de crédito envolve risco. Dessa forma, “fundamentalmente, risco é a possibilidade de perda financeira.” (GITMAN, 2004, p. 184). Similarmente, pode-se conceituá-lo como “[...] a possibilidade de um evento, que nos afete negativamente, acontecer.” (BRITO, 2007, p. 3).

No que se refere à análise de crédito, o risco está relacionado à probabilidade do pagamento não ocorrer conforme o previsto. Ou seja, a falta da certeza sobre o resultado final do processo de concessão de crédito é que condiciona a existência do risco na operação (SECURATO, 2007). Embora tenham semelhanças, há diferenças entre risco e incerteza, a principal delas é que a incerteza, por ter como característica a aleatoriedade, não permite a mensuração das possibilidades, pois está potencialmente vinculada ao acaso (BRITO, 2007).

---

Entre os riscos apresentados, há o risco de crédito e o risco operacional. Blatt (1999, p. 63) ressalta que “o risco de crédito está relacionado ao cliente, porque a dimensão do risco depende do desejo e da capacidade do cliente para cumprir com suas obrigações para com o credor”. Pode-se dizer, então, que esse risco está diretamente ligado com a inadimplência. Ou seja, o cliente torna-se inadimplente no momento em que não cumpre a obrigação com o credor de efetuar o pagamento na data acordada. Nesse caso, o risco de crédito associa-se à probabilidade do cliente tornar-se inadimplente.

Já o risco operacional está relacionado às perdas por falhas internas. Para Gonçalves (2005) e Soares (2005) elas podem estar ligadas a erros humanos ou técnicos, incluindo a modelagem e processamento e sistemas e/ou controles inadequados. Em vista disso, pode-se afirmar que esse tipo de risco está associado às falhas que podem ocorrer durante o processo de análise e concessão de crédito. Embora seja um risco existente dentro da empresa, também deve ser considerado para que o crédito seja aprovado.

## **2.5 Modelos de análise de crédito e risco**

### **2.5.1 Análise financeira dos clientes**

A análise financeira dos clientes é uma das principais ferramentas para a análise de crédito de pessoas jurídicas. Por meio da análise dos demonstrativos fornecidos pelo cliente, obtêm-se informações sobre a saúde financeira da empresa. Desse modo, Blatt (1999) aponta que sua função é estimar as forças e fraquezas do cliente. Santos (2009, p. 82) complementa que esse “[...] é um procedimento indispensável na avaliação de riscos em concessão de financiamentos às empresas.”

Vale ressaltar que, de acordo com Assaf Neto (2007), análise de balanço, análise das demonstrações/demonstrativos contábeis, relatórios financeiros e análise financeira são expressões consideradas equivalentes. Sendo que o autor aponta:

A análise de balanços visa relatar, com base nas informações contábeis fornecidas pelas empresas, a posição econômico-financeira atual, as causas que determinaram a evolução apresentada e as tendências futuras. Em outras palavras, pela análise de balanços extraem-se informações sobre a posição passada, presente e futura (projetada) de uma empresa. (ASSAF NETO, 2007, p. 55).

No que se refere às demonstrações financeiras, as mais utilizadas pelos analistas, conforme Santos (2009), são o Balanço Patrimonial (BP), a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) e a Demonstração do Fluxo de Caixa do Exercício (DFC). Já sobre as

---

técnicas de análise de balanço, a análise horizontal e a análise vertical são algumas alternativas. Contudo, o mais habitual para esse fim é a utilização de indicadores econômico-financeiros.

Diante disso, “os índices financeiros são relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras, que tem por objetivo fornecer-nos informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta [...]” (SILVA, 2008, p. 188). Matarazzo (2007, p. 24) destaca ainda que “a conjugação do uso de índices-padrão e de pesos possibilita chegar-se a uma avaliação global da empresa analisada, o que é de extrema utilidade nas decisões de crédito [...]” Logo, por caracterizarem-se como uma medida relativa de grandeza, ou seja, por demonstrarem através de números, índices, a situação da organização, facilitam a comparação entre períodos e a avaliação do desempenho da mesma.

### 2.5.1.1 Índices de liquidez

Os índices de liquidez são os responsáveis por demonstrar a situação financeira da empresa, partindo da comparação entre os ativos e as dívidas. Ou seja, evidenciam a situação da empresa perante seus compromissos financeiros (ASSAF NETO, 2007). Além disso, Marion (2010) descreve que são utilizados para avaliar a organização com relação à capacidade de saldá-los.

Eles se subdividem em quatro grupos: liquidez absoluta ou imediata (LA), liquidez seca (LS), liquidez corrente (LC) e liquidez geral (LG). Dessa forma, o quadro 1 apresenta a fórmula para chegar ao resultado de cada um deles assim como seus significados.

Índice	Fórmula	Significado
LA	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	Demonstra quanto se dispõe para saldar as dívidas de curto prazo imediatamente (MARION, 2010). Tende a ser um quociente baixo pelo pouco interesse em manterem-se recursos em caixa (ASSAF NETO, 2007).
LS	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas antecipadas}}{\text{Passivo Circulante}}$	Representa a quanto das dívidas a curto prazo podem ser pagas com recursos imediatos sem se desfazer dos estoques (MARION, 2010). Ou seja, quanto de dívidas a curto prazo tem condições de serem salgadas com itens monetários de maior liquidez do ativo circulante (ASSAF NETO, 2007).
LC	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Demonstra a capacidade de pagamento da empresa a Curto Prazo (MARION, 2010). Quanto a empresa possui de ativo circulante para cada R\$1,00 de dívida a curto prazo (ASSAF NETO, 2007).
LG	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante}}$	Representa a capacidade de pagamento sobre os



	Passivo Circulante + Passivo Não Circulante	compromissos a longo prazo, considerando tanto o que converterá em dinheiro quanto o que já assumiu como dívida (MARION, 2010). Pode ser utilizada como uma forma de segurança por demonstrar se tem condições de saldar todos seus compromissos (ASSAF NETO, 2007).
--	---	--

Quadro 1: Indicadores de liquidez

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2007), Marion (2010) e Matarazzo (2007).

No que se refere à interpretação dos mesmos, quanto maior forem os resultados apresentados pelos índices, melhor. Além disso, o índice de LC pode ser interpretado da seguinte forma: se maior que 1,00 indica Capital Circulante Líquido positivo; se igual a 1,00 nulo; e se menor que 1,00 negativo (ASSAF NETO, 2007). Dessa forma, permite ao analista posicionar-se sobre a solvência da empresa.

### 2.5.1.2 Índices de rentabilidade

Os índices de rentabilidade são utilizados para a “comparação do resultado econômico (lucro ou prejuízo) com o capital, nos vários aspectos de sua origem e aplicações, bem como com a movimentação econômica da empresa (produção ou vendas).” (FRANCO, 2010 p. 178). Por tratar-se de indicadores econômicos, abordam “[...] a rentabilidade da empresa, para seu potencial de vendas, para sua habilidade de gerar resultados, para a evolução das despesas, etc.” (MARION, 2010, p. 129). Dessa forma, além do BP para o cálculo desses necessita-se, também, da DRE.

Entre os índices de rentabilidade existentes estão: rentabilidade das vendas ou margem líquida (ML), rotatividade do ativo ou giro do ativo (GA), rentabilidade do ativo ou retorno sobre investimento (ROI) e rentabilidade do patrimônio líquido ou retorno sobre capital próprio (ROE). O quadro 2 apresenta suas fórmulas e significados.

