

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

SARITA DALLÓ

**A ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO: UM ESTUDO NA EMPRESA CANGURU
EMBALAGENS S.A.**

FLORIANÓPOLIS
2008

SARITA DALLÓ

**A ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO: UM ESTUDO NA EMPRESA CANGURU
EMBALAGENS S.A.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Financeira.

Professor Orientador: Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Moritz

FLORIANÓPOLIS

2008

SARITA DALLÓ

A ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO: UM ESTUDO NA EMPRESA CANGURU
EMBALAGENS S.A.

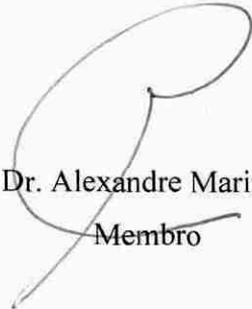
Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 23 de junho de 2008.


Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Moritz
Orientador


Profª. MS. Andressa Sasaki Vasques Pacheco
Membro


Prof. Dr. Alexandre Marino Costa
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, Antonio Reinaldo e Elza, pelo amor e afeto incondicional que têm por mim e, principalmente por me apoiar a cada segundo da minha vida. Obrigada por tudo! Sou o que sou porque sou parte de vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força que me passa a cada manhã e pela fé que me motiva a continuar, sempre.

Agradeço muitíssimo aos meus irmãos, Sandra, Sonia, Edson e Silvia pela atenção e carinho dispensados, e pela paciência que tantas vezes precisaram ter. Vocês são o meu exemplo. E talvez se não fosse por vocês eu não chegaria até aqui.

Agradeço a minha família pela compreensão e pela solidariedade que tantas vezes me reergueram. Vocês são a minha base.

Agradeço as minhas amigas que são mais que preciosas, são indispensáveis: Camila Thiago, Thaís Nahas, Jusciely da Cunha.

Agradeço aos meus amigos: Paulo Refosco, Rubens Cabral, Juliana Dalponte, Leonardo Mezzari, Gabriela Coto, Thiago Nunes, Soelen Hohmann, Carla Bressan, Thiago Moreira, Gabriel Martinez, Paola Azevedo e Leandro Kalbusch. Seguiram para sempre comigo.

Agradeço a toda equipe que faz parte do Ead. Momentos indescritíveis passados juntos e que com certeza ficaram para sempre na memória.

Agradeço ao meu orientador, professor doutor Gilberto de Oliveira Moritz, pelas horas dispensadas e pelos ensinamentos repassados com tanta atenção e dedicação.

Agradeço ao professor doutor Alexandre Marino da Costa pela pessoa dedicada e prestativa que sempre se mostrou.

Agradeço a empresa Canguru Embalagens S.A., em especial ao Joelio Marcelino e a minha irmã Silva pela confiança e auxílio. Afinal este trabalho somente tem sentido em razão da total colaboração de vocês.

*“Ora (dizeis) ouvir estrelas! Certo
Perdeste o senso!” E eu vos direi, no entanto,
Que, para ouvi-las, muita vez desperto
E abro as janelas, pálido de espanto...*

*E conversamos toda noite, enquanto
A via Láctea, como um pálido aberto,
Cintila. E, ao vir do sol, saudoso e em pranto,
Inda as procuro pelo céu deserto.*

*Dizeis agora: “Transloucado amigo!
Que conversas com elas? Que sentido
Tem o que dizem, quando estão contigo?”*

*E eu vos direi: “Amai para entendê-las!
Pois só quem ama pode ter ouvido
Capaz de ouvir e de entender estrelas”.*

Olavo Bilac

RESUMO

DALLÓ, Sarita. **A Análise e concessão de crédito:** um estudo de caso na empresa Canguru S.A. 2008. 98 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2008.

O presente trabalho teve como objetivo sugerir um plano de ação que aprimore a análise e concessão de crédito da Canguru Embalagens S.A. na matriz localizada em Criciúma, Santa Catarina. Para tal, se fez a análise do perfil dos contratos dos clientes inadimplentes, bem como os motivos apresentados por se encontrarem nesta situação. Os objetivos específicos envolveram a verificação dos procedimentos adotados na análise de crédito e liberação, assim como a política de cobrança adotadas pela empresa, com pedidos em atraso de 31 a 410 dias, o que pode corresponder as 4 (quatro) parcelas de um contrato. Procurou verificar as causas mais frequentes que levam um cliente a não quitar sua dívida, sendo que a política de liberação de um contrato necessita de fortes ações que minimizem a inadimplência. O estudo se caracterizou como quantitativo, sendo que os meios utilizados para a investigação foram pesquisas documental, bibliográfica, de campo e estudo de caso. A fundamentação teórica foi construída com base em pesquisa bibliográfica, assim como o estudo de campo se deu através da análise do ambiente da empresa em estudo, bem como da utilização de documentos e sistemas próprios da empresa. Caracterizou-se também como descritiva e os instrumentos utilizados para a coleta destes dados foram entrevista semi-estruturada, observação indireta e análise documental. A análise se deu de forma quantitativa e qualitativa, sendo esta última em menor grau. A pesquisa quantitativa foi fundamental para a se encontrar o perfil do cliente inadimplente. Onde este se caracterizou por apresentar atrasos no prazo de 31 a 102 dias, equivalendo em média a apenas 1 parcela do contrato. O motivo mais relevante para a não quitação da dívida foi a não localização do cliente devedor, contudo 62% destes contratos encontram-se em processo de renegociação. Entretanto, verifica-se que para que a política de crédito e cobrança se torne eficaz, uma série de ações são necessárias, bem como a elaboração de um plano de liberação de crédito que favoreça tanto a Canguru Embalagens S.A. como os seus clientes.

Palavras-chave: Análise de crédito; Concessão e Liberação; Cobrança; Inadimplência; Renegociação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Balanço patrimonial e capital de giro.....	28
Figura 02 – Organograma da Canguru Embalagens S. A. matriz Criciúma.....	60
Figura 03 – Fluxograma da concessão de crédito da Canguru S. A.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Prazos dos contratos.....	70
Gráfico 02 – Quantidade de parcelas.....	71
Gráfico 03 – Dias de atraso.....	72
Gráfico 04 – Parcelas em atraso.....	73
Gráfico 05 – Motivos apresentados.....	77
Gráfico 06 – Situação atual.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadros 01 – Formas de cobrança.....	75
Quadro 02 – Resultados da pesquisa.....	80
Quadro 03 – Plano de ação.....	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Prazos dos contratos.....	70
Tabela 02 – Quantidade de parcelas.....	71
Tabela 03 – Dias de atraso.....	72
Tabela 04 – Parcelas em atraso.....	73
Tabela 05 – Motivos apresentados.....	77
Tabela 06 – Situação atual.....	78

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização do problema	13
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
1.3	Justificativa	16
1.4	Estrutura do trabalho	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Conceito de administração financeira	18
2.1.1	Formas jurídicas das empresas	20
2.2.2	As principais decisões financeiras	23
2.2.3	Análise de risco e retorno	24
2.2.4	Liquidez <i>versus</i> rentabilidade	26
2.2	Administração do capital de giro	27
2.2.1	As áreas de abrangência do capital de giro	29
2.2.2	Administração de contas a receber	30
2.2.2.1	<i>Conceito de crédito</i>	32
2.2.2.2	<i>Analisando o risco</i>	33
2.2.2.3	<i>A Importância da política e análise de crédito</i>	34
2.2.2.4	<i>Técnicas de análise de crédito</i>	37
2.2.2.5	<i>Cadastro</i>	38
2.2.2.6	<i>Os "C's" do crédito</i>	39
2.2.3	As Políticas de cobrança em contas a receber	46
2.2.3.1	<i>O custo com devedores duvidosos</i>	47
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	50
3.1	Caracterização da pesquisa	50
3.2	Delineamento da pesquisa	51
3.2.1	Quanto aos meios	51
3.2.2	Quanto aos fins	52
3.3	Delimitação da pesquisa	53
3.3.1	População	53
3.4	Técnicas de coleta de dados	54
3.4.1	Tipos de dados	54
3.4.2	Instrumentos utilizados	55
3.5	Técnicas de análise de dados	56
3.6	Limitações	57
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	58
4.1	Caracterização da empresa	58
4.2	Matriz Criciúma	59
4.3	Softwares destinados ao setor financeiro da empresa	61
4.4	Gestão do contas a receber	62

4.5	Políticas de crédito.....	63
4.5.1	Ferramentas para a análise de crédito.....	64
4.5.2	Análise do cliente	65
4.5.3	Perfil das operações de crédito	69
4.6	Políticas de cobrança	74
4.6.1	Motivos apresentados pela inadimplência e atual situação dos contratos	76
4.7	Considerações em relação aos dados analisados.....	79
4.8	Plano de ação para aprimorar o sistema de concessão de crédito	82
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
5.1	Conclusões	84
5.2	Recomendações	86
6	REFERÊNCIAS	87
	APÊNDICES	90
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	91
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	92
	ANEXOS	93
	ANEXOS – TELAS DOS SISTEMAS DE CRÉDITO.....	94
	ANEXO A – TELA DO SISTEMA DE CRÉDITO.....	95
	ANEXO B – CONTINUAÇÃO TELA DO SISTEMA DE CRÉDITO	96
	ANEXO C – CONTINUAÇÃO TELA DO SISTEMA DE CRÉDITO	97
	ANEXO D –TELA DE CRÉDITO DO ANTIGO SISTEMA	98
	ANEXO E – CONTINUAÇÃO TELA DE CRÉDITO DO ANTIGO SISTEMA	98

1 INTRODUÇÃO

A abordagem inicial se dá com a contextualização do problema de pesquisa, além de abordar o objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa para seu desenvolvimento. Tanto o problema de pesquisa, assim como a justificativa para a construção do estudo está fundamentado na relevância do estudo, a originalidade e a viabilidade.

Contextualização do problema

Os setores da economia, em geral, passam por um aumento crescente da competitividade entre as organizações. Estas almejam reagir cada vez mais rápido às mudanças que ocorrem ao seu redor. Em muitos casos antecipam-se e assim encontram o diferencial para com as demais. As empresas sabem que não podem demorar muito tempo no processo de tomada de decisão, pois correm o risco de perderem mercado para os concorrentes mais ágeis e eficazes.

De acordo com o atual cenário empresarial, fatores que explicam o sucesso de algumas organizações e o insucesso de outras. Dentre esses fatores, a análise de crédito ganha destaque, sendo considerada instrumento gerencial de relevância no contexto do processo competitivo.

O crédito hoje é um instrumento tão importante na vida das pessoas e das empresas que considerado habitual realizar compras com pagamentos parcelados. Para instituições de crédito em geral e bancos, cujo principal produto é o dinheiro, não há a possibilidade de vendas à vista, o que torna o crédito o próprio negócio da instituição.

Esta ferramenta, nos últimos anos tem sido um dos principais elementos do crescimento do padrão de vida dos consumidores, do lucro das empresas e do desenvolvimento da economia. A concessão de crédito é de total importância tanto para quem concede quanto para quem recebe. No primeiro caso, o retorno dos valores emprestados é essencial tanto para novas concessões quanto para o sucesso da organização e, no segundo, pode solucionar uma situação financeira desfavorável ou oportunizar a aquisição de novos bens.

Um dos temas mais discutidos na literatura financeira é como avaliar o risco envolvido em uma operação de crédito. Tendo em vista as empresas que oferecem a modalidade do

crediário que vivem um momento de intensa competitividade, é visto que cresce cada vez mais uma política de crédito liberal e flexível, assim expondo as empresas a uma maior quantidade de riscos.

O estudo sobre a análise e concessão de crédito tem sua construção na apresentação da empresa Canguru Embalagens S.A., que está localizada na cidade de Criciúma, Santa Catarina. E que a partir do ano de 2002 passou a ser controlada pela *holding* Cia. Jorge Zanatta e em definitivo adotaram a razão social atual.

Tem como principal produto de comercialização as embalagens descartáveis, produzindo embalagens para alimentos em geral, contando com uma gama de clientes importantes no cenário nacional, tais como, Nestlé, Johnson & Johnson, Grupo Pão de Açúcar, entre outros.

Nesta sistemática, por atuar em parceria com grandes empresas, seu maior meio de negociação é através da concessão de crédito. E principalmente, sua atuação é imprescindível quando encontra novos clientes e há a necessidade de toda a verificação deste para possibilitar a venda. Desta forma, encontram-se vários tópicos que merecem a atenção, sendo um deles abordado neste estudo.

Como problema de pesquisa proposto têm-se: *Quais as variáveis que permitem um conhecimento do cliente para a análise e concessão de crédito que diminuam os riscos para a empresa?*

Objetivos

Em conformidade com o problema de pesquisa, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos, possibilitando a definição dos passos necessários à investigação deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Conhecer métodos e práticas que dê maior segurança na análise de liberação, concessão e recuperação de crédito dos clientes da empresa Canguru Embalagens S.A. de Criciúma.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) analisar a gestão de contas a receber na empresa;
- b) verificar os procedimentos e técnicas utilizados na liberação do crédito;
- c) avaliar a política de cobrança da empresa;
- d) sugerir um plano de ação para aprimorar a concessão de crédito, assim como recomendar modificações nas técnicas de cobrança.

1.3 Justificativa

A escolha deste tema para a realização do trabalho justifica-se principalmente por três motivos: importância, originalidade e viabilidade.

Para Castro (*apud* MATTAR, 2005), o projeto tem importância por estudar uma questão que afeta um considerável segmento da sociedade, ou quando se trata de um tema teórico ainda pouco explorado, merecendo uma melhor especialização.

A pesquisa é relevante para empresa principalmente por dois motivos: a diminuição de concessão de crédito a clientes que possam vir a se tornarem inadimplentes e a geração de uma maior rentabilidade da empresa em virtude da existência de uma carteira de crédito mais saudável. Possibilitar que aumente a qualidade da análise e diminuição da aprovação para clientes mal-pagadores. Além disto, o conhecimento acadêmico é de fundamental relevância para a acadêmica.

Já a originalidade é dada pela possibilidade da pesquisa vir a surpreender o pesquisador e aqueles que leiam seus resultados. Tal visão faz com que um fato não seja, necessariamente, original por nunca ter sido estudado, já a simplicidade do tema pode fazer com que seu resultado pareça um tanto óbvio, não fazendo sentido a realização do projeto.

Ainda para Castro (*apud* MATTAR, 2005), a viabilidade é a possibilidade de se realizar a pesquisa, dados os prazos, recursos financeiros, limitações geográficas, informações que podem ser obtidas e o conhecimento dos temas a serem explorados.

O estudo se torna viável visto que se teve acesso às informações necessárias, que seriam a política de crédito e cobrança da empresa, o método e ferramentas utilizadas na análise de crédito bem como às informações cadastrais dos clientes e referente à pontualidade dos pagamentos e parcelas. E em relação ao prazo estabelecido, o mesmo será suficiente para efetivação da pesquisa. Portanto, tendo em vista os itens mencionados, a pesquisa se torna justificável.

O propósito do estudo consiste em aprofundar os conhecimentos sobre análise e concessão de crédito, esperando contribuir para o aprimoramento dos processos, bem como do desempenho da empresa.

No intuito de buscar melhores resultados para a empresa procura-se por reavaliar e aperfeiçoar os métodos usados para conhecer o perfil do cliente que compra a prazo.

Aspirando ter uma análise mais rigorosa da vida financeira do cliente para poder garantir-lhe o direito ao crédito, sem colocar em risco o capital de giro da empresa e o relacionamento cliente/empresa. Para diminuir o risco é necessário que se conheça o cliente de maneira ampla.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho trata de um estudo de caso realizado na Canguru Embalagens S.A., onde para atingir seus objetivos foi estruturado em 6 Capítulos, sendo que o primeiro trata da introdução e aborda o problema de pesquisa junto a uma pergunta norteadora que será o guia do estudo. Além disso, traz o objetivo geral subdividido em 4 objetivos específicos e a justificativa que apresenta os motivos que tornaram o estudo viável, original e importante.

O capítulo 2 corresponde à fundamentação teórica e trata, inicialmente, de uma revisão do conteúdo relacionado ao capital de giro, bem como contas a receber. Conceitos estes que foram trabalhados por autores como Gitman; Assaf Neto; Sanvicente; Schrickel e Silva. Sendo que o foco para o qual o trabalho foi desenvolvido está voltado totalmente para a administração financeira.

Já o Capítulo 3 corresponde à metodologia. Neste capítulo foram abordados tópicos como a caracterização do estudo, além de suas limitações e procedimentos para sua realização.

O Capítulo 4 trata do estudo de caso realizado na Canguru Embalagens S.A. Neste ponto foi necessária a caracterização da empresa e a descrição dos procedimentos adotados por ela na sua política de crédito como na de cobrança.

Por sua vez, traz a análise do estudo de caso, ou seja, a comparação entre os conceitos abordados no Capítulo 2 e a prática descrita no Capítulo 4. A análise dos elementos que compõem tanto a política de crédito como as de cobrança foram feitas individualmente.

O Capítulo 5 aborda as considerações finais, assim como as propostas para melhorias na empresa a partir da análise realizada e também a elaboração de um plano de ação para suprir as dificuldades da empresa. Sendo este capítulo o que valoriza a opinião da autora.

Enfim, neste último capítulo é possível encontrar as respostas para o problema de pesquisa, retomando também aos objetivos específicos indicados no início do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Por meio deste estudo busca-se facilitar a compreensão do tema e delimitar a base teórica da pesquisa, caracterizando a administração financeira, as decisões financeiras, o papel do administrador, a administração do capital de giro e a gestão do contas a receber. E então, finalizar com o estudo da política de crédito e a de cobrança, bem como os seus conceitos, as formas de concessão, importância, riscos, políticas utilizadas, inadimplências e a tomada de decisão.

2.1 Conceito de administração financeira

A sobrevivência e a lucratividade das empresas é um desafio cada vez mais difícil de ser enfrentado com sucesso. O cenário mercadológico está cada vez mais competitivo, sendo cruel com as organizações que erram nas decisões e ações de curto, médio e longo prazo.

Uma adequada administração dos recursos financeiros é altamente importante para que a empresa chegue ao seu objetivo e garanta o retorno do capital investido. Sabe-se que hoje uma das maiores causas de falência das organizações é a falta de uma efetiva administração das finanças, o que leva ao desconhecimento daquilo que entrou em caixa, os desembolsos ocorridos, bem como um planejamento que possa vir a ser implementado com sucesso.

Neste sentido, um dos principais requisitos que se faz importante para que uma empresa se torne vencedora é contar com uma administração financeira transparente e integrada as outras áreas da organização. As decisões financeiras refletem em basicamente tudo dentro da empresa e também em sua imagem externa.

Finanças podem ser definidas como a arte e a ciência de administrar fundos, visto que se ocupam do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governo (GITMAN, 1997).

A administração financeira consiste na elaboração de orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos. Esta é a função de um administrador financeiro, cuidar do dinheiro da organização no seu passado, no presente e visualizar o futuro.

Assaf Neto (2003, p. 28) conceitua administração financeira da seguinte forma:

A administração financeira se refere a um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Neste contexto, a administração financeira envolve-se tanto com a problemática escassez de recursos, quanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude.

A administração financeira possui dois objetivos principais: o retorno do investimento (rentabilidade ou lucratividade) e a sua conversão em dinheiro (liquidez). Sendo que para alcançar rentabilidade e liquidez satisfatória a administração financeira procura captar recursos financeiros junto ao mercado e aplicá-los em seu negócio ou em atividades paralelas (CHIAVENATO, 2005).