Índice	Fórmula	Significado
ML	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$	Demonstra quanto o lucro obtido para cada real de produto vendido (MATARAZZO, 2007).
GA	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Total}}$	Indica o número de vezes que girou o ativo total da empresa (ASSAF NETO, 2007). Quanto a empresa lucrou para cada R\$1,00 de investimento total realizado (MATARAZZO, 2007).
ROI	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$	Representa quanto se tem de lucro sobre o investimento total (MATARAZZO, 2007). Ou seja, representa a taxa de retorno sobre o investimento do ponto de vista da empresa (MARION, 2010).
ROE	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Capital Próprio}}$	Representa quanto se obtém de lucro sobre o capital

	Patrimônio Líquido	próprio investido, desconsiderando as aplicações de terceiros (MATARAZZO, 2007). É a taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido do ponto de vista dos proprietários (MARION, 2010).
--	--------------------	---

Quadro 2: Indicadores de rentabilidade

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2007), Marion (2010) e Matarazzo (2007).

Tanto na liquidez, quanto na rentabilidade, os resultados maiores são mais favoráveis. Cabe salientar que “a rentabilidade é medida em função dos investimentos. As fontes de financiamento do Ativo são Capital Próprio e Capital de Terceiros. A administração adequada do Ativo proporciona maior retorno para a empresa.” (MARION, 2010, p. 131). Por isso, para a análise de crédito, a boa administração da organização tende a ser um fator positivo para determinar a concessão.

### 2.5.1.3 Índices de endividamento

Os índices de endividamento evidenciarão o perfil da instituição com relação aos investimentos e tomadas de recursos, demonstrando sua estrutura de capital. Dessa forma, de acordo com Marion (2010, p. 93) “[...] são os indicadores de endividamento que nos informam se a empresa utiliza mais de recursos de terceiros ou de recursos dos proprietários.” Sobre esse grupo, destacam-se quatro índices: participação dos capitais de terceiros (PCT), composição do endividamento (CE), imobilização do patrimônio líquido (IPL) e imobilização dos recursos não correntes (IRNC). O quadro 3 destaca como os mesmos são encontrados e o que representam.

Índices	Fórmula	Significado
PCT	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Indica quanto a empresa tomou de capital de terceiros para cada real de capital próprio (MATARAZZO, 2007).
CE	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$	Representa as dívidas de curto prazo (MARION, 2010). Quanto a empresa possui de obrigações a curto prazo em relação às obrigações totais (MATARAZZO, 2007).
IPL	$\frac{\text{Ativo Não Circulante} - \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Representa quanto do seu capital próprio foi aplicado em recursos não correntes (MATARAZO, 2007).
IRNC	$\frac{\text{Ativo Não Circulante} - \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido} + \text{Passivo Não Circulante}}$	Demonstra a quantidade de recursos não correntes que financia o ativo não circulante, exceto o realizável a longo prazo (MATARAZZO, 2007).

Quadro 3: Indicadores de endividamento

Fonte: Adaptado de Marion (2010) e Matarazzo (2007).

Ao contrário dos indicadores apresentados, quanto aos índices de endividamento, o menor índice é o melhor. Todavia, alguns aspectos precisam ser considerados. Marion (2010) salienta que caso a organização apresente maior concentração de dívidas a curto prazo, a mesma poderá ter dificuldades em caso de reversão do mercado, pois terá poucas alternativas. Por outro lado, o autor destaca que “se a concentração fosse a Longo Prazo, a empresa, num momento de revés, teria mais tempo para planejar sua situação, sem necessidade de desfazer-se de seus Estoques a qualquer preço.” (MARION, 2010, p. 94).

Portanto, pode-se dizer que, para a análise de crédito, a posição da empresa perante esses indicadores influenciará o risco da operação. Quanto maior for o endividamento, maiores são as chances do pagamento não ocorrer.

#### 2.5.1.4 Índices de rotação, atividade, prazo médio ou ciclo operacional

Por meio da análise dos índices de rotação de uma instituição, é possível saber “[...] quantos dias a empresa demora, em média, para receber suas vendas, para pagar suas compras e para renovar seu estoque.” (MARION, 2010, p. 110). Assim, esses indicadores englobam o ciclo operacional (CO) e financeiro (CF) da mesma que iniciam com a compra de seus materiais e finalizam com o recebimento dos clientes. Logo, “quanto mais longo se apresentar o ciclo operacional, mais elevadas serão as necessidades de investimento em giro.” (ASSAF NETO, 2007 p.197).

Os indicadores de prazos médios dividem-se em: prazo médio de renovação estoque (PMRE), prazo médio de pagamento de compras (PMPC) e prazo médio de recebimento de vendas (PMRV). O quadro 4 aborda a explicação de cada um deles, suas fórmulas e como calcular os ciclos da empresa.

Índices	Fórmula	Significado
PMRE	$\frac{\text{Estoques} \times 360}{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}$	Tempo médio em que o produto fica estocado na empresa (BLATT, 1999).
PMPC	$\frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras anuais Prazo (CPV+Est.Final-Est.Inicial)}}$	Indica o tempo médio que as compras demoram para ser pagas (ASSAF NETO, 2007).
PMRV	$\frac{\text{Dupl. Receber} \times 360}{\text{Vendas Anuais a Prazo}}$	Demonstra, em média, quantos dias a empresa espera para receber por suas vendas (MARION, 2010).
CF	$\text{PMRV} + \text{PMRE} - \text{PMPC}$	Prazo entre o pagamento das compras e o recebimento das vendas (BLATT, 1999).
CO	$\text{PMRE} + \text{PMRV}$	Prazo entre a compra e o recebimento da venda (BLATT, 1999).

Quadro 4: Indicadores de rotação

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2007), Blatt (1999), Marion (2010) e Matarazzo (2007).

Com relação ao cálculo desses índices, destaca-se que são considerados os dias do calendário comercial, 360 dias. Já sobre o PMRE, cabe salientar que essa fórmula é utilizada para empresas comerciais. Em caso de análise de uma indústria, o custo dos produtos vendidos deve ser substituído pelo custo de produção anual.

Quanto a sua interpretação, pode-se considerar que “para fins de análise, quanto maior for a velocidade de recebimento de vendas de renovação de estoque melhor. Por outro lado, quanto mais lento for o pagamento das compras, desde que não corresponda a atrasos, melhor.” (MARION, 2010, p. 110). Além disso, possibilita ao analista comparar se os prazos apresentados são compatíveis com o necessário para o crédito que está sendo concedido.

### 2.5.2 Os Cs do crédito

Uma das técnicas mais tradicionais, enquadrada na análise qualitativa, abordada por autores é a análise dos Cs do crédito. Tal denominação decorre do fato de basear-se nas seguintes variáveis: caráter, condições, capital, colateral e condições. A figura 1 apresenta os pontos analisados por cada item.

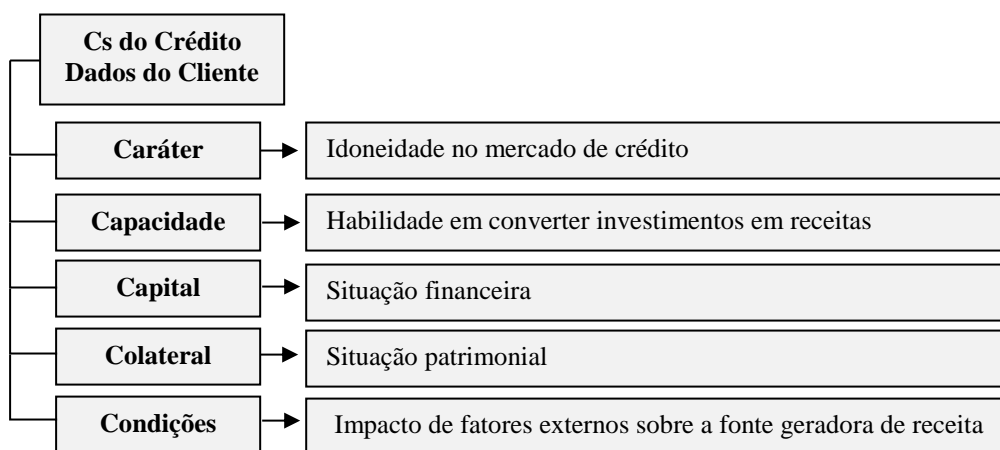


Figura 1: Cs do Crédito

Fonte: Santos (2009, p. 30)

Rodrigues (2011) enfatiza que a análise detalhada dessas cinco variáveis permite avaliar se o cliente é merecedor do crédito. Entretanto, Gitman (2004) destaca que essa técnica oferece um esquema de referências que pode ser utilizado em casos de análises mais aprofundadas, em função do tempo e dos custos envolvidos. Pode-se afirmar, então, que os " do crédito demonstram a complexidade de uma análise, pois envolve um grau elevado de subjetividade (BLATT, 1999). Assim sendo, Blatt (1999) salienta que o nível de

subjetividade aumenta em função da dificuldade em ponderar a multiplicidade, o grau de qualidade e origem das informações e em função da contradição do caráter apresentado pelas informações, por apresentarem pontos negativos e positivos.

Além disso, os pontos abordados pelos “Cs” do crédito são considerados norteadores. Por meio deles, diminui-se a probabilidade de que aspectos importantes a serem considerados sejam esquecidos. Embora complexos, compreendem os pontos principais da decisão do crédito.

### 2.5.3 Credit scoring

O *credit scoring* é considerado um dos modelos de análise técnica. Sua principal fonte de informações são os acontecimentos passados. Além disso, os dados cadastrais do cliente também são considerados primários para esse método. Por isso, a informática apresenta-se como aliada para a aplicação do mesmo, proporcionando agilidade na busca pelas informações.

Logo, “o ‘*credit scoring*’ é uma técnica fundamentada em conceitos de finanças, crédito e estatísticas, que pode utilizar diversas variáveis definidas pelo gestor conforme o objetivo desejado.” (BUENO, 2003, p. 104). Silva (2002) considera um modelo analítico e automatizável e destaca que entre os itens a serem pontuados na análise de pessoa jurídica estão o faturamento, os índices de liquidez, nível de endividamento e imóveis próprios. Logo, pode-se dizer que a análise dos “Cs” do crédito servirá como base para o *credit scoring*, uma vez que esses envolvem os critérios fundamentais para a concessão.

Blatt (1999) explica que para se chegar aos itens a serem considerados e a pontuação dada a cada um deles é necessário extrair uma amostra de fichas cadastrais de clientes e separá-la em clientes bons e ruins. Após, são identificadas as características em comum entre os clientes e, através do uso de um modelo estatístico, atribuí-se um valor para cada uma delas. Todavia o autor salienta que o entendimento de um cliente bom e de um cliente ruim varia de uma empresa para a outra, devendo o modelo ser desenvolvido especificamente para cada organização.

As probabilidades consideradas para cada situação são transformadas em *scores*, ou seja, em pontos. Quando a característica apresentada tende a ser benéfica o valor atribuído a ela é maior. Isso se justifica porque, no *credit scoring*, as medidas são feitas considerando a chance da não inadimplência. Em vista disso, a soma das pontuações será o *credit score* do cliente e indicará o risco e se a concessão deve ou não ocorrer.

---

Caouette, Altman e Narayanan (1999) explicam que para definir se o *score* é favorável ou não, é necessário compará-lo a um ponto de corte. Esse ponto pode ser entendido como *score* mínimo aceitável para que o crédito seja liberado. Seu cálculo baseia-se na probabilidade de clientes bons e maus pagadores para cada pontuação, juntamente com as perdas ou ganhos com a rejeição do crédito (SOUZA; CHAIA, 2000). Dessa forma, quanto maior for a pontuação apresentada, ou seja, quanto mais distante positivamente estiver do ponto de corte, menor será o risco oferecido pelo cliente.

Embora a chance de rejeitar um cliente o qual poderia se tornar um bom pagador possa ser ponderada como um aspecto negativo, há muitos benefícios que o uso deste método pode proporcionar. Nesse sentido, Roveda (2002) salienta algumas vantagens desses modelos como a objetividade e consistência, tendência a ser relativamente simples e de fácil interpretação, facilidade de implantação, metodologias comuns e bem entendidas, e agilidade nas análises.

#### **2.5.4 Behavioural scoring**

O *behavioural scoring* é um método semelhante ao *credit scoring*. Ambos utilizam pontuações para classificar o cliente. A principal diferença é que o *behavioural scoring* “[...] destina-se a clientes já existentes, que já possuem histórico de crédito junto a empresa.” (SILVA, 2002, p. 74). Embora não seja tão amplamente utilizado como o *credit scoring*, Blatt (1999) acredita na tendência de expansão desse modelo.

Securato (2007, p. 36) define-o como sendo “[...] um sistema de pontuação com base em análise comportamental.” Dessa forma, questões como o modo que o cliente utilizou o crédito, quanto e o que usou de crédito também são abordadas (BLATT, 1999). Silva (2002) inclui também a pontualidade nos pagamentos, o volume das compras efetuadas e os pagamentos realizados antecipadamente como outros itens considerados nesse modelo. Assim, entende-se que o mesmo baseia-se em informações mais detalhadas e que variam constantemente.

Destaca-se que o intuito é, por meio da avaliação dos dados conhecidos sobre o cliente, em qualquer momento, determinar o risco do mesmo tornar-se um mau pagador (BLATT, 1999). Contudo, Securato (2007, p. 36) afirma que a complexidade da sua elaboração “[...] envolve grandes quantidades de amostras variáveis particulares vinculadas ao comportamento dos indivíduos; por sua vez, o comportamento guarda correlação com variáveis conjunturais.” Por isso, pode-se dizer que a base para a avaliação é o comportamento que o cliente apresentou em cada período.

---

Além disso, “a medida do sucesso de um sistema de *Behavioural Scoring* não é a precisão de sua medida de risco, mas a efetividade relativa às novas políticas estabelecidas pela administração comparada com os resultados de políticas anteriores.” (BLATT, 1999, p. 130). Sendo assim, sobre os benefícios desse método, a melhoria do controle na concessão, flexibilidade nas decisões, maior eficiência empresarial e, principalmente, a redução de perdas creditícias são alguns dos itens mencionados por Blatt (1999). Vale ressaltar, então, que para o *behavioural scoring* também se faz necessária a utilização de programas de informática.

## **2.6 Cobrança**

A política de cobrança adotada por uma instituição está diretamente ligada com a sua política de crédito. Enquanto na concessão de crédito tem-se uma promessa de pagamento por parte do cliente, a cobrança atua no sentido de fazer com que essa promessa se realize (BLATT, 1996). Rodrigues (2011) destaca que embora o processo de análise de crédito seja criterioso e preciso, o risco de inadimplência existirá em todas as operações.