Através deste contexto é possível observar que o objetivo geral da administração financeira é maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes, não levando em consideração se a empresa é uma firma individual, uma sociedade anônima ou uma sociedade por ações. Em qualquer uma delas, as boas decisões financeiras aumentam o valor de mercado do capital dos empresários e as más decisões o diminuem, ressaltando ainda mais a importância de uma adequada administração financeira.

Sanvicente (1993, p. 17) coloca que para ocorrer uma boa decisão é necessária a presença de administrador financeiro competente. Assim define o papel do administrador financeiro:

É o indivíduo ou grupo de indivíduos com (1) obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes e espanta a sua escala de operações, se assim for desejável, e (2) a análise da maneira (eficiência) com a qual os recursos obtidos são utilizados pelos diversos setores e nas várias áreas de atuação da empresa.

Para Gitman (1997), os administradores financeiros cuidam ativamente das finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. É uma função de alta importância e complexidade nas responsabilidades, isto fez com que nos últimos anos, em virtude das mudanças econômicas, os altos executivos da indústria e do governo saíssem da área financeira.

2.1.1 Formas jurídicas das empresas

As organizações se diferem pela forma jurídica que se apresentam. Segundo Chiavenato (2005) as empresas podem assumir diferentes formas e tamanhos. Podendo ser classificadas de três formas: em firma individual, em sociedade de pessoas ou então sociedade anônima.

A firma individual é uma empresa de único proprietário ou empresário, sendo ele quem responde pelos negócios da organização e quem opera em seu próprio benefício visualizando sempre o lucro. Conforme Gitman (1997), cerca de 75% das empresas são firmas individuais, tipicamente pequenos negócios, onde o proprietário toma todas as decisões e opera a propriedade juntamente com alguns poucos empregados. Os recursos são provenientes de empréstimos ou de capital próprio. Contudo, o proprietário possui a responsabilidade ilimitada que consiste em que todos os seus bens, não somente o valor do investimento original pode ser utilizado para atender os credores.

Chiavenato (2005) nos apresenta algumas características da firma individual:

- a) proprietário é seu próprio patrão;
- b) o proprietário assume todo o lucro, mas também todo o risco do negócio,
- c) baixos custos operacionais;
- d) economias fiscais, principalmente em relação ao Imposto de Renda.

Contudo, apresenta também aspectos negativos, tais como: todo o capital do proprietário responde pelas dívidas no empreendimento; por contar apenas com os recursos próprios, a capacidade de capital é limitada, e assim restringindo as maiores operações financeiras; além de o empresário ter que dominar todas as áreas, conhecendo todos os aspectos técnicos, comerciais e financeiros da sua empresa.

Já as sociedades de pessoas apresentam dois ou mais sócios que se unem no mesmo negócio com o objetivo de obter lucro. Para Chiavenato (2005), embora em muitos casos se apresentem maiores que as empresas individuais, as sociedades de pessoas não assumem grandes proporções.

As sociedades, que representam cerca de 10% de todos os negócios, são formadas a partir de um contrato formal, conhecido como contrato social, onde em geral, todos os sócios têm responsabilidade ilimitada. Entretanto, nas sociedades limitadas, um ou mais sócios podem ter

responsabilidade limitada, desde que ao menos um sócio assuma responsabilidade ilimitada. Onde fica proibido ao sócio com responsabilidade limitada de decidir na área administrativa da empresa (GITMAN, 1997).

De acordo com Chiavenato (2005), apresentam as seguintes vantagens:

- a) economias fiscais: semelhante à firma individual quanto aos custos organizacionais e certos tributos;
- b) maior capital: pois os recursos financeiros provêm de mais de um indivíduo;
- c) mais facilidade de crédito: principalmente quando os bens pessoais dos sócios garantem os valores emprestados e;
- d) cooperação e habilidades administrativas: decorrentes de vários sócios envolvidos no negócio.

Todavia, como em qualquer modalidade de empresa, há as dificuldades encontradas, não sendo diferente com as sociedades de pessoas. Algumas encontradas foram às responsabilidades solidárias dos sócios e as vidas limitadas. Quando da liquidação do negócio e a responsabilidade é ilimitada, os bens de um dos sócios – quando os outros sócios não tenham recursos – podem ser levados em garantia em um eventual prejuízo. Caracterizando assim a responsabilidade solidária. Já a vida limitada é reconhecida quando um dos sócios se afasta ou morre, e a sociedade é dissolvida (CHIAVENATO, 2005).

Entrando na definição de sociedade anônima, Gitman (1997) afirma ser uma entidade empresarial intangível, criada por lei, sendo freqüentemente designada “pessoa jurídica”. Uma sociedade anônima tem poderes semelhantes ao de uma pessoa, no sentido de que pode acionar e ser acionada judicialmente, estabelecer contratos e ser parte deles, e de adquirir propriedades em seu próprio nome.

Conforme Chiavenato (2005), a sociedade anônima (SA) é uma sociedade comercial em que o capital social é constituído por ações de um mesmo valor nominal e é formado por subscrições. Assim, cada pessoa adquire (subscrive) o número de ações que lhe interessa, fazendo parte do corpo de acionistas da sociedade anônima. O capital de cada sócio é representado pelo número proporcional de ações que subscrive.

A sociedade anônima é administrada por um Conselho Administrativo e um Presidente. Este Conselho de Administração delibera os interesses e a política geral da empresa. O Presidente é o responsável pela implementação das políticas fornecidas pelo Conselho Administrativo,

respondendo periodicamente a este. Os acionistas são os donos da empresa e votam periodicamente para escolher o Conselho de Administração e alterar os estatutos da sociedade. Sendo que estes acionistas, também contam com o direito de receber os dividendos de acordo com a sua parte na propriedade (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Gitman (1997) as sociedades anônimas apresentam pontos fortes e fracos. Dentre os pontos positivos, encontra-se:

- a) os proprietários possuem responsabilidades limitadas, ou seja, isso lhes garante que não irão perder além do que investiram;
- b) com a possibilidade de ser efetuada a venda das ações, a propriedade pode tomar grandes proporções (direito de propriedade);
- c) os direitos de propriedade são facilmente transferíveis;
- d) ocorrendo morte de algum proprietário a empresa não se dissolve;
- e) podem fazer uso da contratação de profissionais especializados (administradores) para controlar a empresa;
- f) maior capacidade de expansão, devido ao acesso ao mercado de capitais e;
- g) as vantagens tributárias encontradas.

Contudo, apresentam outro lado, as desvantagens apresentadas pela sociedade anônima são grandes. Conforme Gitman (1997) são:

- a) os impostos são geralmente mais altos, uma vez que os lucros são maiores, assim os lucros são tributados na empresa e seus dividendos são pagos aos proprietários;
- b) exige maiores gastos organizacionais do que as outras formas de empresa;
- c) passa por um maior controle governamental;
- d) seus empregados não possuem vínculo e interesse pessoal na empresa e;
- e) ocorre a ausência de sigilo, uma vez que as demonstrações financeiras são levadas a todos os acionistas por caminhos nem sempre seguros.

Ao verificar todas as formas jurídicas de uma empresa não se pode afirmar qual delas é a mais apropriada. A forma irá depender do tamanho do negócio, da sua natureza, das competências, dos recursos necessários e da contribuição financeiro exigida para se poder iniciar o trabalho. Cada forma jurídica apresenta as suas vantagens, bem como as suas limitações.

2.2.2 As principais decisões financeiras

Os pontos primordiais em relação às decisões na administração financeira de uma empresa, segundo Sanvicente (1993) são as decisões de investimento, financiamento e utilização do lucro líquido. Quando se aborda a decisão de investimento a principal apreensão é com a avaliação e escolha das alternativas de onde os recursos serão aplicados na empresa. Consiste ainda em um conjunto de decisões que irão fornecer dados para possibilitar a construção de uma estrutura mais adequada. Assim, desta forma, os objetivos serão alcançados mais facilmente.

Trata-se da atividade que se relaciona diretamente com lado patrimonial da empresa, englobando duas áreas essenciais: a combinação entre financiamentos de curto prazo e de longo prazo e; as fontes individuais de financiamento. Sendo que estas podem ser de curto ou longo prazo. São decisões impostas de acordo com a necessidade em que a organização se encontra. Entretanto, é possível haver a necessidade de uma análise mais profunda das alternativas de financiamento disponíveis, de seus custos e suas implicações em longo prazo. Sendo que o importante no efeito dessas decisões está na realização dos objetivos da empresa que realmente *importam* (GITMAN, 1997).

Quanto à decisão de financiamento, busca-se a definição e alcance de uma estrutura ideal visando às fontes de recursos, agindo de acordo com a composição dos investimentos. Este objetivo deve ser realizado ao mais baixo custo possível, enquanto que a preocupação da utilização do lucro líquido se dá na questão de para onde os recursos financeiros gerados pela própria empresa através de suas atividades operacionais e extra-operacionais serão destinados (SANVICENTE, 1993).

As relevâncias das decisões financeiras visam evitar que falhas constantes por parte destas escolhas levem à empresa a ter perdas consideráveis. Além disto, nota-se a importância do administrador financeiro, uma vez que este possui a responsabilidade na tomada de decisões de forma eficiente e eficaz quanto à alocação de recursos.

A adequada gestão do capital das organizações é de suma importância para qualquer tipo de negócio, incluindo-se bancos, instituições financeiras, indústrias, órgãos governamentais, escolas, enfim, todas as formas de empreendimento. Além de ser através do seu estudo e análise

que se pode mensurar a expansão de uma fábrica e até mesmo a escolha dos títulos que devem ser emitidos para financiar esta expansão.

2.2.3 Análise de risco e retorno

O risco é inerente de todas as atividades das organizações. Tudo o que é feito ou dito tem a possibilidade de gerar consequência, às quais podem não ter sido esperadas e assim, não foram planejadas as soluções. Ademais, cada organização toma as atitudes que acredita serem as ideais frente ao risco para empresa.

Para alcançar o objetivo de maximizar a riqueza dos acionistas, fator este comumente descrito por autores como sendo o principal objetivo da administração financeira. Consiste no fato que o administrador deve analisar dois fatores determinantes para agir: o risco e o retorno. Cada decisão financeira tem características de risco e retorno, e todas as principais decisões financeiras devem ser vistas em termos de expectativa de risco, expectativa de retorno, e do impacto de sua combinação sobre a força da ação (GITMAN, 1997).

Antes de qualquer coisa, é importante esclarecer a diferença entre risco e retorno. A incerteza existe sempre que não se sabe ao certo o que irá ocorrer no futuro. O risco é a incerteza que deve ser considerada, pois ela pode afetar de qualquer maneira as pessoas. Assim, a incerteza é uma condição necessária, mas não suficiente para o risco. Toda situação de risco leva a incerteza, mas nem toda situação de incerteza é risco (BODIE; MERTON, 2002).

Gitman (1997, p.202) conceitua o risco como “a possibilidade de prejuízo financeiro”. O autor define que os ativos que possuem grandes possibilidades de prejuízo são vistos como os mais arriscados que aqueles com menos possibilidades de prejuízo.

Para se verificar o retorno de um investimento, costuma-se medir o total de ganhos ou prejuízos dos proprietários provenientes de um investimento durante um período de tempo. É comumente determinado o retorno através das alterações de valor do ativo, mais qualquer distribuição de caixa expressa como porcentagem do valor de investimento no início do período (GITMAN, 1997).

Saunders (2000, p.99) classifica os riscos em:

- a) Risco de variação de taxas de juros: ocorre quando as instituições financeiras separam os prazos de vencimento de seus ativos e passivos, expondo-se à possibilidade de refinanciamentos de reinvestimento;
- b) Risco de mercado: ocorre sempre que uma instituição financeira assume uma posição a descoberto, comprada ou vendida, em títulos de renda fixa, ações, mercadorias e derivativos, e os preços variam em direção oposta à esperada;
- c) Risco de operações fora do balanço: refere-se ao risco decorrente de operações que não aparecem no balanço patrimonial corrente por não dizer respeito à posse de um direito ou à emissão de uma obrigação, mas que poderão afetar o balanço no futuro, pois poderão criar ativos e passivos;
- d) Risco tecnológico e operacional: ocorrem quando os investimentos em tecnologia não produzem as reduções de custos esperadas ou quando essa tecnologia deixa de funcionar adequadamente;
- e) Risco de câmbio: ocorre quando instituições investem em títulos no exterior e que podem ter retornos diferentes do esperado em função das várias economias existentes;
- f) Risco país: quando se trata de um país ser tomador do crédito e não tiver condições de pagar a dívida;
- g) Risco de liquidez: ocorre sempre que os titulares dos passivos de uma empresa exigem dinheiro em troca de seus direitos financeiros, obrigando a instituição a obter recursos adicionais ou a liquidar ativos para atender a exigência de retirada de fundos;
- h) Risco de insolvência: é a decorrência ou conseqüência de riscos excessivos de variação de taxas de juros, preços de mercado, crédito, operações fora de balanço, riscos tecnológicos, cambiais e de liquidez, ou seja, quando os recursos próprios ou internos são insuficientes para cobrir perdas ocorridas em função de um ou mais riscos de qualquer natureza; e
- i) Risco de crédito: ocorre quando um devedor deixa de cumprir suas obrigações, tanto o principal do empréstimo quanto ao pagamento de juros.

Adentrando nos conceitos empregados na administração de empresas muito se discute a respeito de como lidar com os riscos. Formular planejamentos e orçamentos como sendo uma forma de identificar previamente os riscos são colocados como solução minimizadora por alguns

autores. Contudo, vale salientar que é preciso ter consciência que sempre existirão os riscos que não podem ser antecipados previamente.

As empresas necessitam estar constantemente atentas ao que ocorre dentro e fora do seu ambiente, ao passo que isso faz com que os riscos possam ser identificados o mais cedo possível, evitando grandes perdas e dando a chance para a empresa tomar as devidas providências.

2.2.4 Liquidez *versus* rentabilidade

A administração financeira aborda a área da empresa que é responsável pela administração de recursos financeiros da empresa. São eles que garantam rentabilidade e liquidez dos mesmos. Chega-se à rentabilidade à proporção que o negócio da empresa leve a maximização dos retornos investidos. Porém, surge uma dualidade, visto que a rentabilidade máxima pode comprometer a liquidez da empresa, pois os retornos são submetidos a diferentes períodos de tempo (CHIAVENATO, 1994).

Liquidez, conforme Ross, Westerfield e Jordan (1998) refere-se à facilidade que a de um ativo ser convertido em dinheiro. Na verdade ela possui duas dimensões: a facilidade de conversão, em contrapartida a perda de seu valor. Ainda é exposto pelos autores que qualquer ativo pode ser convertido rapidamente em dinheiro desde que se reduza o preço suficientemente. Além de reforçar a idéia da importância da liquidez, pois quanto mais líquida for uma empresa, menor a chance de ser enfrentada dificuldade financeira.

Em relação à rentabilidade é importante frisar que em sua maioria, os especialistas em teoria de administração financeira tem definido como objetivo básico dessa área a maximização do valor atual da riqueza dos acionistas e/ou proprietários.

Assim sendo, a maximização da riqueza dos acionistas na verdade não passa de uma forma mais correta de se falar em rentabilidade. Refere-se ao fato de que os retornos para os proprietários estão sujeitos a formas de distribuição no tempo (SANVICENTE, 1993).

A existência de um conflito entre esses dois objetivos, dos quais o de rentabilidade deve ter prioridade sobre o de liquidez, que o condiciona e restringe, é notado em termos de uma dúvida entre aplicar todos os fundos disponíveis ou manter alguns fundos inativos para, por

exemplo, defesa ou proteção contra riscos de algumas dívidas não poderem ser pagas (SANVICENTE, 1993).

Bodie e Merton (2002, p. 41) colocam que:

A regra máxima da riqueza do acionista depende apenas da tecnologia da produção da empresa, das taxas de juros do mercado, do prêmio de risco do mercado e do preço dos títulos. Isso leva os gerentes a tomarem as mesmas decisões de investimento que cada um dos proprietários teria tomado se ele mesmo tivesse decidido. O mesmo tempo, não depende da aversão ao risco ou do patrimônio dos proprietários. Assim, a regra para maximização da riqueza do acionista é a regra “certa” que os gerentes devem seguir na gestão da empresa. Os gerentes podem segui-la sem convocar os proprietários toda vez que surgir necessidade de uma decisão.

A busca pela liquidez e rentabilidade é constante e sempre as empresas buscam maximizar estes dois elementos. Como maximização dos dois simultaneamente não é possível, ocorre à busca por um equilíbrio ou variação entre a liquidez e a rentabilidade, conforme os objetivos da empresa a longo e em curto prazo.

2.2 Administração do capital de giro

O capital de giro está entre as decisões financeiras que precisam ser tomadas pelas organizações. Envolve as análises e decisões de curto prazo, onde há a necessidade de gerir cada um dos ativos circulantes (*caixa, títulos, negociáveis, duplicatas a receber e estoques*), e os passivos circulantes (*duplicatas a pagar, títulos a pagar e contas a pagar*) (GITMAN, 1997).

A importância do capital de giro para uma empresa se vê pela necessidade que se tem de manter o equilíbrio no setor financeiro da empresa, sendo este o responsável pelo sucesso ou fracasso da organização. Constata-se que a qualidade nas decisões que envolvem o capital de giro depende da capacidade do administrador financeiro em analisar e reconhecer as necessidades, além de compreender os problemas e encontrar as soluções cabíveis.

O termo capital conforme Chiavenato (1994, p. 53) representa “o recurso financeiro básico da empresa: o investimento efetuado pelos proprietários ou acionistas para a criação e operação da empresa”. Porém, o autor frisa que não é somente o capital investido pelos acionistas, ou capital próprio, que dinamiza a empresa, uma vez que ela utiliza muitas vezes o

capital proveniente de empréstimos, debêntures e ações preferenciais ou capitais de terceiros, na confecção de seus negócios.

Já o termo giro refere-se aos recursos correntes, que são de curto prazo, geralmente reconhecidos como aqueles que são capazes de se converterem em caixa no prazo máximo de um ano (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Sanvicente (1993) destaca a importância da administração do capital de giro dentro da área financeira quando coloca que dentre as aplicações de fundos por uma empresa, uma parcela considerável é destinada ao que se pode chamar de ativos correntes, ativos circulantes, ou capital de giro.

A figura a seguir permite que se identifiquem algumas definições do capital de giro dentro do balanço patrimonial da empresa.

<p>ATIVO CIRCULANTE (AC)</p> <p>Disponibilidades Valores a Receber Estoques</p>	<p>PASSIVO CIRCULANTE (PC)</p> <p>Fornecedores Salários e Encargos Sociais Empréstimos e Financiamentos</p>
<p>ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO (RLP)</p>	<p>PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO (ELP)</p> <p>Empréstimos e Financiamentos Debêntures</p>
<p>ATIVO PERMANENTE (AP)</p> <p>Investimento Imobilizado Diferido</p>	<p>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</p> <p>Capital Reservas Lucros Acumulados</p>

Figura 01: Balanço patrimonial e capital de giro
Fonte: Assaf Neto e Silva, 2002

De acordo com Chiavenato (1994) a administração do capital de giro engloba as contas dos circulantes da empresa, tanto os ativos como os passivos. O autor coloca que como a representatividade dos ativos circulares é praticamente a metade do ativo total e como os passivos

circulantes representam um terço do faturamento, a administração do capital de giro constitui uma das áreas mais importantes e conhecidas da administração financeira.

A administração eficiente e eficaz do capital de giro influi de forma significativa na rentabilidade das empresas. Estas fazem com que recursos sobrem em caixa e possam ser investidos e revertidos em mais capital para a empresa.

2.2.1 As áreas de abrangência do capital de giro

O capital de giro engloba três áreas, as disponibilidades, contas a receber e estoques. Uma administração efetiva das disponibilidades, conforme destaca Sanvicente (1993) é de suma importância visto que possibilita a empresa efetuar transações, por precaução e para poder tirar proveito quando oportunidades diferentes aparecem. Segundo as idéias do autor, os princípios da boa administração das disponibilidades seriam: controle de nível de caixa, controle das entradas de caixa e controle das saídas de caixa.

A administração de contas a receber, segundo Gitman (1997) tem como o resultado da concessão de crédito aos clientes de determinada empresa. Engloba fundamentalmente a administração e estabelecimento da política de crédito e de cobrança da organização.

As contas a receber, referem-se a contas correntes, créditos parcelados e contrato de venda a prazo e de venda condicional. Sanvicente (1993) explica que as contas correntes tratam dos clientes permanentes da empresa que efetuam pagamentos periódicos, o crédito parcelado trata das vendas de acordo com plano de pagamentos diferentes e os contratos de vendas a prazo e de venda condicional são utilizados principalmente nas vendas de bens e serviços previamente encomendados e de execução ou instalação demorada.

O capital de giro tem total participação na atuação operacional das empresas, garantindo na maioria das vezes mais da metade de seus ativos totais investidos. Uma administração imprópria do capital de giro pode levar à resultados inesperados, bem como a graves problemas financeiros. Gerando de modo significativo para a constituição de uma situação de falência (ASSAF NETO, 2003).

Abordando o conceito de estoques, verifica-se que este investimento é de grande relevância para a empresa. Para Assaf Neto e Silva (2002) se uma indústria ocorrer à falta de matéria-prima toda a linha de produção será prejudicada, podendo ocorrer até a paralisação.

Os estoques, ou bens em mãos são ativos circulantes que possibilitam a realização dos processos de produção e vendas com o mínimo de distúrbio e, como as duplicatas a receber, significam um investimento importante e de total relevância para grande parte das empresas (GITMAN, 1997).

Em termos amplos, os estoques, tal como acontece com disponibilidades, funcionam como amortecedores das entradas e saídas entre duas etapas dos processos de comercialização e produção. Assim sendo, os estoques podem contribuir para minimizar os efeitos de erros de planejamento e oscilações inesperadas de oferta e procura, bem como para ajudar a isolar ou diminuir a interdependência de todas as partes da organização (SANVICENTE, 1993, p. 129).

Assaf Neto e Silva (2002) destacam que a possibilidade da utilização do *just in time*, bem como as características econômicas particulares de cada empresa, a sazonalidade, a perspectiva de um aumento imediato do preço do produto, a proteção contra perdas inflacionárias e as políticas de venda do fornecedor nos mostram as vantagens de se adotar a política de estoques. Contudo, deve-se comparar os seus custos para decidir quanto deve ter de estoque e quando deve solicitar a reposição dos produtos.

2.2.2 Administração de contas a receber

Quando uma empresa vende bens e serviços, pode determinar o pagamento em dinheiro na entrega, ou antes, ou pode conceder crédito aos clientes, recebendo o pagamento posteriormente. Quando o negócio possui uma grande fatia de seus clientes trabalhando com a concessão de crédito, a administração de contas a receber é de total importância e torna-se peça chave para o sucesso da organização.

As contas a receber dizem respeito à troca de bens presentes por bens futuros. De um lado, uma empresa que concede crédito troca produtos por uma promessa de pagamento futuro. Já uma empresa que obtém crédito recebe produtos e assume o compromisso de *efetuar o pagamento futuro*. O resultado de uma operação de crédito refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida (ASSAF NETO; SILVA, 2003, p. 107).

As contas a receber existem justamente para conservar os atuais clientes e atrair novos clientes. A administração das contas a receber deve ser feita de modo a minimizar o investimento e, ao mesmo tempo manter um nível adequado de serviços aos clientes (CHIAVENATO, 1994).

Segundo Sanvicente (1993) há alguns fatores condicionantes de investimento em contas a receber: volume de vendas a prazo, a proporção entre custo direto do produto ou serviço e o valor de venda faturado, a sazonalidade de vendas, as regras do ramo de atividade quanto a limites de crédito, as políticas de prazo de crédito, as políticas de cobrança, bem como a política de desconto que são aplicados pela empresa.

Para muitas empresas os investimentos em valores a receber possuem relativa importância de seus ativos circulantes, tendo como resultado, importante influência na receita da organização. O nível destas aquisições realizadas depende do desempenho das vendas e de uma política de crédito adotada pela empresa que engloba basicamente os seguintes elementos: análise de crédito, prazos de concessão, políticas de cobrança, entre outros (SANVICENTE, 1993).

Um efetivo controle de contas a receber auxilia a empresa a atingir seus objetivos, visto que tendo controle destas, facilitará a empresa planejar suas próprias finanças, bem como realizar investimentos para assim maximizar o lucro.

O crédito é um conceito presente no dia-a-dia das pessoas e das empresas mais do que se pode imaginar. Em comparação a um simples dilema como uma equação simples: a constante combinação dos recursos finitos com o conjunto de imaginação e necessidades infinitas. Existem mais maneiras de se gastar dinheiro do que ganha-lo, ou seja, a procura por crédito existe para satisfazer ao elenco de necessidades, desde as mais primárias de sobrevivência até as mais desnecessárias e imaginosas (SCHRICKEL, 1997).

Segundo Silva (1983) o vocábulo crédito define um instrumento de política financeira a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial na venda a prazo de seus produtos ou por um banco comercial, por exemplo, na concessão de empréstimo, de financiamento ou de uma fiança.

Nos dias atuais o crédito é utilizado por uma grande parte da população bem como das empresas, que o fazem com inúmeros objetivos, seja para aquisição de novos bens ou para pagamento de dívidas. É importante salientar que este crescente uso do crédito hoje em dia deve ser feito de forma cautelosa e que se adapte ao orçamento das pessoas e empresas.

2.2.2.1 Conceito de crédito

Crédito é uma percepção externa que as pessoas tem das outras baseadas em comportamentos passados e em perspectivas de comportamento no futuro, cujo objetivo é facilitar processos e/ou relacionamentos. Contudo, mais comumente o crédito está relacionado à compra de bens, utilizando para isso dinheiro, cartões de crédito, cheque, etc. Mas na realidade trata-se de uma percepção de confiabilidade. A relação do crédito com meios de pagamento só existe após haver uma relação de confiança entre as partes.

Para Tavares (1988) crédito é uma palavra que deriva de *credare*, expressão latina que significa confiar ou acreditar. Na realidade, o aspecto confiança constitui um dos fatores preponderantes na determinação da extensão da análise para concessão de crédito.

Trata-se de um ato de vontade ou disposição de alguém de ceder, mesmo que temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse na sua integralidade, após decorrido o tempo acordado entre as partes.

Para Silva (2000, p. 63), “num sentido restrito e específico, crédito consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento”.

Encontra-se com certa frequência a definição de crédito como sendo a confiança de que a promessa de pagamento será honrada. Com isso, entende-se que a confiança é um elemento necessário, porém não é suficiente para uma decisão de crédito.

Quando uma empresa vende bens e serviços, pode receber pagamento em dinheiro imediatamente ou esperar por certo tempo para ser paga, ou seja, conceder crédito aos clientes. A concessão de crédito é o mesmo que fazer um investimento num cliente, um investimento vinculado à venda de um produto ou serviço (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995, p. 574).

Para Braga (1995), além dos riscos de atrasos e de perdas por falta de pagamento, as vendas a prazo provocam despesas adicionais com análise de crédito e cobrança. Apesar destes riscos e custos, verifica-se que parcela significativa das transações comerciais é utilizada a crédito. *Em suas diversas modalidades, o crédito ao consumidor é largamente utilizado pelo comércio varejista.*

Há duas grandes categorias de crédito, que seriam o crédito público e o privado. O crédito público refere-se como aquele destinado à cobertura de gastos governamentais e o crédito privado é o utilizado pelas pessoas físicas e jurídicas em geral. O crédito privado, pertinente a este trabalho, pode ser obtido através de crédito bancário, financeiro, agrícola ou crédito ao consumidor (TAVARES, 1988).

2.2.2.2 Analisando o risco

Embora lidemos com o risco todos os dias em suas mais variadas formas, seu conceito é demais complexo. Além do problema da conceituação, há a grande dificuldade em estabelecer a aversão ao risco.

Para Securato (1996) situações que podem parecer de alto risco para uma pessoa, poderão ser consideradas de risco aceitável para outras. Esta variedade de posturas em relação ao risco é que permite, muitas vezes, a ocorrência do negócio.

As diferentes perspectivas, geradas por diferentes conjuntos de informações, é que estabelecem o nível de risco do negócio. Cada vez que um banco concede um empréstimo ou financiamento e cada vez que uma empresa vende a prazo está assumindo o risco de não receber, ou seja, o cliente pode não cumprir a promessa de pagamento.

Cobra (1994) afirma que a pontualidade do cliente no cumprimento de suas obrigações, é considerada um fator relevante no seu conceito de crédito. Há casos em que clientes novos pagam com pontualidade para, gradativamente, irem almejando maiores limites de crédito.

Há clientes que tem por habito pagar suas dívidas em cartório, tendo em vista uma maior folga em seu caixa, e ao mesmo tempo favorecendo-se da redução dos encargos de mora, pois fornecedor tende a cobrar a taxa de mercado pelos dias de atraso.

Contudo o critério de pagamento em cartório poderá ter uma vida curta, pois os fornecedores tenderão a serem mais restritivos ao crédito se o cliente fizer uso freqüente deste meio.

Sem dúvida, o maior risco numa operação de venda a prazo é o total desconhecimento sobre o cliente. Para Schrickel (1997) o conhecimento a respeito do cliente possui suas bases relacionadas ao risco, que seriam caráter, capacidade, condições, capital e colateral, além de fornecer uma classificação ao cliente e auxiliar na tomada de decisão creditícia faz com que o risco do crédito seja reduzido.

O maior problema do risco, conforme Paiva (1997, p. 5) é que “ele é inerente à personalidade mutável com o tempo”. Por isso, há a necessidade de gerenciar o risco com diretrizes e parâmetros para aplicações de forma que produzam a lucratividade esperada, garantam o retorno dos capitais e mantenham a sua credibilidade. Afirmar ainda que, “gestão financeira é a função da administração que tem como objetivo a adequação de fontes e aplicações de recursos de uma empresa, objetivando o lucro”.

A expectativa em relação à capacidade de pagamento, que poderá ou não ser confirmada, sempre existirá. Apesar da possibilidade de que fatores inesperados e adversos possam ocorrer e inviabilizar o cumprimento da obrigação, a análise de crédito previamente realizada presta grande contribuição para a queda do risco e para a manutenção e o gerenciamento de uma carteira de crédito saudável.

2.2.2.3 A Importância da política e análise de crédito

Nos dias de hoje, deixar de vender ou deixar de receber tornou-se crucial para todas as empresas. Deixando de vender, a empresa estará cedendo espaço para a concorrência, que está cada vez mais intensa, sendo que este espaço será muito difícil de recuperar novamente. Por outro lado, com a lucratividade cada vez maior, até pressionada pela própria concorrência, deixar de receber significa prejuízo.

Para muitas empresas os investimentos em valores a receber representam uma parte significativa de seus circulantes, exercendo, em conseqüência, importantes influências em suas rentabilidades. O nível desses investimentos depende do comportamento das vendas e da formulação de uma política de crédito para a empresa (ASSAF NETO; MARTINS, 1991, p. 326).

A crescente expansão das atividades comerciais e industriais nos períodos mais recentes tem criado a necessidade de desenvolvimento de novas especializações e facilidades de crédito.

Para Tavares (1988) a utilização do crédito tem-se tornado cada vez mais importante quando considerada a necessidade de consumo em massa, destacando-se ainda mais nos períodos de prosperidade, dando o maior consumo de bens duráveis, de produção ou de capital.

A análise de crédito diz respeito aos procedimentos e ferramentas utilizadas para a tomada de decisão. Os limites de crédito e o prazo são estipulados para o pagamento da dívida ao tomador conforme necessidade do cliente e sua capacidade de pagamento. Finalmente são definidos os critérios de classificação de risco, as formas de acompanhamento e a revisão do crédito, entre outros fatores relevantes.

Santos (2001) define que a análise de crédito é uma técnica de previsão que permite à empresa vendedora estimar a capacidade de pagamento a curto prazo do pretendente do crédito.

A utilização da análise de crédito é justificada pelo fato de que apenas a análise cadastral não é suficiente para avaliar a capacidade de pagamento do pretendente. Qualquer análise de cadastro informa apenas uma situação passada. A análise de crédito permite que a empresa vendedora tenha alguma estimativa sobre a situação financeira futura de um pretendente com um cadastro recomendável (COBRA, 1989).

Esta análise é uma das ferramentas indispensáveis para uma boa decisão de crédito. “A análise de crédito consiste em um estudo da situação global de um devedor em perspectiva, visando à elaboração de um parecer que retrate de forma clara e objetiva, o desempenho econômico-financeiro do mesmo” (BLATT, 1999, p. 28). No entanto, o autor alerta que é muito difícil mensurar quanta confiança o credor poderá ter em seus clientes, e traduzi-las em valores numéricos, ou seja, em linhas de crédito que é o que ele determina como “risco potencial”.

Wesley (*apud* SANTOS, 2000) denota a importância da análise de crédito quando destaca os dois principais fatores que tendem a ser determinantes dos riscos de inadimplência, que seriam: a fraca qualidade no processo de análise de crédito (fator interno) e o agravamento da situação econômica que pode resultar na escassez de tomadores saudáveis (fator externo).

Em geral, as empresas adotam procedimentos rígidos para uso na análise de crédito – a avaliação dos solicitantes de crédito. Muitas vezes, a empresa deve não somente determinar se pode ser concedido a um cliente, mas também estimular o montante máximo de crédito que ele pode perceber (GITMAN, 1997).

Schrickel (1997) destaca que a análise de crédito engloba a habilidade de estabelecer uma decisão de crédito, dentro de um panorama de incertezas e constantes mudanças e informações superficiais. O autor completa ainda que esta habilidade está ligada a capacidade de considerar situações, e por isso, não é incomum ser difícil se chegar a uma conclusão clara, prática e factível.

Visto que para o crédito ser devidamente utilizado são necessários princípios gerais e permanentes que fundamentem a conduta dos analistas de crédito, estes princípios são sintetizados na chamada “política de crédito”.

Segundo Silva (1997, p. 103) política “são instrumentos que determinam padrões de decisão para resoluções de problemas semelhantes”. O autor coloca ainda que a política de crédito é uma guia para a decisão de crédito, porém não é a decisão; rege a concessão de crédito, porém não concede o crédito; e orienta a concessão de crédito para o objetivo desejado, mas não é o objetivo em si.

Já Sanvicente (1993) conceitua política de crédito como sendo o conjunto dos elementos: prazos concedidos, critérios de aceitação de pedidos de crédito e os critérios para fixação de limite (montantes) de crédito.

A análise de crédito, conforme Braga (1995) consiste em atribuir valores a um conjunto de fatores que permitam a emissão de um parecer sobre determinada operação de crédito. O autor coloca ainda que, analisando os fatores envolvidos, é possível emitir um parecer que possibilite ter uma idéia do provável comportamento do cliente, através da análise de seu passado e assim projetar o seu comportamento futuro, tentando dessa forma conceder crédito aos que demonstram condições de honrar seus compromissos.

Segundo Schrickel (1997) bom senso e *feeling* são características fundamentais para um analista de crédito. O bom senso, conforme expõe o autor, refere-se ao uso da lógica, da praticidade e da clareza, o que implica a necessidade de certo conhecimento técnico, pesquisa e questionamento. Já o *feeling* refere-se a percepção, que muitas vezes é invocado para tentar

explicar algum fenômeno na análise de crédito, ou sem uma conclusão, que os dados objetivos disponíveis não possam demonstrar.

O mercado financeiro tem disponibilizado uma gama de ferramentas para análise de crédito e avaliação do risco de crédito, baseadas em análises estatísticas. Atualmente, as novas técnicas para mensuração de risco de crédito, aliadas ao avanço dos recursos tecnológicos, constituem-se de grande importância para auxiliar o analista de crédito na tomada de decisão.

2.2.2.4 Técnicas de análise de crédito

Conforme Leoni e Leoni (1997), a análise de crédito das empresas se faz da utilização das análises das demonstrações contábeis como principal elemento de apoio. A análise de crédito para pessoas físicas é menos técnica porque é realizada com um conjunto menor e mais incerto de informações.

Para que a decisão de crédito possa ter melhor embasamento, os aspectos quantitativos da análise de crédito devem ser adicionados às informações de natureza qualitativa (SILVA, 1997)

A análise das demonstrações contábeis fornece com facilidade prognósticos quando a situação financeira da empresa analisada é muito boa, ou muito ruim. Sua maior dificuldade é projetar o futuro de uma empresa quando seus índices estão situados numa faixa intermediária de qualidade.

Uma técnica de análise de crédito pessoal mais poderosa é conhecida como pontuação de crédito. Foi desenvolvida há alguns anos nos Estados Unidos e hoje sua utilização é universal.

Para Santos (2000) o sistema de pontuação de crédito representa um refinamento do método tradicional de avaliação de análise de crédito pessoal, que é um processo muito intuitivo. O funcionamento do sistema de pontuação de crédito baseia-se no tratamento estatístico de um conjunto de dados sobre o comportamento do cliente. Com base nessa análise estatística, são atribuídas pontuações a essas características.

Todo o processo financeiro e comercial dentro de uma empresa está fortemente dependente de um bom cadastro de seus clientes. A formação deste cadastro depende de documentos e informações colhidas dentre diversas fontes, inicialmente sempre externas.

A maior parte das informações necessárias para garantia de uma boa venda, é conseguida através da troca sistemática de informações entre fornecedores, realizadas com o auxílio de empresas ou associações especializadas no fornecimento destas informações (LEONI; LEONI, 1997).

2.2.2.5 Cadastro

A pesquisa cadastral deve ser refeita sistematicamente, pois as instabilidades econômicas, aliadas à competitividade do mercado, podem modificar repentinamente a situação de determinado cliente.

Da mesma maneira que a empresa consegue informações sobre determinado cliente, também fornece informações sobre seus clientes. Tais informações podem ser fornecidas atendendo solicitações diretas de outros fornecedores, ou para suprir banco de dados de empresas ou organizações de fornecimento de informações (LEONI; LEONI, 1997).

Para Tavares (1988) todas as informações externas tornam-se muito mais importantes, quando conseguimos associá-las à história comercial do cliente com a empresa. O conjunto destas informações deve estar armazenado de forma segura, pois elas são valiosas.

Em espaço de até seis meses, os dados cadastrais de um cliente deverão ser atualizados e repassados para a ficha cadastral. Esta atualização será de grande valia para análise e liberação de futuras compras, assim para fácil atuação da cobrança (PEREIRA, 1991, p. 49).

Durante muito tempo, os serviços de suporte para decisão de crédito constituíram-se basicamente de órgãos de cadastro, que compreendiam somente a manutenção e arquivamento de documentos, mais as funções de fornecimento e obtenção de informações cadastrais dos clientes. Conforme Silva (1997), apesar dessas funções ainda existirem e serem importantes, áreas técnicas de análise de crédito tem ocupado posição mais decisiva na avaliação de risco.

Os serviços de arquivos nas áreas de cadastro são responsáveis pela manutenção e arquivo das pastas cadastrais, bem como pelo armazenamento dos documentos em tais pastas. Os arquivos normalmente têm suas pastas organizadas em ordem alfabética, podendo haver alguma

variação. O critério de organização dos arquivos, bem como o tipo de móvel físico ou meio magnético, varia conforme os recursos possuídos e utilizados pela organização (LEONI; LEONI, 1997).