Por isso, torna-se necessária a definição dos procedimentos a serem realizados em casos de cobrança. Esses procedimentos podem ser determinados de acordo com o tempo em que o pagamento estiver atrasado e para cada prazo estipularem-se meios diferentes de cobrança. Assim sendo, Blatt (1996) aborda que a cobrança pode ocorrer de duas formas: formal, por meio escrito; ou informal, de forma não escrita. Todavia, o autor aborda que embora a cobrança escrita demonstre de forma clara as regras da organização, ela impossibilita uma flexibilidade imediata.

Cartas, e-mails e telefonemas são os meios utilizados nos primeiros contatos por apresentarem menor custo para a empresa. Nesse sentido, Blatt (1996) aponta as opções com custos reduzidos tendem a apresentar resultados inferiores. Contudo, cabe a empresa estipular um cronograma de ações no qual, conforme o tempo de atraso for aumentando, as medidas de cobranças tornem-se mais incisivas. Dessa forma, inicia-se o processo com técnicas de gastos menores para ir aumentando conforme a necessidade da situação. Salienta-se ainda que deve-se atentar para que o custo da cobrança não se torne superior ao valor a receber (SANVICENTE, 1987).

Para a elaboração do plano de cobrança, Blatt (1996) indica a separação dos clientes em grupos de acordo com os seus perfis de modo a montar um plano para cada grupo e ter-se um roteiro. Este, por sua vez, deve ser seguido deve ter sua ordem respeitada excluindo-se

---

apenas as linhas que não forem adequadas à determinada cobrança, conforme demonstrado no quadro 5.

ESTAPA SERÁ ADOTADA? (SIM/NÃO)	ETAPA DE COBRANÇA	PRAZO
SIM	Primeira correspondência	Enviada no dia da constatação da inadimplência, oferecendo 3 dias para pagamento
SIM	Segunda correspondência	Enviada no dia seguinte ao vencimento da primeira correspondência, oferecendo 4 dias para pagamento
SIM	Terceira correspondência	Enviada no dia seguinte ao vencimento da segunda correspondência, oferecendo 4 dias para pagamento
SIM	Contato telefônico	Prazo de 1 (um) mês para a solução
NÃO	Visita pessoal	
SIM	Empresa terceirizada	Prazo de 2 (dois) meses para solução
NÃO	Cobrança judicial	

Quadro 5: Exemplo de roteiro básico de cobrança  
Fonte: Blatt (1996, p. 66)

Logo, é possível criar um roteiro base para todas as cobranças e adaptá-lo para cada situação. Além disso, por meio desse modelo permite-se acompanhar os procedimentos realizados, mesmo que alguma das etapas não tenha sido realizada. Entretanto, cabe lembrar que para um modelo de política de crédito e de cobrança ser adequado para uma organização, é preciso um estudo mais profundo sobre suas características e percepções. Com isso, possibilita-se a comparação com os modelos existentes, de modo a encontrar os que mais se enquadram nas suas necessidades. Logo, faz-se necessária a utilização de métodos de pesquisas reconhecidos, os quais são abordados no capítulo seguinte.

### 3 METODOLOGIA

Tendo em vista que o objetivo do estudo propõe a elaboração de uma proposta de implantação de uma política de crédito, utilizou-se uma abordagem qualitativa. Assim, considerando a necessidade da precisão dos dados, a abordagem escolhida auxiliou no desenvolvimento do projeto, uma vez que entre suas características está a elaboração de análises profundas sobre o assunto abordado (BEUREN, 2009).

No que se refere ao tipo de pesquisa quanto aos objetivos, a pesquisa exploratória foi empregada buscando “[...] conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa.” (BEUREN, 2009,



p. 80). Mascarenhas (2012) indica essa pesquisa para obter-se maior familiaridade com o problema envolvido. Desse modo, buscou-se o entendimento dos fatores envolvidos na política de crédito.

Sob o ponto de vista dos procedimentos, utilizou-se o método do estudo de caso. Beuren (2009) afirma que essa pesquisa concentra-se em um único caso. Gil (2010, p. 37), concordando com esse pensamento, descreve que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos [...]” Logo, no estudo em questão foram analisados os procedimentos realizados pela empresa Alfa no que diz respeito à as práticas da política de crédito.

O estudo teve como foco a Alfa Materiais Elétricos Ltda e tratando-se da elaboração de uma proposta de implantação de uma política de crédito, o direcionamento foi para a área financeira. Logo, o objeto de estudo foi a empresa e a população envolvida foi a funcionária que atua nesse setor e o sócio-diretor, bem como dois profissionais que atuam em empresas onde há uma política de crédito implantada.

Para a coleta de dados, por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, em um primeiro momento foram realizadas entrevistas com o diretor e a funcionária do financeiro, em um modelo semiestruturado. Nele possibilita-se maior inteiração entre o pesquisador e o entrevistado, além de valorizar a investigação por possibilitar que o informante use sua criatividade e espontaneidade (BEUREN, 2009). Gil (2010, p. 120) usa a denominação de pesquisa aberta e aponta que a mesma apresenta “[...] questões e sequência predeterminadas, mas com ampla liberdade para responder [...]” O uso deste instrumento possibilita que tópicos que não tenham sido tratados nas questões possam ser explorados de acordo com a necessidade de detalhes sobre o mesmo.

Em um segundo momento, aplicou-se um questionário para os dois profissionais da área econômico-financeira. Para Markoni e Lakatos (2008, p. 86), o questionário pode ser caracterizado como “[...] um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.” O objetivo de sua aplicação foi obter informações sobre os aspectos considerados por eles na política de crédito bem como modelos e técnicas utilizadas.

Por fim, ocorreu a pesquisa documental, considerada por Gil (2010) como imprescindível para estudos de caso. “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.” (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 64). Entre os documentos do setor

---

pesquisado estão as informações geradas pelo sistema utilizado pela empresa e os relatórios gerados por ele dos anos de 2012 e 2013, os quais são fonte de dados relacionados ao histórico financeiro da empresa.

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Vergara (2010, p. 16), “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.” No que se refere à análise por categoria, Beuren (2009) ressalta que forma mais comum, com menor gasto de tempo e maior eficácia é a análise por tema ou análise temática.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao iniciar a análise de conteúdos e separar a pesquisa em categorias, objetivou-se a compreensão dos pontos necessários para a elaboração de uma política de crédito. Com a comparação das respostas obtidas nos três instrumentos de pesquisa utilizados, permite-se identificar as lacunas existentes na política de crédito adotada pela Alfa Materiais Elétricos Ltda. Isto é, possibilitou o entendimento de como é feito o processo atualmente e como ele poderia ser. O quadro 6 apresenta a síntese dos principais tópicos da análise de dados possibilitando a comparação entre o que a empresa faz e o que os profissionais que responderam ao questionário utilizam.