É comum em qualquer segmento o fornecimento de informações comerciais e bancárias. Dessa forma, o pleiteante de crédito, ao preencher uma ficha cadastral junto a um banco ou empresa comercial ou indústria, indica suas referências comerciais e bancárias, com os quais mantém operações de crédito. A empresa que analisa uma operação de crédito para o requisitante consulta as fontes indicadas para saber sobre o conceito, a pontualidade e os limites de crédito do pleiteante (SILVA, 1997).

Conforme TAVARES (1988) as principais fontes para pesquisa sobre clientes são os fornecedores e bancos com os quais eles operam, podendo também haver consultas vias agências especializadas, distribuidores, cartórios, fóruns, associações comerciais, registros internos e até publicações pela imprensa.

Dados cadastrais podem perfeitamente ser armazenados em sistemas para gerar listagens e telas que auxiliam os gestores de crédito e analistas externos no exame de operações e na identificação de características de grupos de clientes. O cadastro informatizado e bem construído é, sem dúvida, um grande banco de dados e possibilitará excelente alavancagem comercial.

2.2.2.6 Os “C’s” do crédito

No processo decisório de análise e liberação do crédito, além de verificarmos todas as informações contidas no cadastro do cliente e depois de observarmos as políticas condizentes com a negociação, podemos ainda utilizar uma ferramenta na análise de concessão de crédito que o mercado convencionou chamar de os cinco “C’s” do crédito (SILVA, 1988).

Os “C’s” do crédito tem seu embasamento em dados e informações, de forma qualitativa sobre o cliente. Sua aplicabilidade proporciona à empresa uma visão ampla e detalhada sobre conceitos e habilidades do cliente. São eles: caráter, capacidade, condições, capital e colateral.

Gitman (1997) também cita os “C’s” do crédito enfatizando os aspectos pessoais, caráter e capacidade, considerando-os como os fatores mais importantes para a concessão de empréstimos.

O autor apresenta a importância destes conceitos quando diz que os analistas freqüentemente utilizam desta ferramenta para orientar suas análises sobre as dimensões-chave da capacidade creditícia de um cliente.

No que se refere à estruturação de sistemas de avaliação de riscos, os “C’s” caráter, capacidade, condições e capital são utilizados para a determinação do nível de risco dos clientes. A partir do nível de risco destes é que será possível determinar os limites de crédito e as formas de garantias correspondentes ao “C” de colateral (SANVICENTE, 1993).

Inicialmente, falava-se nos quatro “C’s” do crédito, mas gradativamente, novos “C’s” foram adicionados, chegando em alguns casos, a ser citado até nove. Para o nosso estudo, bastam os cinco “C’s”, cujas descrições contribuem para a análise de crédito e avaliação de riscos.

a) Caráter

A análise do caráter do cliente é uma análise objetiva e é possível a verificação de informações junto ao mercado, em relação ao provável cliente. A base desta análise é o cadastro.

O caráter refere-se à intenção de pagar. Pode ser muito difícil de identificar se alguém tem ou não a intenção de pagar suas dívidas. A experiência do banco ou de uma empresa que esteja concedendo crédito, em termos de conhecimento de seu cliente, bem como informações obtidas junto a outros bancos e/ou fornecedores, se traduz num eficiente instrumento de conhecimento de pontualidade do devedor no cumprimento de suas obrigações (SILVA, 1997).

Silva (1997) enfatiza, entretanto, que um indivíduo ou uma empresa pode atrasar um pagamento, ou mesmo deixar de pagar, em razão de não dispor de recursos, o que não é decorrência de seu caráter. Dessa forma, a identificação do conjunto de boas ou más qualidades de um indivíduo, em face do hábito de pagar suas contas, é tarefa difícil.

Gitman (1997, p. 696) reporta-se ao caráter como sendo “o histórico do solicitante quanto ao cumprimento de suas obrigações financeira, contratuais e morais”.

Pode haver uma situação em que alguém não tenha intenção de pagar, porém a continuidade de seu negócio depende de que cumpra suas obrigações para continuar recebendo crédito e subsidiando suas atividades.

Outro fator a ser considerado é o próprio tempo, pois alguém é honesto até o dia em que deixa de ser. De qualquer forma, os dados relativos ao passado de uma pessoa ou de uma empresa podem ser instrumentos úteis à decisão de crédito.

Para Ross, Westerfield, Jaffe (1995, p. 581) “caráter é a disposição do cliente para cumprir sus obrigações”.

Segundo Saunders (2000) mede-se a reputação do tomador de crédito pelo seu histórico de pagamentos ou pelo tempo de permanência na atividade. Compton (*apud* ROSA, 1992, p. 27) considera “caráter refere-se à honestidade e integridade do cliente. Se isso for questionado, suspende-se imediatamente o estudo da proposta de crédito”.

Caráter é a firmeza de vontade, a determinação do cliente de honrar os compromissos assumidos. Está ligado diretamente à honestidade e reflete-se no esforço para cumprir uma obrigação. Um devedor pode chegar a se desfazer de bens essenciais para solver seus compromissos. Já outros, não se dispõe a fazer qualquer esforço para tanto. É óbvio que os dois não possuem o mesmo caráter (SILVA, 1997).

Elemento fundamental para a decisão e concessão de crédito, Silva (1997) aponta o caráter como o responsável em avaliar a índole e a reputação do cliente. Somente com a certeza de que o cliente possui caráter é que o estudo da operação deve ter continuidade, onde o caráter de um cliente poderá ser julgado de maneira mais precisa somente ao longo de vários anos de negociação.

b) Capacidade

A análise do “C” capacidade refere-se à competência empresarial do cliente em conduzir os seus negócios. Por isso, constitui-se num dos aspectos mais difíceis de análise de risco.

Esta análise é considerada subjetiva devido ao seu resultado estar muito mais relacionado à percepção de quem analisa do que com os dados e informações propriamente ditos. A base desta análise é feita a partir da visita à empresa ou ao cliente. Esta visita tem como o objetivo contatar *in loco* as condições operacionais e o funcionamento da empresa e a real situação do cliente (SILVA, 1997).

Segundo Saunders (2000) o ciclo econômico e financeiro podem refletir em determinados momentos na capacidade de pagamento do tomador, aumentando ou diminuindo de acordo com o seu grau de volatilidade.

Para Silva (1997), é a habilidade, competência empresarial do indivíduo ou grupo e o potencial de produção ou comercialização da empresa, sendo algo bastante subjetivo e não fácil de medir. No que diz respeito à capacidade física da empresa, através da visita pode-se conhecer suas instalações, seus métodos de trabalho, bem como o grau de tecnologia utilizado.

Gitman (1997, p. 696) cita capacidade como “o potencial do cliente para quitar o crédito requerido”. No caso de empresas, por exemplo, faz-se a análises das demonstrações financeiras, com ênfase especial nos índices de liquidez e endividamento, que são geralmente utilizados para avaliar a capacidade do requerente do crédito. Já no caso de pessoa física, a análise do currículo profissional daquele que está propondo a negociação, com a sua formação escolar, podem servir para medir a capacidade.

Quanto à habilidade administrativa ou técnica do pessoal à disposição da empresa, pode ser feita uma análise do currículo dos seus sócios ou administradores visando identificar se os mesmos são conhecedores do ramo em que atuam.

Vale ressaltar que em determinadas situações, mesmo uma empresa sendo nova (recém fundada) pode contar com pessoal possuidor de experiência específica trazida de outras empresas. Constata-se, via de regra, que as empresas mais tradicionais tendem a possuir um quadro de dirigentes com maior experiência no mercado e no ramo em que atuam.

Segundo Ross, Westerfield, Jaffe (1995, p. 581) “a capacidade do cliente está diretamente ligada com as suas obrigações e com os seus fluxos de caixa operacionais”. Quando a capacidade é reduzida ou mínima, a concessão de crédito pode se configurar em um grande risco, pois ainda que o cliente tenha caráter irrepreensível e queira pagar, não terá como fazê-lo.

Schrickel (1997) conclui citando que uma boa capacidade não é regra rígida para a concessão do crédito, mas é sem dúvida um relevante indício de informações.

c) Condições

Gitman (1997, p. 697) define capacidade como “a análise das condições econômicas, empresariais e as circunstâncias particulares das partes envolvidas que de qualquer modo podem afetar as partes envolvidas na negociação”.

A análise das condições trabalha com informações externas à empresa. Refere-se ao macroambiente econômico em que ela atua e sobre o qual não tem condições de controle.

Para Santi Filho (1997) o “C” referente a condições envolve fatores externos à empresa. Integra o macroambiente em que ela atua e foge de seu controle. Medidas de política econômica (restrições ao crédito, política cambial e de juros, abertura do mercado mediante alterações nas alíquotas de importações, etc.), fenômenos naturais e imprevisíveis (ligados ao clima, por exemplo) e riscos de mercado são os principais aspectos que a análise das condições terá como parâmetro.

Já Silva (1997, p. 83), afirma que ênfase dada às condições está voltada para os fatores externos e macroeconômicos.

É certo que os empreendedores tendem a ser mais liberais nos momentos em que se verifica uma recuperação da economia, quando os negócios dos indivíduos e empresas demonstram estar em fase de franca recuperação e ascensão. Em sentido contrário, tal liberdade desaparece nos momentos de depressão ou recessão (SCHRICHEL, 1997, p. 54).

Cabe ressaltar que certas decisões de política econômica, como por exemplo, o desaquecimento de determinado setor da economia, bem como o comportamento do mercado de uma forma em geral, podem afetar as atividades comerciais e/ou industriais de determinados tipos de empresas.

d) Capital

Considerando que o cliente é honesto (caráter) e que tem suficiente habilidade para administrar seus negócios (capacidade), outro elemento básico em uma análise de crédito é o capital.

A análise do “C” capital, assim como no caráter, é técnica. A sua base é a análise econômico-financeira do cliente. Onde esta avaliação é feita com base nos balanços patrimoniais fornecidos pelas empresas e sobre as rendas, nos casos de clientes pessoa física. Assim, a análise de concessão de crédito, nestes casos, baseia-se muito mais nos números referentes ao patrimônio e renda do que nos relatórios contábeis (SILVA, 1997).

No estudo dos “C’s” do crédito, o capital se refere à situação econômico-financeira da empresa ou do cliente, no que diz respeito aos bens e recursos possuídos pela mesma para saldar seus débitos. Portanto, o capital é medido através da análise dos índices financeiros, tendo evidentemente, um significado muito mais amplo que aquele que é dado à conta de capital na contabilidade (SCHRICKEL, 1997).

Pela análise dos demonstrativos contábeis, se obtém informações valiosas sobre o desempenho e a solidez de uma determinada empresa, o que se constitui numa eficiente ferramenta para o gestor de crédito.

Conforme as definições de Ross, Westerfield, Jaffe (1995), capital são as reservas financeiras do cliente, que na prática, este fator capital compreende a situação econômica, financeira e patrimonial do cliente.

e) Colateral

A definição do “C” colateral está relacionada às garantias que, uma vez existindo, irão oferecer mais segurança na concessão do crédito. Cada organização pode eleger os tipos de garantias que entenda como sendo mais ou menos valiosas para reforçar sua segurança nos créditos concedidos (SANTOS, 2000).

Normalmente o colateral é usado para amenizar as fraquezas que existem nos riscos, como pouca capacidade, condições não favoráveis e outras dificuldades. No entanto, nunca deve ser aceito como fator relevante na análise do caráter, pois a falta de honestidade é um risco que deve ser sempre evitado (SCHRICKEL, 1997).

O conceito de colateral comumente é visto como as fontes alternativas para o pagamento. Colateral são itens usados pelos tomados para garantir um empréstimo em que o credor passa a ter direito legal caso ocorra atraso ou falta de pagamento, conceitua Gitman (1997). Koogan e Houaiss (1998, p. 735) definem garantia creditícia como “meio legal de os credores se garantirem contra a insolvência dos devedores”. Segundo Ventura (2000) o Banco Central do Brasil através de seu Manual de Normas e Instruções determina que a concessão de crédito seja feita com a exigência de garantia.

Silva (1997, p. 96) coloca que colateral se refere “à capacidade do cliente em oferecer garantias de pagamento”. A garantia é uma espécie de segurança adicional, e em alguns casos a concessão de crédito poderá depender das garantias que possam ser oferecidas.

Na classificação de Santos (2000) há as garantias reais e as pessoais.

a) **Garantias Reais:** quando, além da promessa de contraprestação, o devedor confere ao credor o direito especial de garantia sobre uma coisa uma universalidade de coisas móveis ou imóveis. São exemplos de garantias reais: alienação fiduciária, hipoteca, penhor mercantil, caução, ações, cédula hipotecária, certificado de depósito, debêntures, duplicata, letra de câmbio (cambial), letra hipotecária, nota promissória, título de dívida e warrants.

b) **Garantias Pessoais:** é quando se exige do devedor apenas a promessa de contraprestação, contentando-se o credor com a garantia comum que lhe possa dar o patrimônio presente e futuro do devedor, ou seu avalista, ou mesmo fiador. São garantias pessoais: aval, carta de crédito e carta de fiança.

Através dos cinco “C’s” tradicionais, julga-se que pode ser adicionado mais um “C”, que é o conglomerado. Este se refere à análise não apenas de uma empresa específica que esteja pleiteando crédito, mas ao exame do conjunto, do conglomerado de empresas no qual o pleiteante de crédito esteja contida. Não basta conhecer a situação de uma empresa, é preciso que se conheça sua controladora (ou seus controladores) e suas controladas e coligadas para se formar um conceito sobre solidez do conglomerado, do conjunto. (SILVA, 1997).

Na prática, as lojas costumam adotar critérios pré-definidos para conceder crédito a pessoas físicas, como por exemplo, idade acima de certo limite, tempo mínimo de emprego, referências (possuir cartão de crédito), salário e consulta a serviços de proteção ao crédito. Entretanto, esses critérios precisam ser atualizados periodicamente porque sua influência na inadimplência muda com o tempo.

2.2.3 As Políticas de cobrança em contas a receber

A política de cobrança tem a finalidade de refletir uma venda que já foi efetuada em um recebimento, pois uma venda somente será uma venda quando o dinheiro é recebido do cliente. Para Sanvicente (1993, p. 159) é evidente que a empresa não deve gastar mais com o seu esforço de cobrança do que tem a receber. O autor saliente que “mais importante do que isso, as despesas de cobrança devem ter como parâmetro básico de comparação o que a empresa pode perder sob a forma de acréscimo de dívidas não liquidadas por seus clientes ao promover qualquer redução no seu esforço de cobrança”.

Verifica-se a forte ligação entre as vendas e os esforços de cobrar, pois a cobrança acaba por afetar as vendas futuras que pode haver entre a empresa e o cliente, bem como as cobranças futuras para com outros clientes.

É visível que somente com o pagamento do contas a receber nos valores e datas estipulados, é que irá permitir que a empresa construa a sua margem de lucro e implemente planos de investimentos. Sendo assim, quando a organização apresenta certa habilidade no setor de cobrança, é que será obtido o nível de lucro que a empresa planejou sobre suas vendas (SILVA, 1997).

Conforme Tavares (1988), a cobrança pode ser feita através dos vendedores, de ligações telefônicas, de empresas especializadas em trabalhos de cobrança, através de cartórios e, principalmente, quando se busca a negociação.

Uma boa política de cobrança do contas a receber se dá quando o setor faz regressar a empresa, na data pré-determinada, o capital empatado nas vendas, acrescido naturalmente da margem de lucros. Qualquer atraso no regresso desse capital terá como consequência imediata

uma diminuição de lucros, através dos juros desembolsados para repor na organização o capital para o giro faltante.

Por estes motivos, de acordo com Tavares (1988), a empresa deve motivar seus clientes para o pagamento pontual, a fim de reduzir os custos arcados com a cobrança, que equivalem aos custos operacionais. Muitas vezes este processo é interrompido por clientes que abusam na tentativa de obter um maior desconto ou quando ocorrem problemas de negociação bancária, através dos descontos de duplicatas.

2.2.3.1 O custo com devedores duvidosos

O termo inadimplência refere-se ao devedor que não cumpre no termo convencionado suas obrigações contratuais. De acordo com essa definição, qualquer atraso, mesmo que por um dia, colocaria o consumidor na condição de inadimplência (SILVA, 1997).

A inadimplência refere-se ao não pagamento de um empréstimo no prazo combinado entre as partes. Além de se considerar que a inadimplência pode ser decorrente do caráter do cliente, ou seja, da vontade de não pagar a obrigação, existem outras causas da inadimplência como as apresentadas por Gitman (1997) que considera a principal delas a má administração dos recursos como também dificuldades econômicas.

Blatt (1999) explica que bons créditos podem se tornar inadimplidos e eventualmente se converterem em prejuízos, caso a empresa não o acompanhe, não identifique e não tome ações corretivas no momento oportuno de sinais de alerta que possam a vir a impactar os repagamentos das operações de crédito já aprovadas. Mostrando a importância da atenção por todo o prazo de pagamento de crédito.

As empresas e as instituições financeiras possuem critérios próprios para considerar uma pessoa inadimplente.

A inadimplência possui muitas causas, mas sem dúvida muitas delas estão ligadas a fatores vinculados ao desempenho de toda a economia. O desemprego, se elevado contribui para o aumento do número de pagamentos em atraso (SILVA, 1997).

Os chamados créditos-problemáticos, conforme coloca Silva (1997, p. 373) pode advir de várias situações, onde autor coloca que “vão do atraso de um dia em relação ao vencimento, passando por prazos maiores (toleráveis), por atrasos estratégicos para o cliente, por acordos entre as partes, chegando à perda total do principal e encargos”. Acrescenta ainda que é possível se ter operações atrasadas que não resultarão em perdas, assim como operações não vencidas, mas que nunca serão recebidas.

Por outro lado, a inadimplência, quando elevada, também influencia a economia, provando concordatas e falências. Além disso, é claro, o aumento do risco induz à elevação das taxas de juros, que passam a incorporar uma taxa de risco maior.

Schrickel (1997, p. 314) expõe que “perder dinheiro no negócio de crédito faz parte do negócio”. E acrescenta ainda que esta perda possa ser causada por erros na análise de crédito quando diz “se perdermos em crédito por equívoco de julgamento, o jeito é buscar méis para recuperá-lo, seja pela via negocial ou pela via executiva, sempre menos recomendável”. Porém, “se a perda decorrer de uma infringência às políticas de crédito da instituição, não há nada que salve o infrator”.

As políticas de cobrança representam os procedimentos adotados pela empresa para o recebimento das contas a receber nas datas de seus vencimentos. As políticas de cobrança devem ser avaliadas pelo número de clientes inadimplentes ou incobráveis. Na realidade, este número depende também da política de crédito nas quais a empresa se baseou para conceder crédito aos clientes (CHIAVENATO, 1994).

Contudo, o acompanhamento do cliente deve ser um processo contínuo e não uma ação isolada numa situação de emergência. Uma empresa com uma boa política de crédito terá informações atualizadas sobre seus clientes e poderá conceder de forma íntegra todo o seu relacionamento de negócio com os mesmos (SILVA, 1997).

Conforme Blatt (1999), ao se deparar com um problema de cobrança nas mãos, a coisa mais importante é controlá-lo o mais rápido possível para alcançar bons resultados. “A chave é reconhecer quando o processo está sendo adiado, e preparar-se para utilizar uma abordagem cada vez que ocorre um contato” (BLATT, 1999, p. 119).

Um cobrador bem sucedido deve saber como atacar, deve fazer qualquer coisa para obter seu dinheiro, sempre no limite legal e moral. A realidade é que o cobrador não pode esquecer que está lidando com pessoas e seus diversos comportamentos.

A política de cobrança deve ser implementada em conjunto com a política de crédito, pois não se deve facilitar excessivamente a concessão de crédito e, posteriormente, ter que aplicar rigidez na cobrança, ou vice-versa. Portanto, para os clientes que já se espera certa dificuldade de cobrança, é recomendada uma avaliação mais rigorosa antes de concessão de crédito (HOJI, 2001).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa é uma etapa importante sem a qual não seria possível ter diretrizes para a confecção do trabalho. Define os métodos que serão adotados no decorrer do processo.

A possibilidade de considerar a natureza com expectativas diferentes gera novas perguntas e novas respostas. Esta empreitada intelectual integra critérios de escolha entre teorias e métodos de investigação diversos e em diferentes níveis: do verdadeiro, do provável, do possível, do frutífero, do estéril, do impossível e do falso (CRUZ; RIBEIRO, 1999).

A pesquisa, segundo Gil (1999, p. 42) pode ser definida como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento de método científico”. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante de procedimentos científicos.

3.1 Caracterização da pesquisa

O estudo realizado caracteriza-se como qualitativo, pois este tipo de pesquisa, tecnicamente, procura medir o grau em que algo está presente.

A pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta de dados, para Sraw (*apud* ROESCH, 1999), são destinados para uma fase exploratória da pesquisa. Ainda neste contexto, Roesch (1999) salienta que a pesquisa qualitativa é adequada para a avaliação formativa, principalmente para melhorar na realização ou utilização de um programa, ou um plano, ou quando se trata de eleger as metas de um programa e há a necessidade de uma intercessão. Sendo que neste trabalho está relacionado aos processos de política da análise de crédito.

3.2 Delineamento da pesquisa

Para concretizar uma pesquisa ocorre a necessidade de se gerar uma confrontação entre os dados, as evidências, as informações coletadas para se poder delinear as variáveis que serão utilizadas. Para isto, se faz a análise sobre o determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele (LUDKE; ANDRE, 1986).

A metodologia seguida neste estudo para o delineamento da pesquisa é a empregada por Vergara (1998), que a classifica sob dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins.

3.2.1 Quanto aos meios

Em relação aos meios de verificação, a pesquisa foi documental, bibliográfica, de campo e estudo de caso. A análise documental levou em consideração dados fornecidos pela própria empresa em estudo, como documentos e observação dos sistemas utilizados pela mesma na análise e liberação de crédito. Conforme Viana (2001), para a validação desse tipo de pesquisa, o seu início deve estar baseado na análise de documentos oriundos de diversas fontes e selecionado em função do trabalho pesquisado.

No que tange a pesquisa bibliográfica, se utilizou no início do estudo, durante a etapa da fundamentação teórica. Para Ruiz (1996), a pesquisa bibliográfica permite a afirmação de um modelo teórico inicial de referência. O estudo se fez do entendimento do conceito do tema abordado, com o auxílio de livros de administração financeira, capital de giro, contas a receber e seus componentes. Observação das principais leis sobre o assunto, além de monografias, dissertações, teses e artigos publicados em revistas eletrônicas conceituadas.

O estudo se caracterizou como de campo, pois foi constituído no próprio ambiente da empresa alvo de estudo. Mattar (2005) explica que no levantamento de campo procura-se ter dados representativos da população de interesse, no entanto, pouca profundidade. O estudo de campo trabalha com amostras de dimensões que permitem análises estatísticas e, ao mesmo tempo conhecer o inter-relacionamento entre as diversas variáveis que ocasionam o fenômeno.

O estudo de campo pode ser classificado quanto à dimensão no tempo. De acordo com Mattar (2005, p. 83), “algumas pesquisas são realizadas uma única vez, apresentando seus resultados no instante do fenômeno estudado, chamadas de ocasionais ou *ad hoc*”. Outras, no entanto, são periodicamente repetidas e seus resultados mostram a evolução no tempo das variáveis pesquisadas, estas são chamadas de evolutivas. O presente estudo será realizado uma única vez, logo é classificada como ocasional.

A pesquisa tem caráter de estudo de caso, em consequência da delimitação em relação a sua realização se dar em uma única empresa, o que leva a um alto grau de detalhamento e de profundidade. Roesch (1999) afirma que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que permite examinar um fenômeno atual dentro do seu contexto. Dessa forma, foi possível avaliar profundamente a gestão de contas a receber e seus elementos.

3.2.2 Quanto aos fins

Abordado o aspecto quanto aos fins, segundo Vergara (1998), a pesquisa se denomina como descritiva. O caráter descritivo que a pesquisa assume, está relacionado com as características da população ou de um determinado acontecimento. Além de esclarecer ligação entre variáveis e definir sua natureza. Não tem a responsabilidade de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para suas explicações (VERGARA, 1998).

Para Mattar (2005), a pesquisa descritiva tem o objetivo de expor o fenômeno em estudo e responde questões como: quem, o quê, quanto, quando e onde. Sendo que este estudo se mostra descritivo por mostrar características da empresa em estudo, bem como mostrar o perfil do cliente inadimplente.

3.3 Delimitação da pesquisa

A empresa objeto de estudo, Canguru Embalagens S.A., foi escolhida em razão da acessibilidade as informações e pela possibilidade de indicar propostas que tornem a política de crédito mais eficaz na empresa.

De acordo com Vergara (1998), a acessibilidade está longe de qualquer procedimento estatístico, a seleção dos elementos se dá pela facilidade de acesso a eles. O acesso às informações foi facilitado pelo fato de contar com a participação de um membro da família da autora fazer parte da equipe financeira da empresa há mais de 20 anos, tendo assim acesso aos dados.

3.3.1 População

O enfoque da pesquisa não somente está vinculado aos modelos de gestão da empresa, mas também aos dados dos clientes da mesma. Por esse motivo, sua população foi delimitada.

Vergara (1998) coloca que a população é um conjunto de elementos (empresas, produtos ou pessoas), que possuem as características as quais são objeto de estudo. Sendo assim, como a empresa apenas negocia com pessoa jurídica, os quais foram identificados os contratos de empresas inadimplentes com um prazo de 31 a 410 dias. Como a empresa oferece para pagamento a opção de parcelar em até 4 (quatro) vezes, foram verificadas todas as parcelas existentes de um contrato. Os contratos avaliados são equivalentes ao primeiro semestre de 2008.

Considerando o tempo da entrevistadora, o tamanho da população, os custos da pesquisa e fatores relacionados ao processamento de dados, a análise será feita com os clientes em atraso a partir da primeira parcela, o que equivale a 247 (duzentos e quarenta e sete) contratos.

Sendo que esta variação de clientes inadimplentes ocorre todos os dias, a base do estudo é dada a partir do dia 01 de janeiro de 2008. E então no dia 20 de maio de 2008 as análises foram concentradas nos motivos da inadimplência e no andamento dos contratos.

3.4 Técnicas de coleta de dados

As coletas de dados primários e secundários se apresentam para um melhor entendimento do assunto abordado. Sendo esta feita através de dados quantitativos e dados qualitativos.

Em relação à abordagem qualitativa foi realizada uma pesquisa em relação às políticas adotadas na análise e liberação de crédito, e também verificar o perfil dos inadimplentes. O caráter quantitativo se dá que ocorre a escolha de aplicar análises estatísticas e probabilísticas. Este se mostra muito usados na escolha dos clientes inadimplentes, onde ocorre a seleção da população que será alvo da pesquisa.

Como a empresa conta com uma carteira de clientes vasta, são 12 (doze) clientes grandes ativos e 2100 (dois mil e cem) clientes pequenos ativos, se torna inviável observar cada perfil, sendo esta uma delimitação da pesquisa. As características grandes e pequenas se atribuem devido ao valor de cada contrato, ou seja, quanto maior o valor do contrato a empresa-cliente é classificada como grande, visto que a empresa tema do estudo não atende clientes do tipo pessoa física, apenas clientes pessoa jurídica. A análise como já mencionada se dará de maneira qualitativa, contudo os dados serão coletados de ambas as formas.

Em relação à utilização de métodos quantitativos se faz presente para se obter informações referentes à como, por exemplo, a quantidade ou a proporção dos clientes com determinada posição, ou então observar a frequência q um evento ocorre. Sendo mais utilizado este método na verificação dos clientes inadimplentes.

3.4.1 Tipos de dados

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas com membros da empresa, em especial com membros do setor de crédito e cobrança. Já as fontes de dados secundários em relação à situação de crédito do cliente foram obtidas através de informações contidas no banco de dados, onde se encontram os documentos cadastrais.

3.4.2 Instrumentos utilizados

Para a coleta de dados primários, os instrumentos utilizados foram entrevistas semi-estruturadas e observação direta.

Segundo Chizzotti (1998, p. 57), a entrevista em pesquisa é um tipo de comunicação entre um pesquisador que pretende colher informações sobre fenômenos e indivíduos que detenham essas informações e possam emití-las. A informação colhida sobre os fatores e opiniões deve constituir-se em indicadores de variáveis que se pretende explicar. É, pois, um diálogo preparado com objetivos definidos e uma estratégia de trabalho.

A entrevista semi-estruturada se deu no início da pesquisa, para a obtenção de dados que fomentassem o conceito a ser analisado, além de fornecer a entrevistadora informações sobre o histórico da empresa.

Com membros da equipe de cobrança também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas. Com o intuito de obter maiores informações sobre os índices de inadimplência, bem como na identificação dentro de todos os contratos analisados no estudo, dos clientes inadimplentes.

A entrevista semi-estruturada permite ao pesquisador orientar seus questionamentos, sem a necessidade de uma seqüência rígida nas questões feitas, pois a direção é tomada a partir do conteúdo que surge ao discutir o assunto em questão. Foi realizada com o responsável do setor de contas a receber uma pesquisa semi-estruturada, a qual se encontra em anexo.

Em relação à observação indireta, ela ocorreu por 5 (cinco) vezes, pois como a empresa se localiza em outra cidade que não a que a pesquisadora reside, a disponibilidade tornou-se limitada.

A análise documental dos dados secundários foi utilizada como fonte de informações para definir os procedimentos e políticas de gestão dos setores de crédito e cobrança. Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 79) o documento é entendido como “toda a base de conhecimento fixado materialmente e suscetível de ser utilizado para consulta, estudo ou prova”.

O sistema de crédito utilizado pela empresa forneceu as informações pertinentes em relação aos clientes inadimplentes. Neste continha as informações recolhidas em órgãos de

proteção ao crédito, Equifax e também de demonstrações contábeis atualizadas a cada ano. Sendo esta uma norma exigida pela Canguru Embalagens S.A. de seus clientes ativos.

Já o sistema que armazena as informações de cada cliente em separado, pode-se encontrar as informações referentes aos contratos em andamento, que engloba as datas de vencimento e pagamento, a margem de atraso, renegociação, histórico do cliente, onde constam todas as informações relacionadas aos procedimentos de cobrança tomados, os contatos feitos e também os motivos do atraso quando possível.

3.5 Técnicas de análise de dados

Para Oliveira (2002), análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do estudo feito, a fim de conseguir respostas as suas indagações, e procura estabelecer as relações *necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas*.

A pesquisa qualitativa, na qual o estudo esta fundamentado procura investigar os acontecimentos, bem como relacioná-los à medida que são encontrados. Desta forma, os dados foram analisados segundo sua coerência, consistência, originalidade e objetivação.

Através dos dados coletados foram caracterizadas as políticas de crédito adotadas pela empresa na análise de crédito para a pessoa jurídica, sendo caracterizada esta como a única modalidade em que a empresa alvo do estudo atende. Identificaram os clientes que apresentam atrasos contidos entre 31 e 410 dias, e então se pode verificar qual a proporção de inadimplentes que atinge o total da carteira de clientes. E como sugestão ao setor de análise de crédito a proposta de conhecimento rápido da situação do futuro cliente para sua possível liberação e compra.

3.6 Limitações

Para Vergara (1998) todo método de pesquisa apresenta possibilidades e limitações. Neste sentido, se faz necessário antecipar as possíveis críticas dos leitores do trabalho, expondo as limitações que o estudo apresenta.

Uma das principais limitações encontradas está relacionada com o tipo de pesquisa escolhida, estudo de caso. Isso se explica porque os dados obtidos não podem ser generalizados, ficando restritos somente a empresa alvo do estudo. Contudo, o estudo de caso não deixa de constituir uma importante oportunidade de verificar a adequação de conceitos acadêmicos com relação à realidade empresarial. Outra limitação encontrada pela pesquisadora, refere-se ao tempo disponível para a observação indireta, pois como a empresa se localiza em outra cidade este se tornou um fator limitante na coleta de dados. O deslocamento não se faz possível sempre que ocorre a necessidade.

A utilização da observação direta, na etapa de coleta de dados, também pode se tornar uma restrição, pois se corre o risco de haver uma indução da pesquisadora. Entretanto, este foi apenas um meio de coletar dados, visto que entrevistas não estruturadas e semi-estruturadas também fazem parte desta etapa, visando diminuir a interferência que por ventura pode ocorrer.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo é dedicado à apresentação e caracterização da empresa alvo do estudo, englobando seu histórico, sua estrutura organizacional, bem como sua política de gestão do contas a receber e a descrição das atividades dos setores de crédito e cobrança.

Em seqüência, se fez a análise do sistema utilizado pela Canguru Embalagens S.A., bem como a política de crédito adotada. Por fim, a análise do perfil do cliente inadimplente, sendo feita à apresentação dos resultados obtidos em relação às justificativas apresentadas pela inadimplência e como está a situação atual dos contratos.

4.1 Caracterização da empresa

A Canguru Embalagens S.A. é uma sociedade anônima que foi constituída em 26 de maio de 1970, na cidade de Criciúma, Santa Catarina. Neta época, sua razão social era Indústria de Embalagens Plásticas Canguru Ltda., e contava com a participação de 12 (doze) colaboradores e a sua estrutura se restringia a um pequeno pavilhão, onde se fazia a confecção do produto comercializado.

Como produto principal, em seu início, a empresa trabalhava basicamente com a produção de embalagens para alimentos, como arroz, feijão, açúcar e outros. Esta produção se manteve até aproximadamente o início da década de 80, quando a empresa passou a atuar em outros segmentos do mercado, como embalagens para fraldas, absorventes, pães, frios e outras linhas.

As dificuldades encontradas no seu início se devem ao fato de estar entrando em um setor até então desconhecido na região, além dos obstáculos que são encontrados quando se implanta uma indústria. A empresa também não encontrava um nome adequado, este se deu em homenagem a um animal exótico, que se diferencia dos outros por possuir uma bolsa para carregar os seus filhotes. A bolsa, simbolizando proteção, representava o objetivo da linha de produtos que a empresa passava a produzir.

No ano de 1985, a empresa abriu sua primeira filial, a cidade escolhida foi Chapecó, no oeste de Santa Catarina. Totalmente voltada à produção de embalagens flexíveis para os frigoríficos que se encontram na região e a fabricação de bobinas técnicas para o empacotamento de cereais, passando a mais tarde produzir laminados.

Em 1994, a Canguru Embalagens abriu sua segunda filial na cidade de Pelotas, no Rio Grande do Sul. Onde suas atividades se concentravam na fabricação de 250 (duzentos e cinquenta) toneladas mensais de bobinas técnicas para o empacotamento automático de cereais.

Contudo, foi no ano de 2002, que as 3 (três) unidades fabris passaram a ser controladas pela *Holding Cia. Jorge Zanatta* e assim, adotando a razão social de Canguru Embalagens S.A.

Além das 3 (três) unidades da Canguru Embalagens, o Senhor Jorge Zanatta possui outras 4 (quatro) empresas em diversos segmentos de atuação. Sendo que uma empresa está situada no setor de fibrocimento, tintas e solventes; outra empresa atua no ramo de telhas cerâmicas, uma outra que atua na área de transportes e, por fim uma atuando no setor de rótulos plásticos. Contando com 2,3 mil funcionários num total, a *holding* que administra as 7 (sete) empresas estima um faturamento de R\$ 450 milhões de reais para este ano.

A sua participação no mercado brasileiro é estimada em 50% no setor de embalagens e rótulos plásticos. Já no setor de telhas de fibrocimento e cerâmicas conta com uma participação de 25% e no setor químico é de 15%.

Hoje a empresa ocupa uma posição entre os líderes de mercado no setor de embalagens plásticas, mantendo parcerias com grandes empresas de atuação no mercado nacional e Mercosul, constituindo desta forma em um exemplo de excelência tecnológica.

4.2 Matriz Criciúma

A matriz Criciúma, que é objeto deste estudo, está localizada na avenida Manoel Delfino de Freitas, número 30 (trinta), no bairro Próspera, onde está desde sua fundação.

A Canguru Embalagens S.A. possui 6 filiais que se encontram em: Criciúma/SC (filial 1 e 2), em Chapecó/SC (filial 3), em Pelotas/RS (filial 4) e em Três Corações/MG (filial 5).

O quadro funcional da empresa em questão é formado por 680 colaboradores, englobando também a produção.

A seguir apresenta-se um organograma sintetizado da matriz Criciúma.

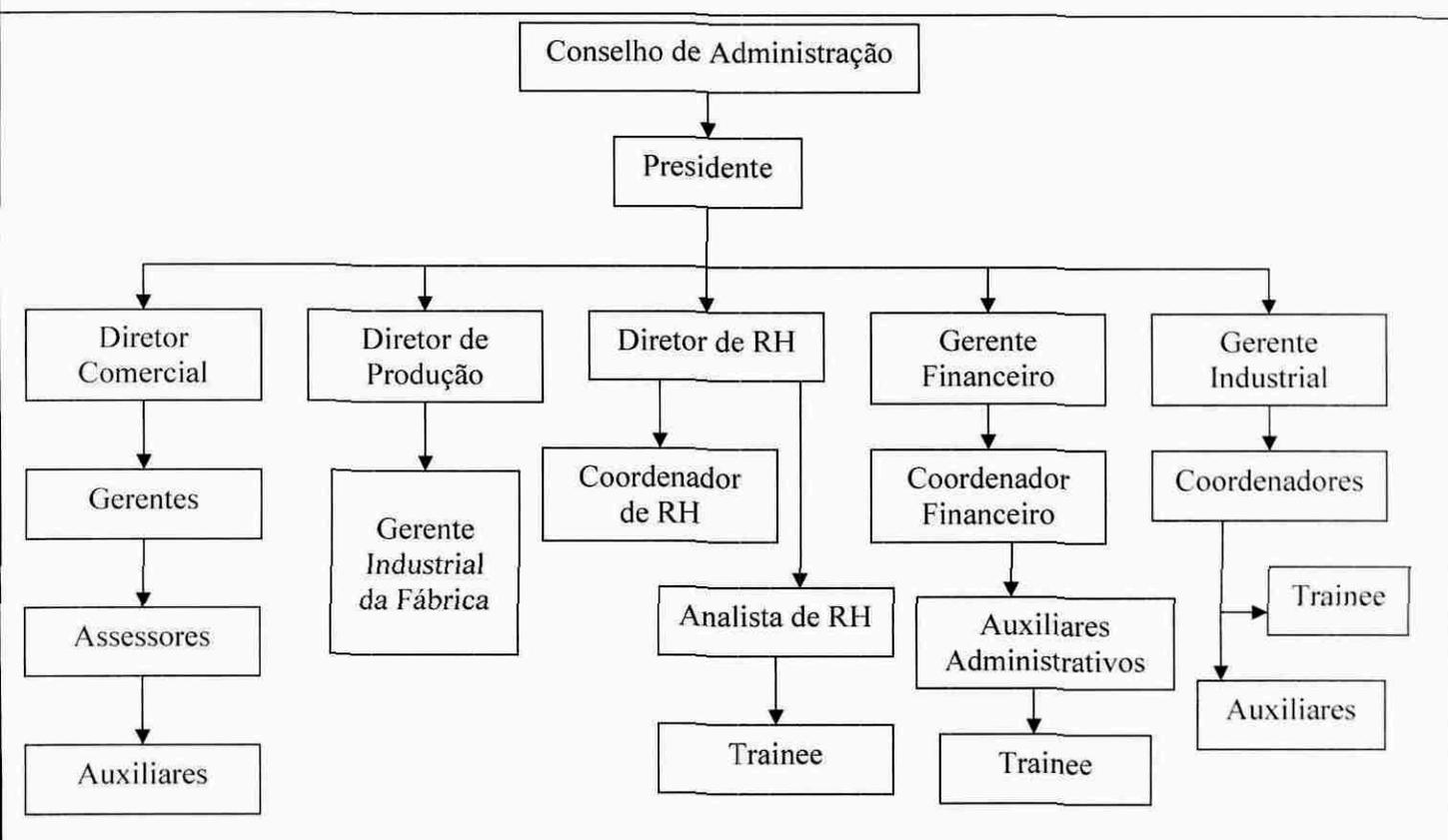


Figura 02: Organograma da Canguru Embalagens S.A. matriz Criciúma.
Fonte: dados secundários

Conforme o organograma, a organização é composta pelo Conselho Administrativo e pelo presidente, sendo este o Senhor Jorge Zanatta. Em seqüência, conforme o nível hierárquico, tem-se o Diretor Comercial, o de Produção, o de Recursos Humanos, o Diretor Financeiro e o Industrial. Abaixo deles estão os gerentes, ou os coordenadores. Contam também com o programa de trainees, que possui o intuito de formar profissionais especializados dentro de cada área da empresa.