CATEGORIA	ENTREVISTAS (o que a empresa pratica)	QUESTIONÁRIOS (o que os profissionais praticam)	DOCUMENTOS
<b>Uso da política de crédito</b>	Base no Serasa e no cadastro. Vendas dentro dos valores e prazos habituais. Valores maiores somente com autorização da diretoria.	Divisão de clientes em categorias. Política em função dos riscos envolvidos.	Não há um parâmetro a ser seguido para a análise do cliente, julgamento pessoal.
<b>Crítérios para liberação do crédito</b>	Cadastro + Serasa + histórico.	Cadastro + Serasa. Liquidez financeira. Renda/financiamento. <i>Score</i> do cliente.	Ausência de critérios formalizados.
<b>Valor do crédito e prazo concedido</b>	Base nas últimas operações. Novos clientes baseados no valor do capital social. Prazos definidos, porém flexíveis.	<i>Ranking</i> da pontuação. Limite varia com as análises contábeis. Prazo de acordo com os limites estabelecidos.	Ausência de instrumento de apoio
<b>Controles de inadimplência e atrasos</b>	Relatórios diários referentes pagamentos atrasados. Não há controle específico de inadimplência.	Controles diários. Análise em percentual, aceitável até 1,5% para o comércio.	Sistema possibilita relatório de títulos por vencimento e relação de atraso médio.

Continua na próxima página.			
Continuação da página anterior.			
<b>Cobrança</b>	Primeiro contato no dia seguinte ao vencimento. Envio a cartório. Advogado.	Cobrança diária. Utilização de empresas especializadas em cobrança. Políticas com procedimentos para cada tipo de cliente.	Não há procedimento padronizado.
<b>Modelos de análise de crédito e risco</b>	Não há um modelo específico.	Não há modelo definido <i>X credit scoring.</i>	Não há um modelo específico.

Quadro 6: Síntese da análise de dados  
Fonte: Coleta de dados

Assim sendo, nota-se que a Alfa apresenta uma política de crédito, porém os procedimentos referentes a ela não estão definidos nem formalizados. Embora os dados considerados para a liberação do crédito sejam os mesmos para todos os clientes, a análise realizada pode variar em função de ser baseada principalmente no julgamento pessoal. Além disso, percebe-se que o sistema disponível na instituição permite melhorar o controle existente atualmente no que diz respeito à inadimplência e ao histórico dos clientes, possibilitando uma análise mais rigorosa.

Contudo, ao analisar os processos na Alfa Materiais Elétricos Ltda, foi possível verificar algumas lacunas referentes à política de crédito da organização: ausência de um modelo de análise de crédito, cadastro com poucas informações sobre o cliente, falta de controle da inadimplência, e cobrança sem processo definido. Com isso, percebe-se a necessidade da implantação de novos processos no sentido de formalizá-los e divulgá-los na empresa. O quadro 7 apresenta as propostas a serem implantadas para desenvolver uma política de crédito na organização.

<b>Tópico</b>	<b>O que é praticado</b>	<b>Revisão bibliográfica</b>	<b>Proposta</b>
<b>Modelo de análise de crédito e risco</b>	Não há um modelo formalizado, a empresa baseia-se no Serasa e no cadastro do cliente.	“O objetivo conceitual de todos os modelos é obter um conjunto de informações sobre o comprador que possa demonstrar sua real capacidade de honrar os compromissos assumidos.” (SOUZA; CHAIA, 2000, p. 19).	Elaboração de um modelo de análise de crédito e formalização da política de crédito. Utilização de limites e prazos definidos para cada cliente.
<b>Cadastro de clientes</b>	Os dados preenchidos são informações básicas como: razão social, o CNPJ, telefone, principais clientes, nomes de sócios e bancos que trabalham.	“[...] um conjunto de informações financeiras e não-financeiras que subsidiam o processo decisório de crédito, auxiliando na avaliação da situação econômico-financeira, idoneidade e capacidade de pagamento [...]” (BLATT,	Alteração no cadastro de clientes incluindo informações necessárias para a análise de crédito.

		1999, p. 78)	
Continuação da página anterior.		Continua na próxima página.	
<b>Critérios a serem considerados na análise de crédito</b>	Cadastro, Serasa, últimas compras, data da fundação da empresa, capital social (clientes novos). Não há clareza de como essas informações são utilizadas.	Rodrigues (2011) enfatiza que a análise detalhada dos cinco “Cs” do crédito permite avaliar se o cliente é merecedor do crédito.	Critérios baseados nos cinco “Cs” do crédito e na análise das demonstrações contábeis.
<b>Controle da inadimplência</b>	Ausência de um controle específico da inadimplência.	O cliente torna-se inadimplente no momento em que não cumpre a obrigação com o credor de efetuar o pagamento na data acordada, estando diretamente ligado ao risco de crédito (BLATT, 1999).	Uso da relação de atraso médio para controle da inadimplência.
<b>Cobrança</b>	O primeiro contato com o cliente é realizado um dia após o vencimento por ligação. Após, conforme a situação e o prazo transcorrido, encaminha-se para um advogado realizar a cobrança. Porém não há processo definido.	Blatt (1996) indica a separação dos clientes em grupos de acordo com os seus perfis de modo a montar um plano para cada grupo e ter-se um roteiro de cobrança a ser seguido.	Elaboração de um cronograma de cobrança com etapas a serem seguidas.

Quadro 7: Propostas a serem implantadas  
 Fonte: A autora

Com base nos dados apresentados, pode-se dizer que a política de crédito é o conjunto dos tópicos abordados no quadro acima. Diante disso, ao alinhar as propostas de forma que os procedimentos sejam complementares uns aos outros, permite-se o desenvolvimento da política da Alfa. Posteriormente, com a sua estruturação a empresa pode formalizá-la de modo que todos os funcionários tenham ciência e entendam o processo implantado.

Ressalta-se que, em função da empresa não apresentar problemas no que se refere ao crédito para pessoas físicas, as propostas estão voltadas para os clientes pessoas jurídicas. Sendo assim, considerando os modelos abordados pela pesquisa e a característica de flexibilidade da empresa, entende-se que o mais adequado para a Alfa é, em um primeiro momento, mesclar os conceitos abordados pelos “Cs” do crédito juntamente com a análise financeira dos clientes. Em um segundo momento, a empresa pode desenvolver o *Credit Scoring*. Sua aplicação imediata não é possível em função das fichas cadastrais atuais não fornecerem informações suficientes para o desenvolvimento do modelo.

Dessa forma, possibilita-se englobar um maior número de variáveis em suas análises, diminuindo os riscos das operações. Para isso, propõe-se que seja utilizada uma planilha de Excel como ferramenta de apoio para a análise dos Demonstrativos Contábeis dos clientes, de

forma que as informações extraídas deles resultem em índices a serem interpretados. A tabela 1 apresenta o modelo sugerido para compor a análise.

Tabela 1- Planilha de apoio para análise dos índices financeiros

**PLANILHA DE APOIO PARA ANÁLISE DOS ÍNDICES FINANCEIROS**

Ciente: \_\_\_\_\_  
 Ano do Balanço: \_\_\_\_\_  
 Data da análise \_\_\_\_\_  
 Responsável pela análise: \_\_\_\_\_

BALANÇO	
Ativo Circulante (AC):	
Ativo Não Circulante (ANC):	
Realizável a Longo prazo (RLP):	
Ativo Total (AT):	
Duplicatas a Receber:	
Disponível:	
Passivo Circulante (PC):	
Passivo Não Circulante (PNC):	
Passivo Total (PT):	
Estoques:	
Estoque Inicial (EI):	
Estoque Final (EF):	
Fornecedores	
Despesas Antecipadas:	
Patrimônio Líquido (PL):	
DRE	
Receita Bruta (RB) em R\$:	
Vendas Líquidas (VL) em R\$:	
Lucro Líquido (LL):	
Vendas a Prazo (VP):	
Custo dos Produtos Vendidos (CPV):	

ÍNDICES DE LIQUIDEZ			Equilíbrio	Situação
Liquidez imediata:	#DIV/0!	(Disponível / PC)	1	#DIV/0!
Liquidez seca:	#DIV/0!	(AC-estoque- desp. antec. / PC)	1	#DIV/0!
Liquidez corrente:	#DIV/0!	(AC / PC)	1	#DIV/0!
Liquidez geral:	#DIV/0!	(AC+ RLP / PC + PNC)	1	#DIV/0!

ÍNDICES DE RENTABILIDADE			Equilíbrio	Situação
Margem Líquida em %:	#DIV/0!	((LL / VL)*100)	5,8%	#DIV/0!
Giro do Ativo em %:	#DIV/0!	((VL / AT)*100)	5,8%	#DIV/0!
Retorno Sobre o Investimento em %:	#DIV/0!	((LL / AT)*100)	5,8%	#DIV/0!
Retorno Sobre o Capital em %:	#DIV/0!	((LL / PL)*100)	5,8%	#DIV/0!

Continua na próxima página.

Continuação da página anterior.

<b>ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO</b>		
<b>Participação dos Capitais de Terceiros:</b>	#DIV/0!	(PC + PNC / PL)
<b>Composição do Endividamento:</b>	#DIV/0!	(PC / PC + PNC)
<b>Imobilização do Patrimônio Líquido:</b>	#DIV/0!	(ANC - RLP. / PL)
<b>Imobilização do Recursos Não Correntes</b>	#DIV/0!	(ANC - RLP / PL + PNC)

<b>ÍNDICES DE PRAZOS MÉDIOS</b>			<b>Equilíbrio</b>	<b>Situação</b>
<b>Prazo Médio de Renovação dos Estoques:</b>	#DIV/0!	((Estoques x 360 / CPV)		
<b>Prazo Médio de Pagamento das Compras:</b>	#DIV/0!	(Fornecedores / (CPV + EF - EI)	>PMRV	#DIV/0!
<b>Prazo Médio de Recebimento das Vendas:</b>	#DIV/0!	((Duplic.Receber x 360) / VP)	<PMPC	#DIV/0!

Fonte: A autora

Para o seu preenchimento, as informações são extraídas do Balanço Patrimonial e da Demonstração dos Resultados do Exercício e inseridas na primeira parte da tabela. Com as fórmulas que estão configuradas, os índices financeiros serão automaticamente calculados. A coluna ao lado dos índices apresenta a fórmula correspondente, possibilitando que, caso a célula do cálculo seja deletada, a fórmula possa ser incluída novamente.

No que se refere à interpretação dos índices calculados, estabeleceu-se um ponto de equilíbrio, o qual indica uma situação neutra. Sendo assim, os resultados que se apresentarem superiores ao ponto de equilíbrio indicarão uma situação positiva, enquanto os inferiores uma situação negativa. Logo, ao analisar o conjunto das situações verifica-se se há mais fatores positivos ou negativos, permitindo entender se o cliente é merecedor do crédito ou não. Para a definição do ponto de equilíbrio a ser considerado, utilizaram-se os seguintes parâmetros:

- a) índices de liquidez: definição apresentada por Assaf Neto (2007) onde resultados superiores a 1 são positivos, iguais a 1 nulos e menores que 1 negativos;
- b) índices de rentabilidade: rendimento da poupança no ano de 2013 de acordo com a nova legislação<sup>2</sup>, por entender-se que uma empresa deve ser mais rentável do que

<sup>2</sup> Segundo o art. 12 da Lei nº 8.177, de 1º de março de 1991, com a redação dada pela Medida Provisória nº 567, de 3 de maio de 2012, e art. 7º da Lei nº 8.660, de 28 de maio de 1993, a remuneração dos depósitos de poupança é composta de duas parcelas: a remuneração básica, dada pela Taxa Referencial - TR, e a remuneração adicional, correspondente a 0,5% ao mês, enquanto a meta da taxa Selic ao ano for superior a 8,5%; ou 70% da meta da taxa Selic ao ano, mensalizada, vigente na data de início do período de rendimento, enquanto a meta da taxa Selic ao ano for igual ou inferior a 8,5%. Fonte: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/poupanca/poupanca.asp>>. Acesso em 07 jun. 2014.

uma aplicação bancária e tendo em vista que as demonstrações analisadas correspondem ao período de um ano; e

- c) índices de prazo médio: entendimento de Marion (2010, p. 110) onde “para fins de análise, quanto maior for a velocidade de recebimento de vendas de renovação de estoque melhor. Por outro lado, quanto mais lento for o pagamento das compras, desde que não corresponda a atrasos, melhor.”

Salienta-se que, para os índices de endividamento e prazo médio de renovação dos estoques, não foram estabelecidos pontos de equilíbrio, em função da interpretação dos mesmos exigir uma correlação.

Além disso, cabe analisar alguns aspectos como, por exemplo, se a média de faturamento mensal, uma vez que o balanço apresenta o anual, é compatível com o valor de parcela a ser pago pelo cliente e se o prazo de pagamento a ser concedido condiz com o prazo médio de pagamento das compras apresentado. Pode-se, ainda, acrescentar mais colunas na tabela proposta, visando acrescentar informações de mais de um balanço. Assim, possibilita-se a comparação entre os exercícios e a identificação de tendências do cliente.

Destaca-se que, os dados obtidos pelos índices financeiros demonstram o “C” correspondente ao capital do cliente, ou seja, sua situação financeira. Para a análise dos demais “Cs” do crédito, faz-se necessária a verificação de mais documentos do cliente. Sendo assim, tendo por base as informações apresentadas por Blatt (1999) e Securato (2000) no que se referem aos dados coletados dos clientes, a empresa deve começar a coleta montando um dossiê sobre o mesmo. Esse dossiê pode ser físico, com a utilização de pastas, por exemplo, ou mesmo eletrônico, criando-se arquivos digitais. Os documentos solicitados não serão apenas os necessários para o preenchimento do cadastro, mas também aqueles que irão complementar a análise de crédito.

Dessa forma, com base nos autores citados, sugere-se que o dossiê seja composto dos seguintes documentos: cadastro preenchido, planilha de apoio para análise dos índices financeiros, consulta do Serasa, balanço e DRE do último exercício, contrato ou Estatuto Social, cartão do CNPJ, e documentos dos sócios (incluindo Declaração do Imposto de Renda de acordo com o valor da operação).

Para o preenchimento do cadastro, por sua vez, propõe-se a inclusão de mais informações além das já utilizadas pela empresa. São elas: nomes dos sócios, histórico do cliente na empresa, incluindo nessa tela o atraso médio em dias, percentual de pagamento com atraso e se há títulos em atraso, limite de crédito concedido, crédito tomado, bancos que trabalham, principais clientes e fornecedores, e prazo de pagamento autorizado.

---

Vale lembrar que tanto o cadastro, quanto os documentos do dossiê devem ser atualizados periodicamente. Em virtude das demonstrações contábeis, sugere-se que anualmente uma nova análise do cliente seja realizada. Logo, o quadro 8 demonstra o que deve ser analisado em cada “C” do crédito e onde localizar as informações necessárias.