Contudo, os setores que se fazem pertinentes ao estudo são o setor comercial e o financeiro. Analisando cada um destes, verifica-se que é no setor comercial que se faz a coleta e armazenamento de todas as informações que devem constar nos contratos, sendo que estas são

passadas a eles através dos representantes que se encontram espalhados pelo Brasil inteiro, a Canguru Embalagens conta com colaboradores em todos os estados do país, sendo um total de 53 representantes. São eles que fazem a ligação da empresa com o cliente. A área comercial da matriz conta com 18 funcionários que são responsáveis pelas análises das informações passadas pelos representantes a cerca dos clientes em potencial.

É neste setor que são criados os históricos dos clientes e onde são lançadas as primeiras informações no cadastro da empresa. Sendo que se faz uma busca através de do CNPJ da empresa e o CPF de seu proprietário ou dos sócios em órgãos de proteção ao crédito como SPC, SERASA e EQUIFAX se há restrições em relação ao cliente.

Já em relação ao setor financeiro, este é composto por dezoito colaboradores, um gerente financeiro, um coordenador financeiro, 6 colaboradores destinados a contas a receber e 6 destinados a contas a pagar e, conta também com 4 menores aprendizes, programa adotado pela empresa para a capacitação de jovens no mercado de trabalho. Sendo nesta área onde se concentra as maiores informações colhidas neste estudo.

4.3 Softwares destinados ao setor financeiro da empresa

A empresa mudou seu sistema há pouco mais de um ano, onde todas as fábricas passaram a ter seus dados interligados. Contudo o antigo sistema utilizado continua servindo com informações relevantes a respeito dos clientes, pois nem todos os dados foram passados para o novo programa integrado adotado. Desta forma, cada uma das empresas consulta seu próprio sistema antigo para fazer verificações de clientes.

O sistema de clientes concentra todas as informações cadastrais dos clientes, os históricos de compras, se faz parte de algum grupo de empresas, bem como outras funções, e é utilizado por todos os setores, sendo acessado através da intranet da empresa.

Conta também com o sistema financeiro, que é utilizado somente por este setor, e que possui as ferramentas para pagamentos e recebimentos tanto de clientes como de fornecedores, informações sobre os documentos recebidos dos clientes, entre outras informações que possibilitam a liberação de um pedido.

Para ter acesso a qualquer um dos sistemas é necessário que o colaborador possua um código de usuário e senha, que são enviados diretamente e não podem ser alteradas bem como repassadas a outros.

4.4 Gestão do contas a receber

Em poder das ferramentas disponíveis a área financeira da Canguru Embalagens, conforme mencionado anteriormente, o diretor do setor torna-se o responsável pelo andamento eficaz e eficiente dos procedimentos do departamento. É ele quem estabelece o contato do setor com o Conselho Administrativo, bem como com os outros setores. Faz-se visível o respeito dado ao organograma, ou seja, a presença dos níveis hierárquicos é altamente notória.

Além de estabelecer o elo entre o setor financeiro com as outras áreas, o diretor financeiro é quem faz as análises das propostas dos bancos para a escolha das instituições financeiras em que a Canguru irá receber os pagamentos das duplicatas. Quando é feita a escolha de um banco, também corre por sua responsabilidade os tramites do contrato, uma vez que ele possui procuração em nome da Canguru Embalagens.

Abaixo do diretor encontra-se o coordenador financeiro. Este é o responsável por repassar ao diretor todas as propostas recebidas dos bancos e, em consequência, é ele quem elabora os contratos com os mesmos. O coordenador tem como função designar as tarefas que precisam ser executadas durante a semana pelos auxiliares administrativos. Sendo assim, as prioridades do setor são estabelecidas por ele.

Seguindo o nível hierárquico da empresa, encontra-se o os auxiliares administrativos. Estes são, *principalmente, responsáveis pela área incumbida de fazer a cobrança, bem como de buscar a renegociação com o cliente inadimplente.* São eles que fazem o controle de cada um dos contratos, deste aquele que se encontra em aberto, onde o pedido ainda não foi faturado, e também dos contratos de clientes inadimplentes. Verifica-se que o contato com o cliente e com os representantes se dá por meio deles. É através dos auxiliares que o setor de contas a pagar saberá qual será o faturamento do mês e quais os fornecedores que serão pagos primeiro.

A gestão de contas a receber se faz através das ações executadas a cada dia, a Canguru Embalagens não possui de maneira clara e formal uma gestão concreta. As ações tomadas são decididas em função dos acontecimentos, ou seja, não ocorre uma programação. Além disso, se verificou um grande poder informal por parte do coordenador financeiro, uma vez que o organograma determina que o diretor financeiro é quem está no topo.

4.5 Políticas de crédito

A política de crédito adotada pela empresa estabelece que o prazo máximo para quitar um contrato é de 120 (cento e vinte) dias. O que pode ser feito é dividir o pagamento em até 4 (quatro) parcelas. As parcelas são suscetíveis à negociação, podendo ser pago a vista, em 10 dias, em 60, em 25/30/35 dias, 10/20/30/40 dias, etc. A Canguru Embalagens possui mais de 150 (cento e cinquenta) formas de parcelamento.

Esta política não é adotada para clientes como: Pão de Açúcar (Companhia Brasileira de Distribuição), Makro Atacadista S.A., Nestlé Brasil Ltda, Wal Mart Brasil S.A., Johnson & Johnson Brasil S.A., Companhia de Bebidas das Américas (Ambev), etc. Estes clientes, bem como mais 16 outros possuem uma política de crédito diferenciada. Seus pagamentos são diferenciados, além de não ser feito nenhum tipo de cobrança acaso ocorra inadimplência, o que acontece é apenas uma conversa informal sobre o motivo do atraso. E principalmente, o crédito a eles está sempre liberado.

Os pagamentos são efetuados em sua grande parcela através de boletos bancários. Sendo o banco emitente conforme a solicitação do cliente. A Canguru trabalha com os seguintes bancos: Banco do Brasil, Banrisul, Bic Banco, Paulista, Safra, HSBC, Mercantil, Prosper, Itaú, Bradesco, Daycoval, Banco Fibra, Industrial do Brasil, Banco Mercantil, Indusval, Banco Gerdau, Intercap, ABC, Rendimento, Banco Opinião, CR2 e Pine. E também opera em conjunto com *factorings*: TWA, Intermedium, GPA e RV.

A Canguru Embalagens S.A. não possui um valor mínimo que o cliente deve adquirir, o que ocorre é um pedido mínimo de mercadoria, que equivale a 24 caixas de determinada

embalagem. Em relação ao limite de crédito, este é feito através das análises iniciais que vêm dos representantes e são confirmadas ou alteradas pelo setor financeiro.

4.5.1 Ferramentas para a análise de crédito

A Canguru Embalagens é uma empresa que não corre muitos riscos, ou seja, suas vendas se concentram em clientes conhecidos e que já fazem parte de sua carteira a mais de 3 (três) anos. Sendo feita de maneira breve e rápida a liberação de pedidos oriundos destes. Contudo, quando o setor comercial se vê envolvido com uma nova empresa que quer se tornar cliente, atua como investigador, consultando as informações cabíveis e que fazem parte da estrutura da empresa e repassam-nas diretamente ao setor financeiro. Os representantes, assim que entram em contato pela primeira vez com um cliente, fazem sua própria projeção de vendas e estipulam o limite que será concedido ao cliente. Possuem também uma forma de classificar clientes em potencial, o que chamam de: classificação do faturamento. Esta classificação segue a ordem alfabética A, B, C, D e E, sendo que A corresponde a um cliente com boas perspectivas de vendas e baixos riscos, enquanto o E equivale a razoáveis perspectivas de vendas e altos riscos de inadimplência. Entretanto esta classificação não é muito utilizada na hora da liberação de um pedido. Outras variáveis são mais consideradas do que a classificação do faturamento.

Encontram-se hoje inúmeras ferramentas voltadas ao setor de crédito com o objetivo de *tornar a análise mais completa e com maior número de informações sobre o cliente em potencial.*

A Canguru Embalagens dispõe atualmente das seguintes ferramentas:

- a) SPC: Sistema de Proteção ao Crédito, utilizado para checar restrições a nível nacional em nome de pessoa física. Como a Canguru somente atente a pessoa jurídica, aqui são verificados a condição do proprietário ou dos sócios. Este sistema é integrado ao sistema financeiro, e é consultado em todos os cadastros.
- b) Serasa: utilizado para verificar restrições a nível nacional, e é válido tanto para pessoa física como jurídica. Sendo também integrado ao sistema financeiro, e é consultado em todos os cadastros.

c) SCI – Equifax: principal fornecedora de informações a respeito do crédito utilizado pela empresa. Muitas vezes esta é a única consulta feita pela empresa. Utiliza-se de CNPJ ou CPF. Há um contrato de prestação de serviços, com uma cota mensal de 2500 (duas mil e quinhentas) unidades de informação, comprometendo a pagar um valor não divulgado pela empresa, ao mês, independente da utilização total ou parcial da cota de unidades de informações adquiridas, e possuem também uma cota de 200 (duzentas) consultas de bônus. Este contrato é para todas as empresas do Grupo Empresarial Jorge Zanatta.

d) Dados via sistema e internet: para busca de endereços, telefones, empresas, etc.

Todas estas ferramentas são utilizadas com o intuito de auxiliar na análise de cadastros, que utilizam o sistema financeiro para a inclusão de cliente em sua carteira e posteriormente para a liberação de um pedido.

4.5.2 Análise do cliente

Este processo é destinado à conclusão da análise de um cadastro e um parecer a respeito das informações coletadas, ou seja, está relacionado ao momento da tomada de decisão em relação ao cadastro. Esta decisão fica a cargo dos colaboradores do setor de contas a receber. O setor comercial somente é responsável pelo contato e emissão dos pedidos. Toda a análise referente a um novo cliente ou então a um pedido feito por um cliente já em carteira passa pelas mãos do contas a receber.

Apenas quando se trata de um cliente de grande porte e que conseqüentemente já faz parte da carteira é que não é levado ao setor financeiro e o setor comercial já lança no sistema sem as devidas averiguações.

Para tanto, é necessário que algumas informações sejam confirmadas conforme a política da empresa, tais como:

a) Endereço da empresa: verifica-se a procedência do telefone, bem como o endereço disponibilizado e outros dados que possam complementar a análise;

b) Referência bancária: obtêm-se informações sobre o comportamento e histórico junto a outras empresas e instituições financeiras e bancárias;

c) Dados do contador: bem pouco utilizado pela empresa, onde se obtêm dados referentes ao capital social, pró-labore dos sócios, quantidade de funcionários registrados, razão social e nome fantasia, ramo de atividade e faturamento contábil do último semestre.

A seguir tem-se o fluxograma de como funciona a análise de um novo cliente e a liberação de seu pedido.

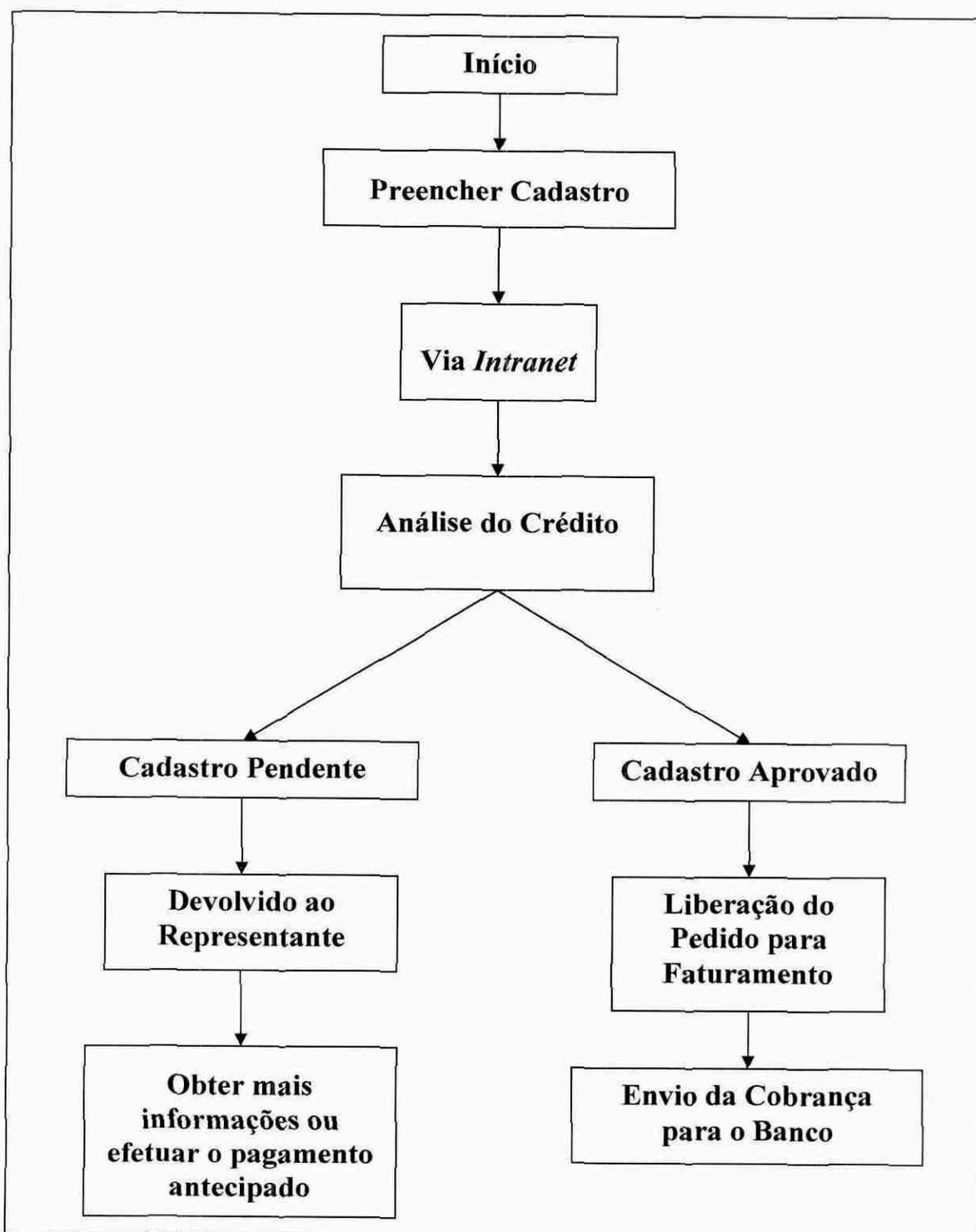


Figura 03: Fluxograma da concessão de crédito da Canguru S.A.

Fonte: dados secundários

De acordo com as informações passadas pelo coordenador financeiro, quando não há segurança em relação a um determinado cliente, não é firmado um contrato com condições de pagamento a prazo, ou seja, o pagamento deverá feito antecipadamente. Conforme já foi mencionado a Canguru Embalagens prefere não correr riscos. Isto quando estamos falando a respeito de novos clientes.

Entretanto, quando o cliente já faz parte da carteira da empresa apenas se faz uma rápida busca por restrições no Equifax e também é feita a busca no sistema interno para ver se o cliente possui algum contrato em aberto e se por ventura este contrato não acusa nenhum tipo de problema.

Ocorrem casos em que, o cliente está com alguma restrição em algum dos meios analisados, contudo o representante que está efetuando a venda afirma para o colaborador do setor de contas a receber que o cliente é cumpridor de suas obrigações. Então é passado para o gerente financeiro dar o seu parecer e só assim é liberado o pedido em questão.

Quando um cliente fica por mais de 4 (quatro) meses sem fazer um pedido, este se torna inativo para o sistema, sendo assim, quando esta empresa faz um pedido depois de decorrido os 4 (quatro) meses todo o processo de análise de concessão de crédito é feito novamente. São feitas novas consultas aos órgãos de proteção ao crédito, como também ao Equifax e ao histórico que a Canguru Embalagens possui. Caso a empresa não encontre nenhum problema o pedido é lançado, porém se for encontrado algum tipo de restrição este pedido é levado ao gerente financeiro e este é que tomará a decisão de liberar ou não o crédito.

Há situações em que não são disponibilizadas informações sobre o cliente no Equifax, muitas destas vezes por se tratar de uma empresa nova no mercado, ou então onde o seu fornecedor não é associado ao Equifax, nestes casos é solicitado o contrato social do cliente. Este é levado diretamente ao gerente financeiro que dará o seu parecer favorável ou desfavorável.

Como o Equifax é um dos meios mais utilizados para a análise de crédito, a empresa prima em manter sempre as informações atualizadas sobre seus clientes, cabendo ao setor comercial repassar os dados pertinentes, ou seja, as restrições para o sistema. Saliendam também a boa comunicação entre as empresas do setor de plásticos que entre elas trocam informações a respeito de clientes.

Embora a empresa negocie grandes volumes e, principalmente, muito crédito é liberado, ela não conta em seu quadro de funcionários com um analista de crédito, todo o acompanhamento de um contrato é feito pela equipe do setor financeiro.

Não há também nenhum índice que meça o risco de inadimplência, como dito anteriormente, o contas a receber é que irá definir se o cliente será aceito na sua carteira de clientes ou não, pois independente de não contar com nenhuma restrição, uma empresa que está com problemas financeiro sempre dá o primeiro passo em direção a inadimplência e este pode ser o caso. Por este motivo verificasse a importância de um analista.

4.5.3 Perfil das operações de crédito

Conforme a metodologia apresentada foram analisados 247 (duzentos e quarenta e sete) contratos, que englobam os clientes com 1 (uma) parcela em atraso, o que equivale ao período de 31 a 410 dias de inadimplência. Para definição do perfil destes clientes foram utilizados os seguintes itens:

- a) prazo do contrato;
- b) quantidade de parcelas;
- c) dias de atraso e;
- d) parcelas em atraso.

Inicialmente são apresentados os dados referentes aos prazos do contrato dos clientes inadimplentes analisados.