“C” do Crédito	O que representa (SOUZA, 2009)	O que analisar
Caráter	Idoneidade no mercado.	Dados históricos do cliente: consulta ao Serasa para fontes externas, o cadastro e relatórios gerenciais internos da Alfa, como a Relação de Atrasos Médios.
Capacidade	Habilidade em converter investimentos em receitas.	Aspectos pessoais e profissionais de quem gerencia a empresa por meio dos dados dos sócios coletados.
Capital	Situação financeira.	Análise dos índices financeiros por meio da planilha de apoio.
Colateral	Situação patrimonial.	Análise das garantias no balanço patrimonial, verificando o imobilizado e o capital social, por exemplo.
Condições	Impacto de fatores externos sobre a fonte geradora de receita.	Verificar possíveis alterações no cenário em que o cliente está inserido.

Quadro 8: Como analisar os “Cs” do Crédito  
 Fonte: A autora

Com o uso da análise dos “Cs” do crédito como base para os critérios a serem considerados, permite-se englobar as principais variáveis sobre o cliente, de modo a ter-se uma visão geral da situação em que o mesmo se encontra. Entretanto, embora ocorram melhorias no processo de análise de crédito, deve-se manter o controle da inadimplência. A verificação da Relação de Atrasos Médios deve ser constante.

Uma adaptação no sistema, incluindo os dados mencionados anteriormente e integrando as informações desse relatório com o cadastro do cliente, beneficia o processo como um todo. Ao agilizar a consulta de informações, oferece um controle mais rigoroso sobre o histórico do cliente. Além disso, mensalmente um relatório geral de todos os clientes pode ser gerado, possibilitando o acompanhamento da inadimplência e a comparação com períodos anteriores. Destaca-se que, conforme o profissional A citou, para o comércio admite-se uma inadimplência de até 1,5%.

No que se refere ao limite de crédito e prazo concedido, entende-se que a organização pode continuar utilizando como base o capital social dos clientes, contudo amparados agora pela análise detalhada do cliente. Já sobre o prazo a ser concedido, percebe-se que a prática atual da empresa não apresenta problemas maiores. Sendo assim, aconselha-se manter os prazos em até três vezes, em 28, 35 e 42 dias. Contudo, ambas as informações devem estar



discriminadas no cadastro do cliente para que ocorra um controle no sentido de verificar o limite concedido, limite tomado e limite disponível.

Complementando o processo, a determinação de um cronograma com etapas e prazos para a cobrança deve ocorrer visando garantir resultados mais efetivos. Dessa forma, propõe-se a confecção de um modelo similar ao apresentado por Blatt (1996), exposto no quadro 10. Seu uso permite o acompanhamento de cada situação de forma a compreender as etapas que já ocorreram, respeitando então os prazos concedidos aos clientes e mantendo-se um processo contínuo.

Por fim, ao estabelecer o novo processo da política de crédito cabe à organização a sua formalização perante os funcionários. Dessa forma, todos poderão compreender o processo e agir de acordo com o mesmo, padronizando então os procedimentos relativos à política. Além disso, com a sua divulgação a empresa precisa estabelecer as responsabilidades de cada setor para o funcionamento da política de crédito, bem como estabelecer alçadas de cada um deles. A figura 2 exemplifica o processo a ser implantado.

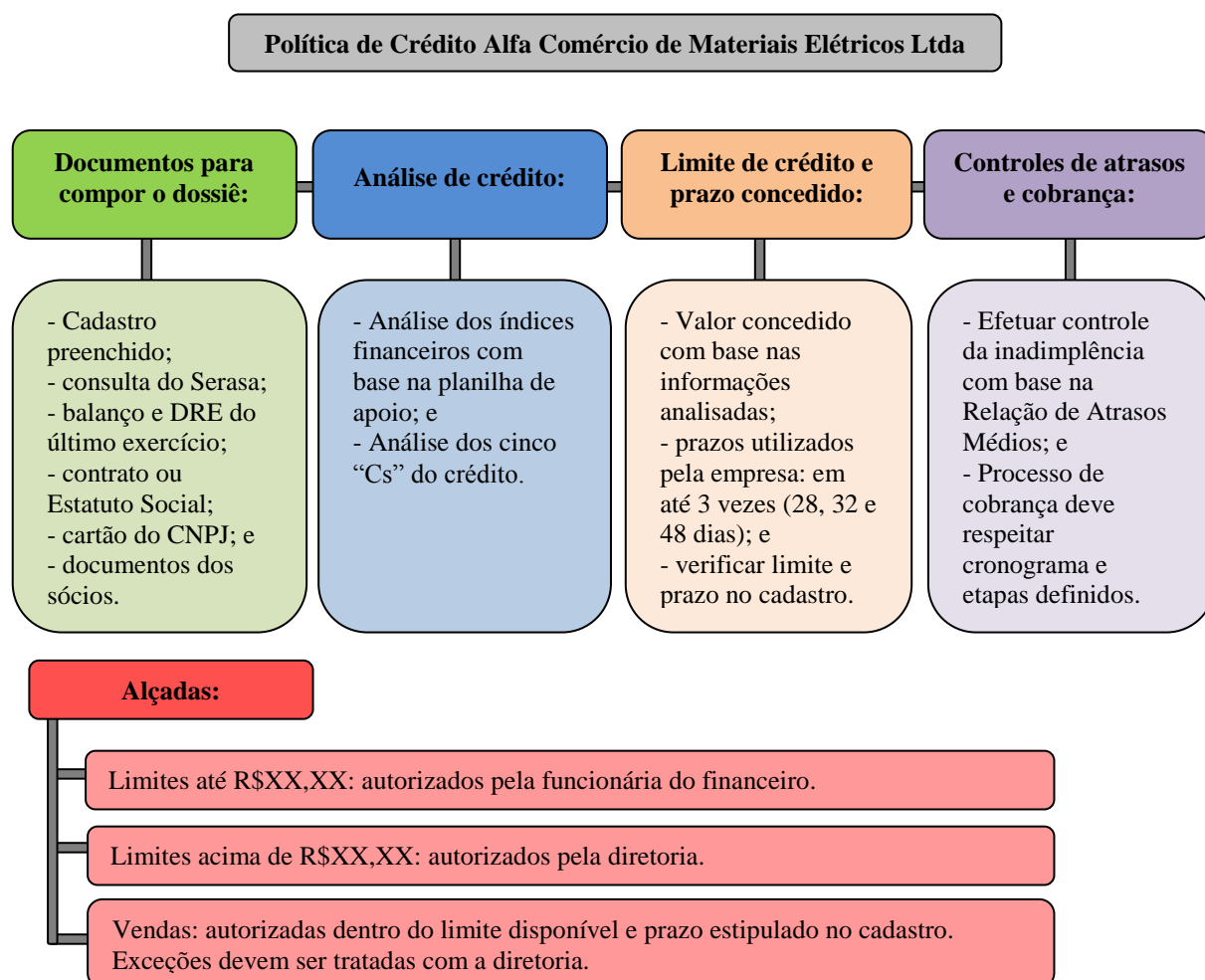


Figura 2: Política de crédito a ser implantada na Alfa Comércio de Materiais Elétricos Ltda  
Fonte: A autora

Desse modo, o processo a ser implantado inicia com o contato do cliente com o vendedor, o qual irá verificar sua situação. Em caso de cliente novo, o mesmo solicita a documentação necessária e encaminha ao departamento financeiro. A funcionária responsável pelo financeiro, de posse dos documentos, irá preencher o cadastro do cliente com as informações necessárias, a tabela de apoio para a análise dos índices financeiros e consultar o Serasa. Após, verifica se há alguma situação incompatível nos dados dos sócios e se há alguma situação de mercado que possa afetar o cliente. Com isso, de acordo com as alçadas a serem determinadas, será estabelecido o limite a ser concedido e o prazo, completando o cadastro com essas informações.