Tabela 01: Prazos dos contratos

PRAZO	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Até 30 dias	79	79	32%	32%
De 31 a 60 dias	119	198	48%	80%
De 61 a 90 dias	33	231	13%	94%
De 91 a 120 dias	16	247	7%	100%
TOTAL	247		100%	

Fonte: dados da pesquisa

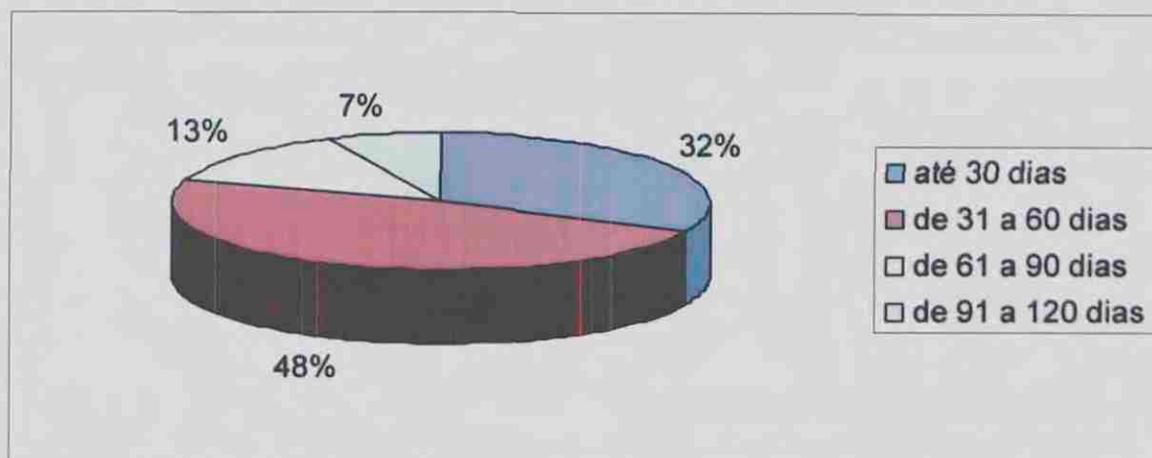


Gráfico 01: Prazos dos contratos

Fonte: dados da pesquisa

Pode-se verificar através do gráfico que a maior parte (48%) dos contratos que a empresa possui no período da análise encontram-se na faixa de 31 a 60 dias. Como a empresa atende a grandes cliente e estes possuem um bom fluxo de caixa, optam por pagamentos pouco estendidos quitando suas dívidas em poucos dias. Já os contratos que variam de 61 a 90 dias ficam com 13%. O prazo que aparece com menor representatividade, com apenas 7% é o que compreende de 91 a 120 dias. Já os pagamentos efetuados em até 30 dias correspondem a 32% dos contratos analisados.

A visualização a seguir diz respeito à quantidade de parcelas em atraso.

Tabela 02: Quantidade de parcelas

NÚMERO DE PARCELAS	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
1 parcela	198	198	80%	80%
2 parcelas	22	220	9%	89%
3 parcelas	17	237	7%	96%
4 parcelas	10	247	4%	100%
TOTAL	247		100%	

Fonte: dados da pesquisa

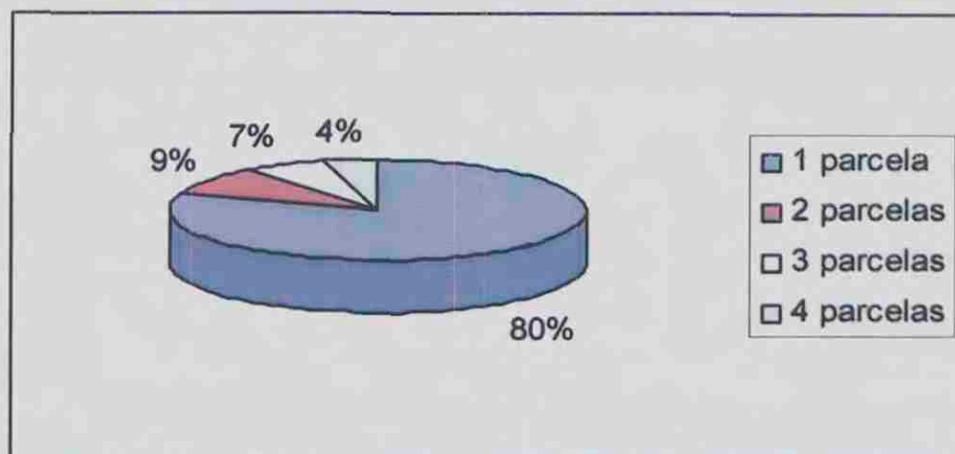


Gráfico 02: Quantidade de parcelas

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com o gráfico acima pode se constar que a grande maioria (80%) dos clientes opta em pagar em uma única parcela seus contratos. Sendo que apenas 10 contratos analisados dos 247 verificados preferem efetuar o pagamento em 4 parcelas, sendo esta o limite de parcelas que a empresa oferece. O pagamento em 2 e 3 parcelas não representa um número significativo de clientes, representam respectivamente, 9% e 7%. É importante salientar que a empresa trabalha com empresas de grande porte, as quais possuem um prazo diferenciado, contudo foi verificado que estas preferem o pagamento em uma única parcela, bem como clientes que fazem pequenos pedidos.

O percentual da quantidade de dias de atraso destes contratos analisados é o próximo item abordado.

Tabela 03: Dias de atraso

DIAS DE ATRASO	DE	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
De 31 a 102 dias		111	111	45%	45%
De 102 a 205 dias		87	198	35%	80%
De 206 a 308 dias		14	212	6%	86%
De 309 a 410 dias		35	247	14%	100%
TOTAL		247		100%	

Fonte: dados da pesquisa

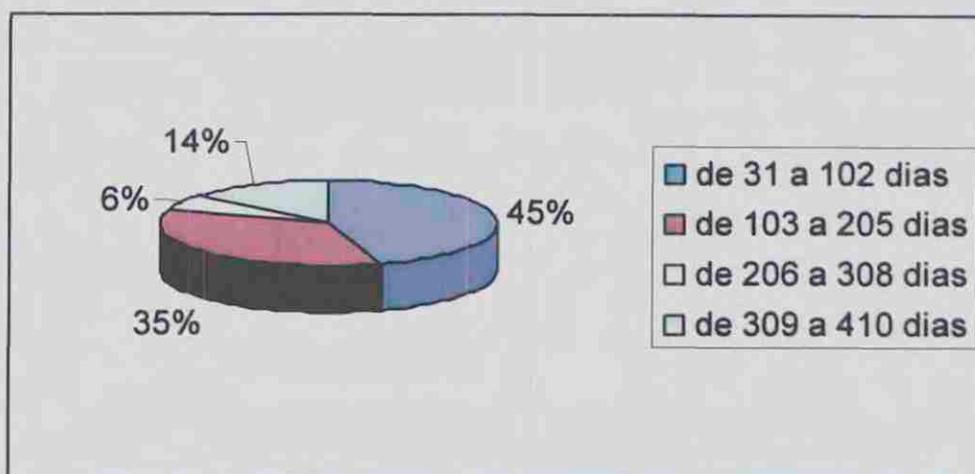


Gráfico 03: Dias de atraso

Fonte: dados da pesquisa

O gráfico nos mostra que os atrasos mais significativos se encontram no intervalo de 31 a 102 dias, o que equivale a 45%. Em contra partida, verifica-se que os contratos com atraso de 206 a 308 dias são de menor incidência, representando apenas 6% dos 247 contratos de clientes

inadimplentes verificados no primeiro semestre de 2008. Contudo, o intervalo de 103 a 205 dias também se mostra bem significativo, pois conta com 87 contratos do total. Assim, verificasse que de 31 a 205 dias a empresa encontra muitos clientes em débito.

O próximo dado é referente ao número de parcelas em atraso.

Tabela 04: Parcelas em atraso

PARCELAS EM ATRASO	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
1 parcela	163	163	66%	66%
2 parcelas	42	205	17%	84%
3 parcelas	36	241	15%	98%
4 parcelas	6	247	2%	100%
TOTAL	247		100%	

Fonte: dados da pesquisa

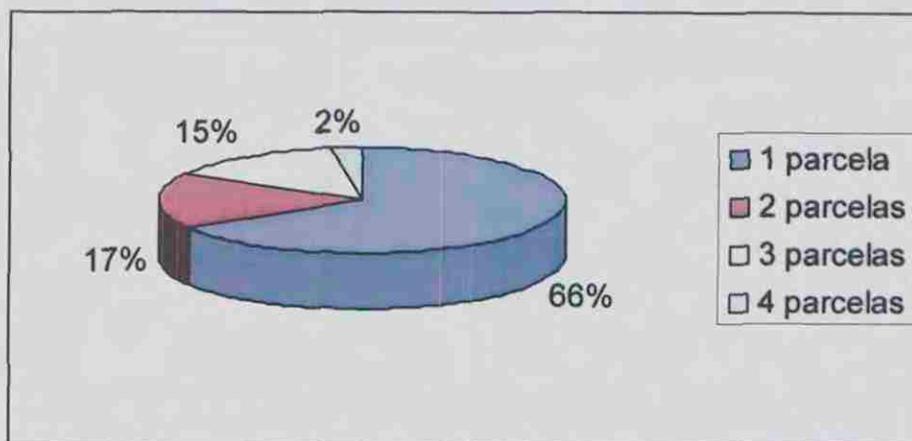


Gráfico 04: Parcelas em atraso

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com o que pode ser observado no gráfico ocorre uma grande disparidade no atraso da primeira parcela, ou seja, 66% atrasam no pagamento da primeira parcela, sendo que esta pode ser a única que o cliente possui. Entretanto são pouquíssimos os clientes que estão em atraso de todas as parcelas do contrato (4 parcelas). Como já mencionado, o alto índice de

inadimplência na primeira parcela se deve ao fato de que a maioria dos clientes (198) fazem seus pedidos e quitam em uma única parcela e esta pelo visto não é paga.

4.6 Políticas de cobrança

A política de cobrança e recuperação de crédito de uma empresa indicam os processos adotados para recebimento das dívidas vencidas. A eficiência dessa política pode ser medida observando-se a quantidade de clientes inadimplentes ou insolventes em carteira. Existem vários procedimentos que podem ser aplicados ao processo de cobrança quando um valor não é liquidado até a data do vencimento.

Como se trata da matriz, a Canguru Embalagens de Criciúma, é onde se concentram todas as cobranças e possíveis negociações. Todos os contratos passam pelas mãos da matriz Criciúma e a medida adota para tais é feita através do setor de contas a receber.

A parcela vencendo, o cliente tem mais 5 (cinco) dias para o pagamento da duplicata no banco onde está a cobrança. Após este dia se o cliente não houver quitado a dívida esta é encaminhada para cartório, ou seja, vai para protesto.

Este processo do cartório independe de região para região e de cartório para cartório. Em Criciúma, por exemplo, a política dos cartórios se aplica da seguinte forma: o inadimplente tem até 3 dias úteis do recebimento da notificação para quitar a dívida junto à empresa. Em regiões como na Nordeste, podem levar até 30 dias para o cartório notificar o cliente.

Já aqueles contratos que ainda assim não são quitados, é feito o contato por telefone e se o cliente se mostrar desinteressado em liquidar a dívida é enviado a empresa Global de Acessoria de Cobrança, contratada da Canguru Embalagens S.A. e que atua em todo o Brasil, representando a mesma, para cobrar a dívida. Pode ocorrer de mesmo assim o cliente não quitar a dívida, e então a empresa encarregada da cobrança devolve a pendência e ela é encaminhada ao setor jurídico para ser tomada as devidas providências.

Na seqüência apresentam-se as formas de cobrança efetuadas pela empresa:

AÇÃO	DIAS DE ATRASO
Duplicata com juros	1 dia
Cartório	5 dias
Via telefone	31 dias
Global Acessoria de Cobrança	65 dias
Setor Jurídico	90 dias

Quadro 01: Formas de cobrança.
Fonte: dados secundários

Há também na empresa a opção de o cliente inadimplente efetuar a renegociação da dívida. Isto ocorre quando a empresa devedora entra em contato com a Canguru Embalagens S.A. com um planejamento e projeção de como poderá efetuar o pagamento da dívida. Desta forma o setor de contas a receber repassa as informações ao gerente financeiro e este dará seu parecer a respeito da projeção apresentada.

Quando ocorre a renegociação direta, ou seja, sem a interferência da empresa de cobrança, a dívida muitas vezes é quitada sem juros. Sendo que o juro aplicado pela empresa é de 10% (dez) ao mês.

No entanto, quando a dívida é quitada através da empresa Global Assessoria de Cobrança, esta inclui 7% (sete) do valor dívida, que representa a prestação do serviço por parte da mesma.

De acordo com a entrevista realizada com os colaboradores, em caso de não ser efetuado o pagamento de um contrato no prazo de 2 (dois) anos o título é baixado ou liquidado em perdas, ou seja, a empresa capitaliza o prejuízo e a soma da dívida é integralizada pela empresa. Esta conta “perdas” faz parte dos cálculos da contabilidade, o setor contábil da Canguru Embalagens criou este arquivo para cadastrar os contratos de clientes inadimplentes.

Contudo, se este contrato for superior ao valor de R\$ 5.000,00 reais (cinco mil) o departamento jurídico entra em ação, pois eles ainda tentarão recuperar a importância em questão através de ações movidas contra o cliente inadimplente. Quando ocorre esta situação, o jurídico recorre ao setor contábil para confirmar a dívida e somente é cobrado o valor exato do contrato, sem ser acrescido de juros ou mora, pois como o título já foi capitalizado em perdas a empresa somente tem o intuito de não ficar no prejuízo.

Em conversa com o auxiliar financeiro, quando ocorre de não ser realizada a negociação através de acertos financeiros, ou seja, em dinheiro, o cliente inadimplente pode realizar a entrega

da mercadoria. Pode ocorrer de o cliente devedor ser uma empresa distribuidora e não contar com a mercadoria total que estava em contrato, neste caso a Canguru, através de seu representante da região, buscará por mercadorias que equivalem o valor da dívida. Por sua vez, estes produtos são vendidos e o representante passa o montante a empresa referente ao valor do contrato.

Existem, porém, casos em que o cliente não é localizado pela empresa de cobrança e nem pelo setor jurídico, sendo que este incidente ocorre com certa frequência. A empresa responsável pela cobrança realiza uma busca do cliente através de vários órgãos públicos, como Detran, Receita Federal entre outros e também com consultas ao SPC e SERASA e, também em guias de assinantes, etc. Sendo que mesmo com esta busca não for encontrado o cliente ou os sócios, a Global Assessoria de Cobrança devolve ao setor jurídico da Canguru e estes se responsabilizaram pela ação que será tomada, pois pode ocorrer de a dívida não valer os custos que uma ação envolve.

4.6.1 Motivos apresentados pela inadimplência e atual situação dos contratos

Após verificar como se apresentam os contratos em atraso e qual foi a preferência do cliente *na forma de pagamento*, a análise se concentrou nos motivos apresentados pela empresa-cliente pela inadimplência. A partir do dia 21 (vinte e um) de maio de 2008 foram realizados encontros com a equipe de contas a receber da Canguru Embalagens S.A., matriz Criciúma para identificar a razão apresentada pelas empresas que encontram-se em débito.

A pesquisadora contou também com o auxílio das informações repassadas pelos representantes. Como estes estão em contato direto com os clientes inadimplentes, a grande maioria dos motivos apresentados é dada por eles. É importante salientar que muitos dos clientes não se localizam na região onde a matriz se encontra. A empresa de cobrança contratada (Global Assessoria de Cobrança) forneceu informações, bem como o departamento jurídico da empresa.

Os dados mostrados a seguir estão relacionados aos motivos apresentados pelo atraso nos pagamentos.

Tabela 05: Motivos apresentados

MOTIVOS	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Não encontrado	85	85	35%	35%
Dificuldade financeira	52	137	21%	55%
Não apresentaram motivo	64	201	26%	81%
Grandes clientes	11	212	4%	86%
Falência	35	247	14%	100%
TOTAL	247		100%	

Fonte: dados da pesquisa

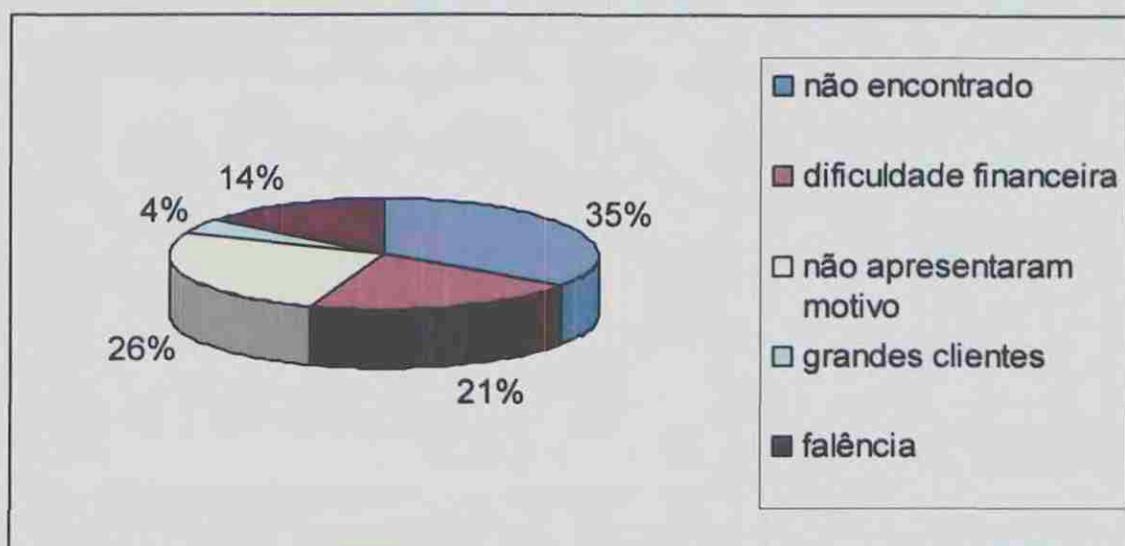


Gráfico 05: Motivos apresentados
Fonte: dados da pesquisa

Na questão que se refere aos motivos apresentados pelos clientes foram relacionados aqueles em que a pesquisadora encontrou incidência nos 247 contratos analisados. Foi constatado que em sua grande maioria (35%), como já abordado anteriormente, os clientes não foram encontrados. A empresa encontra grandes problemas em decorrência de empresas que são criadas

especialmente para operarem e em seguida saírem do mercado, ou seja, empresas que nascem somente para dar golpes em outras empresas.

Em relação às empresas que estão classificadas como de grande porte, a Canguru Embalagens não aborda qual o motivo da inadimplência, até mesmo porque estas empresas não ficam por muito tempo nesta situação.

Outros motivos que foram apresentados pelos clientes foram à dificuldade financeira que encontra uma incidência de 21%; a falência que representa 14% e, outros motivos que não foram apresentados pelas empresas, representando 26%. É importante salientar que podem ocorrer outros motivos, contudo, nos 247 contratos verificados, estas foram às razões encontradas pela inadimplência.

O próximo dado exposto refere-se a atual situação do contrato junto da empresa.