Já para clientes antigos, em um primeiro momento será necessário realizar as análises visando a padronização do processo. Logo, ao ser realizada uma nova venda, o vendedor verifica o limite concedido e prazo autorizado para o cliente no cadastro e, de acordo com o limite que estiver disponível efetiva a venda. Assim, diminui-se o tempo demandado pelas operações, tendo em vista que as condições permitidas para cada cliente já estarão informadas no cadastro. Em caso de atrasos nos pagamentos, o financeiro deve proceder a cobrança respeitando o cronograma a ser desenvolvido pela diretoria, conforme modelo mencionado anteriormente.

Sendo assim, o formato de política de crédito proposto garante à empresa a sua flexibilidade, mantendo o seu perfil atual. No entanto, ao estabelecer as alçadas, as decisões deixam de estar centralizadas no diretor geral e passam a ser compartilhadas de acordo com os limites estipulados. Além de melhorar o fluxo do processo, evita que decisões deixem de ser tomadas de modo adequado em função da ausência de algum funcionário, por exemplo. Além disso, aumenta os controles efetuados em cada etapa evitando a exposição a riscos que podem ser evitados. Sendo assim, no capítulo a seguir serão apresentadas as considerações finais do estudo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo geral a elaboração de uma proposta de política de crédito em um comércio de materiais elétricos na cidade de Caxias do Sul. Sendo assim, com a análise dos dados coletados, concluiu-se que a Alfa apresentava uma política de crédito, porém suas informações não estavam claras nem formalizadas. Enquanto os profissionais da área demonstraram utilizarem ferramentas de apoio para a análise e

---

concessão do crédito, a Alfa não apresentava instrumentos que permitissem o entendimento dos procedimentos. Diante disso, percebeu-se a necessidade da elaboração de um modelo adequado para a instituição sem que a mesma perdesse suas características básicas.

Dessa forma, entendeu-se que, em função da Alfa apresentar-se como uma empresa relativamente flexível no que se refere à concessão de crédito e prazo, os modelos mais apropriados seriam os “Cs” do crédito e a análise financeira dos clientes. Optou-se, então, pela mescla dos modelos visando englobar um maior número de variáveis na análise dos clientes, de modo a diminuir os riscos envolvidos nas operações. Sendo assim, obteve-se uma resposta ao problema de pesquisa inicial, o qual questionava sobre o modelo a ser adotado na instituição foco do estudo.

Com isso, a proposta apresentada focou-se na implantação desses modelos na organização. Com a identificação das lacunas durante o processo de coleta e análise de dados, sugeriram-se melhorias referentes ao cadastro de clientes, aos critérios utilizados pela empresa, aos controles de atrasos e inadimplência e à cobrança, buscando implantar o modelo de análise de crédito. Por conseguinte, o alinhamento desses tópicos permitiu desenvolver uma política de crédito para a Alfa.

Logo, pode-se dizer que os objetivos propostos no começo do estudo foram alcançados. Entretanto, cabe salientar que, embora a política de crédito proposta tenha sido embasada na pesquisa realizada, sua implantação deve ser monitorada. O acompanhamento constante dos resultados gerados por ela faz-se necessário, objetivando que seu uso esteja sempre alinhado com os objetivos da organização.

Ressalta-se que a aplicação do *credit scoring* na empresa não foi possível devido às fichas cadastrais utilizadas atualmente não fornecerem informações suficientes para o seu desenvolvimento, caracterizando-se como uma limitação encontrada. Tendo em vista que esse modelo baseia-se nas informações passadas contidas no cadastro dos clientes para a elaboração de um modelo estatístico, sua implantação pode ser realizada em um estudo futuro. Com o uso da análise discriminante, o modelo de cadastro proposto permite que seu estudo seja realizado com êxito futuramente.

Assim, para estudos futuros, além da implantação do *credit scoring* na empresa, sugere-se a implantação da política de crédito proposta nesse estudo em outras empresas do mesmo ramo. Além disso, pode-se também avaliar os resultados obtidos com a política proposta.

---

## 6 REFERÊNCIAS

ALFA MATERIAIS ELÉTRICOS LTDA<sup>3</sup>. **Alteração e consolidação do contrato social**. Caxias do Sul: 2013.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanço: um enfoque econômico-financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERLATTO, Odir (Org.). **Manual para elaboração e normatização de trabalhos acadêmicos do curso de ciências contábeis**. Caxias do Sul: FSG, 2010. Disponível em: <[http://www.fsg.br/website\\_pt/user\\_files/File/Documentos/COT/ManualContabeis20101.pdf](http://www.fsg.br/website_pt/user_files/File/Documentos/COT/ManualContabeis20101.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2014.

BEUREN, Ilse Maria (Org.) **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BLATT, Adriano. **Avaliação de riscos e decisões de créditos: um enfoque**. São Paulo: Nobel, 1999.

BLATT, Adriano. **Cobrança e recuperação de dívidas: técnicas e estratégias: um guia prático**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1. ed. 16. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

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

BUENO, Valmor de Fátima Ferreira. **Avaliação de risco na concessão de crédito bancário para micros e pequenas empresas**. Florianópolis: UFSC, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção); Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

CAOQUETTE, John B.; ALTMAN, Edward I.; NARAYANAN, Paul. **Gestão do risco de crédito: o próximo grande desafio financeiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, análise e interpretação de balanços: de acordo com a nova Lei das S.A., Lei nº 6.404, de 15-12-1976**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GONÇALVES, Eric Bacconi. **Análise de risco de crédito com o uso de modelos de regressão logística, redes neurais e algoritmos genéricos**. São Paulo: USP, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração); Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2005.

---

<sup>3</sup> Nome fictício conforme explicado na nota de rodapé número 1.

---

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis:** contabilidade empresarial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson Education do Brasil: 2012.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços:** uma abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, Chrystian Marcelo. **Análise de crédito e risco.** Curitiba: Ibpx, 2011.

ROVEDA, Anadir. **O processo de concessão de crédito no varejo de eletro-eletrônicos na cidade de Caxias do Sul.** Porto Alegre: UFRGS, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração); Escola de Administração, Programa de pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de crédito:** empresas, pessoas físicas, agronegócio e pecuária. 3. ed. São Paulo: Altas, 2009.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira.** 3. ed. São Paulo: Altas, 1987.

SECURATO, José Roberto (Coord.). **Crédito:** análise e avaliação do risco: pessoas físicas e jurídicas. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

SILVA, Ângelo Alves. **Gestão financeira:** um estudo acerca da contribuição da contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções do estado do Paraná. São Paulo: USP, 2002. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade); Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2002.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOARES, Carla de Almeida Frazão. **Da possibilidade de regulação das agências de rating no Brasil.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. Monografia; Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

SOUZA, Almir Ferreira de; CHAIA, Alexandre Jorge. **Política de crédito:** uma análise qualitativa dos processos em empresas. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 07, nº 3, julho/setembro 2000.

TSURU, Sérgio Kazuo; CENTA, Sérgio Alexandre. **Crédito no varejo para pessoas físicas e jurídicas.** 2. e.d. Curitiba: Ibpx, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

---