Tabela 06: Situação atual

SITUAÇÃO ATUAL	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Em cartório (protestado)	16	16	6%	6%
Global Acessoria de Cobrança	40	56	16%	23%
Setor jurídico	9	65	4%	26%
Devolução da mercadoria	30	95	12%	39%
Em renegociação	152	247	62%	100%
TOTAL	247		100%	

Fonte: dados da pesquisa

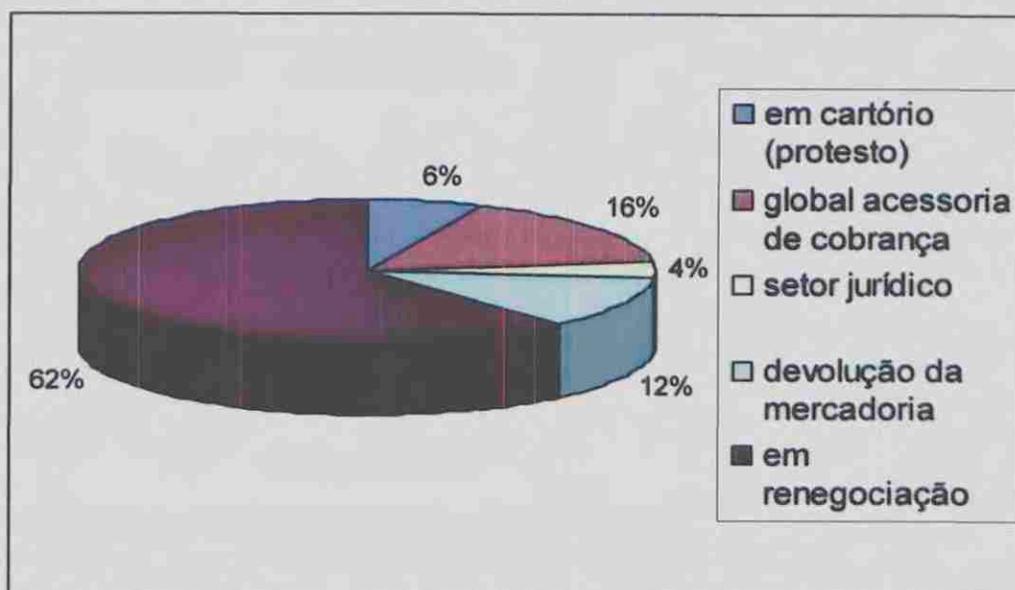


Gráfico 6: Situação atual
Fonte: dados da pesquisa

A visualização do gráfico nos permite verificar que dos 247 contratos que foram analisados 62% deles encontram-se em renegociação direta com a empresa. Com isso pode-se afirmar que a empresa possui um bom nível de comunicação com seus clientes, pois busca encontrar formas que não prejudiquem a empresa e nem o cliente. Ademais a empresa almeja sempre pela forma menos custosa para que possa reaver o que já foi vendido.

Um fato importante a frisar é em relação à devolução das notas fiscais, que representam 12%. O coordenador financeiro mencionou que esta era uma política pouco adota, contudo entre os contratos verificados pela pesquisadora durante o período entre 01 de janeiro a 20 de maio foram encontradas 30 devoluções de mercadoria. O que coloca esta como uma situação que deve ser melhor analisada.

4.7 Considerações em relação aos dados analisados

Verificar os dados coletados é essencial para que se tenha um parecer a respeito das ações a serem propostas ao setor de crédito. Foram, neste, momento, analisados alguns itens julgados

importantes, com base em análise documental da empresa e nas entrevistas realizadas com o coordenador financeiro. São eles:

Item	Percentual	Resultado
Prazo do contrato	48%	De 31 a 60 dias
Quantidade de parcelas	80%	1 parcela
Dias de atraso	45%	De 31 a 102 dias
Parcelas em atraso	66%	1 parcela
Motivo apresentado	35%	Não encontrado
Situação atual	62%	Em renegociação

Quadro 02: Resultados da pesquisa.

Fonte: dados secundários

A Canguru Embalagens S.A. trabalha, conforme exposto anteriormente, com curtos prazos de pagamento, ou seja, a empresa procura por respostas rápidas em relação as suas vendas, pois da mesma maneira que faz contratos breves com seus fornecedores aplica a seus clientes a política *idem*. Conta com poucos contratos estendido, que possuem um prazo de pagamento mais elevado. Tanto que foi verificado pela pesquisadora, em entrevista com o coordenador financeiro, que mesmo os contratos que estão em dia possuem em sua grande maioria, em torno de 75% prazos até 61 dias para o pagamento do pedido.

Nota-se com isso, que a quantidade de parcelas para quitação do débito fica na casa dos 80% para uma única parcela. Isto mostra que os clientes também estão adaptados com a política da empresa. Sendo que é importante salientar que destes 247 contratos analisados não signifique que uma empresa tenha feito mais de uma solicitação. Foi encontrado mais de 15 pedidos de uma única empresa no intervalo de tempo pesquisado, onde o pagamento escolhido foi em 1 única parcela em sua grande maioria. Em contrapartida, com apenas 10% ficam os contratos estendidos para pagamento parcelado em 4 vezes.

Em relação aos dias de atraso, verifica-se que 45% ficam entre 31 e 102 dias de inadimplência. Isto equivale a passar por todas as políticas de cobrança adotadas pela empresa. Contudo, conforme o gerente financeiro afirma para a pesquisadora isto muitas vezes não ocorre porque em torno do décimo quinto dia de inadimplência o cliente busca pela empresa, voluntariamente, para tentar uma renegociação da dívida. Posteriormente, na análise da atual

situação dos contratos será verificada como estes se encontram realmente. E representando apenas 2% estão os contratos que ultrapassam 410 dias, o que se entende, aproximadamente, a mais de 1 ano.

Não se mostrando como uma novidade para pesquisadora as parcelas em atraso, mostram que os clientes inadimplentes atrasam uma parcela, contando com 66% dos inadimplentes. Sendo que este saldo devedor pode equivaler ao valor total do contrato, pois como a grande maioria dos clientes opta em pagar em uma parcela este se torna o valor real do contrato. Desta forma, observa-se que a política de crédito poderia ser mais criteriosa e bem estruturada. Contando que a grande maioria de seus clientes, abordando de maneira geral (clientes inadimplentes e clientes em dia), fazem seus pedidos para quitá-los em uma única parcela esta corresponde ao valor total da compra, a empresa deveria se preocupar mais em receber. Onde apenas 49 contratos dos 247 analisados ultrapassam a margem de inadimplência de 206 dias, a rigidez na hora de abrir um crédito, e principalmente de estabelecer um limite, deve ser maior. Ademais, evitaria os custos que a inadimplência causa através de contratação da empresa de cobrança, custos de cartórios e os gastos do setor jurídico.

Quando são abordados os motivos apresentados pela inadimplência, encontra-se o maior índice, equivalendo a 35%, nos clientes que não foram localizados. Nesta variável estão os clientes que não foram encontrados tanto pela própria Canguru, bem como aqueles que não foram encontrados pela empresa responsável pela cobrança.

As dificuldades financeiras e motivos não justificados apresentam pequena margem de diferença. Já a falência apontada como motivo de inadimplência representa 14% dos clientes inadimplentes. E em relação aos grandes clientes que possuem toda uma política de crédito e cobrança diferenciada, são representados por 4%. Mostrando que a uma razão para eles serem possuírem diferenciação dos demais clientes.

A visualização dos dados mostra que 62% dos clientes inadimplentes estão em busca de saldar sua dívida e ficarem limpos para novas concessões de crédito, pois enquanto não quitarem seu saldo devedor com a Canguru não poderá fazer novos pedidos a mesma. E apenas 4% estão no setor jurídico da empresa para a empresa poder de alguma forma reaver o que é seu por direito.

Enfim, a pesquisa nos mostra as características do contrato de um cliente inadimplente, mostrando que muitas vezes a confiança na palavra e a não verificação dos dados em todos os

órgãos de proteção ao crédito existentes pode levar a prejuízos acumulados. A análise de crédito é um procedimento essencial como filtro de bons clientes, e ainda que não possa antecipar o futuro do contrato, ferramentas como esta pesquisa podem trazer muitos benefícios para a empresa.

4.8 Plano de ação para aprimorar o sistema de concessão de crédito

A seguir apresenta-se um plano de ação para aprimorar a concessão de crédito, no sentido de diminuir o número de clientes duvidosos, ou para aqueles que possam vir a se tornarem inadimplentes. Tem-se um quadro com as ações referentes às análises feitas em relação ao perfil de contratos de clientes, bem como em relação à situação atual dos mesmos e as sugestões de ações aplicáveis.

Problema encontrado	Ação	Tempo estimado	Responsável
Na política de crédito	Contratar três profissionais responsáveis pela análise dos contratos e, principalmente, dos clientes pra evitar a inadimplência. Verificando qual o limite de crédito destinado e os prazos de pagamento.	Aproximadamente 6 meses para encontrar 3 profissionais capacitados.	Gerente corporativo financeiro.
Na política de crédito	Aplicar a pontuação por <i>credit score</i> . Trata-se de atribuir um <i>score</i> em relação ao risco empresarial que a empresa corre. O próprio SCI-Equifax desenvolve através de métodos estatísticos a probabilidade de não receber, sendo que este pode variar de 1 (maior risco) a 999 (menor risco). Ou então, a própria Canguru pode desenvolver um <i>score</i> através do histórico do cliente e que este seja usado realmente na concessão do crédito.	Para criar um banco de dados relacionado ao <i>score</i> e contando com a carteira de clientes atualmente, este pode ser feito em aproximadamente 30 dias. Já a verificação no Equifax leva em torno de 5 minutos.	Para criar o banco de dados o analista de crédito. Para efetuar a consulta a equipe do contas a receber e os próprios representantes.
Na política de crédito	Oferecer o crédito com mais parcelas e com o prazo estendido possibilitando que empresas de pequeno porte possam adquirir os produtos da Canguru Embalagens S.A.. Obviamente, passando antes por toda a bateria de conferência de informações e dados.	Tempo variável.	Coordenador financeiro.
No setor comercial	Analisar cuidadosamente quem faz parte da equipe de representantes da empresa através de análise apuradas de informações relacionadas ao seu histórico profissional.	Aproximadamente 1 semana.	Diretor comercial.
Política de cobrança	Questionar as grandes empresas em relação à inadimplência, pois todo cliente devedor gera despesas para empresa, além de atrasar os compromissos assumidos com fornecedores, ou seja, a própria Canguru pode se tornar um cliente inadimplente.	Tempo variável.	Coordenador financeiro.
Geral	Interligar todas as informações e atualizar totalmente o sistema, armazenando os dados contidos no sistema antigo.	Aproximadamente 1 mês.	Programadores.

Quadro 03: Plano de ação.

Fonte: dados primários elaborados pela autora

Com este quadro a pesquisadora propõe elencar ações que possibilitem uma análise mais elaborada e consistente de um cliente, assim como fomentar a política de crédito e cobrança já existente na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tópico aborda as conclusões obtidas através do desenvolvimento da pesquisa e também tem por finalidade sugerir algumas recomendações a Canguru Embalagens S.A. matriz Criciúma, que tem como objetivo vir a complementar e aprimorar o trabalho realizado.

5.1 Conclusões

O presente estudo teve como objetivo propor uma análise rápida e conclusiva a respeito da concessão e liberação de crédito na Canguru Embalagens S.A. matriz Criciúma, além de identificar os principais motivos da inadimplência e sugerir melhorias para evitar se construir uma carteira com clientes duvidosos.

Conhecer a empresa em um geral possibilitou conhecer os processos de crédito e cobrança aplicados pela empresa, os quais foram fundamentais para a formulação de todo o estudo, bem como da construção de um plano de ações.

A construção de um perfil dos contratos de clientes inadimplentes foi feita através das referências encontradas nos históricos bem como nas planilhas oferecidas a pesquisadora para fundamentar toda a análise. Unindo a isto, variáveis como: prazo dos contratos, número de parcelas, quantos dias um cliente permanece devedor e o número de parcelas em aberto.

Para construir a política de crédito e cobrança existente na empresa atualmente se conta com o auxílio de órgãos de proteção ao crédito, principalmente, e análises do histórico com a Canguru, bem como com empresas que atuam no mesmo setor e encontram-se na mesma região que a matriz.

Contudo as confirmações cadastrais ficam sob a responsabilidade do setor comercial. Onde nestas informações constam, em principal, o nome do proprietário ou dos sócios, CNPJ e CPF's, além do endereço do cliente.

Ademais as políticas de cobrança são feitas com base nas faixas de dias de atraso da data que consta como o vencimento. Estas ações variam conforme o prazo que o cliente se mantém devedor. Dependendo do prazo de inadimplências são feitos contatos diretos propondo um renegociação, protesto da duplicata a cargo dos cartórios, acionar a empresa de cobrança contratada da Canguru, ou até mesmo levar ao setor jurídico que tomará as devidas providências.

Como já ficou evidenciado na metodologia do trabalho, foram encontrados 247 contratos de clientes inadimplentes que serviram de base para o estudo. Sendo que a faixa de atrasos ficou compreendida de 31 a 410 dias, o que equivale a todas as parcelas de um contrato.

Evidenciou-se que o cliente inadimplente opta por pagamentos em uma única parcela e esta possui um vencimento estimado entre 31 a 60 dias. E estes clientes atrasam o pagamento de 31 a 102 dias, sendo o prazo de uma parcela. A justificativa com maior incidência encontrada foi a de que o cliente não foi localizado. Dos 247 contratos observados, 62% deles se encontram em negociação da dívida.

Através destes dados foi elaborado um plano de ações, que englobou deste a contratação de profissionais especializados e que ficariam responsáveis apenas para a análise, concessão e liberação e crédito para clientes em potencial, bem como rever a política de crédito utilizada atualmente e mensurar novamente para os clientes que já fazem parte da carteira da empresa.

Torna-se importante salientar que os resultados encontrados pelo presente trabalho somente serão identificados a longo prazo, fazendo necessária a implantação das ações e sua monitoração. *Enfim, acredita-se que as ações propostas são viáveis, visto que a empresa é de grande porte e possui estrutura para tal. Contudo, para a empresa encontrar um resultado positivo, todos os envolvidos no processo precisam estar envolvidos com a empresa e reforçar as políticas com atitudes e ações.*

Este trabalho teve como principal finalidade construir para a pesquisadora, estabelecendo os traços que unem a prática com a teoria que nos é apresentada durante todo o curso. Sua principal contribuição foi elucidar sobre os procedimentos reais que são adotados pela empresa na política de crédito e cobrança. Formulou idéias e conceitos novos, principalmente, na área de cobrança para com clientes inadimplentes, pois o retorno da venda é essencial para a continuação da organização.

Além disso, este trabalho possibilita a ramificação de outros trabalhos, pois como se trata de um assunto rotineiro e que sempre será existente nas organizações sua análise se faz pertinente.

5.2 Recomendações

Além das propostas descritas no plano de ação, é importante frisar algumas recomendações à empresa. Foi percebido na entrevista que a equipe de contas a receber não possui total confiança nos critérios adotados pelos representantes em relação ao limite de crédito concedido. Contudo, nada é feito. Há muitas vezes um mal-estar ocasionado por divergências entre o representante e o setor de contas a receber, pois o representante quer o seu pedido liberado e o financeiro não libera porque não concorda com o pedido acreditando que este não será quitado.

Tendo em vista esta informação, propõe-se adotar uma política de crédito centralizada e não diferenciada, ao menos em relação aos clientes de pequeno porte. Além disso, se faz necessário uma comunicação saudável entre todos os funcionários da empresa não importando do local onde se encontram.

Outro ponto que merece atenção está relacionado com as vendas que ocorrem mediante pagamento antecipado. Como a empresa não possui total confiança na empresa solicitante e sabendo que jamais se poderá recusar efetuar uma venda, esta aplica a política de que apenas será vendido com o pagamento antecipado.

A proposta sugerida é que a Canguru Embalagens S.A. faça sempre uma análise minuciosa de um cliente em potencial para que este não migre para a concorrência em razão da pouca flexibilidade com os prazos de pagamento e com a pouca confiança que é depositada.

6 REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A.T. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSAF NETO, Alexandre; MARTINS, Eliseu. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1991.
- BLATT, A. **Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático**. São Paulo: Nobel, 1999.
- BODIE, Zui; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica: para uso de estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: MacGraw, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. 2.ed. Rio de Janeiro Axcel Books, 2004.
- GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Hbra, 1997.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HOUAISS, Antonio. **Koogan/ Houaiss: enciclopédia e dicionário ilustrado**. 3. ed. Rio de Janeiro: Delta, 1998.

- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LEONI, Geraldo; LEONI, Evandro G. **Cadastro, crédito e cobrança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- OLIVEIRA, Silvio L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- PAIVA, Carlos A. C. **Administração do risco de crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- PEREIRA, Airton G. P. **Tudo sobre cadastro, crédito e cobrança**. São Paulo: Nobel, 1991.
- ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSS, Stephen M. A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.
- RUIZ, João A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SANVICENTE, Antonio Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- SANTI FILHO, Armando. **Avaliação do risco de crédito: para o gerente de operações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SANTOS, Edno O. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SANTOS, Jose O. **Análise de crédito: empresas e pessoas físicas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SAUNDERS, Anthony. **Administração de instituições financeiras**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCHRICKEL, Wolfgang K. **Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SECURATO, Jose R. **Decisões financeiras em condições de risco**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SILVA, Jose P. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 2003.
- SILVA, Jose P. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SILVA, Jose P. **Análise e decisão de crédito**. São Paulo: Atlas, 1988.
- SILVA, Jose P. **Administração de crédito e previsão de insolvência**. São Paulo: Atlas, 1983.

VENTURA, Deisy F. L. **Direito comunitário**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIANNA, Ilca O. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático na produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.

TAVARES, Ricardo F. **Crédito e cobrança**. São Paulo: Atlas, 1988.

CANGURU EMBALAGENS. Institucional. Criciúma, 2008. Disponível em <<http://www.canguru.com.br>> Acesso em 30 de maio de 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Quais são os prazos de crédito adotados para clientes? Muda de cliente para cliente? Qual o critério utilizado?
- Quais os clientes que possuem maior prazo? Por quê?
- Qual a quantidade de grandes e de pequenas empresas que fazem parte da carteira de clientes?
- Há quanto tempo estes clientes que estão inadimplentes são clientes?
- Estes clientes inadimplentes possuem alguma restrição (SERASA, SPC, internamente, SISBACEM, entre outros)?
- Quais são os motivos apresentados pelos clientes pela inadimplência?
- Em média, quantas parcelas são pagas em dia?
- Quais são os procedimentos para a análise de pessoa jurídica? Quais aspectos são analisados?
- O que é levado em consideração em uma decisão de crédito?
- Quais são as principais dificuldades encontradas para se efetuar uma boa análise de um cliente?
- Como se dá o relacionamento do setor financeiro com o setor comercial?
- Há algum procedimento padrão na análise de crédito?
- Como são efetuadas as cobranças?
- Qual o procedimento das renegociações?
- Como se efetua a cobrança?

ANEXOS

ANEXOS – TELAS DOS SISTEMAS DE CRÉDITO

ANEXO A – TELA DO SISTEMA DE CRÉDITO

MN99001M - [WINDOW1]

Window

Código 0 Nome GRUPO EMPRESARIAL JORGE ZANATTA Usuário FIN90003

CLIENTES CARGAS CA99002C

Cliente Padrão Local(is) de Cliente Grupo de Clientes

Tipo Pessoa Cliente Padrão

Jurídica Física Exportação CPF/CNPJ Raiz

CPF/CNPJ Inscrição Estadual Atualização EBS

Organização Cangurus (Criciúma, Chapecó, Pelotas) Inscrição Municipal

Condição Pagamento Adiciona Método Pag. Sim Classe Contribuinte Contribuinte Revisão

Valores (R\$) Última Revisão

Limite # Faturado Data Status Todos

Perfil CLIENTE 3 Carteira Usuário

Endereço Entrega / Faturamento Cliente Legado Histórico Limite Contatos

CEP Copia

País UF Cidade Bairro

Logradouro

Original

Tipo Título Logradouro Número

Complemento

Record: 1/1 <OSC> <DBG>

AVG E-mail Scanner
AutoPOP3: Transferring message #2: 72%

ANEXO B – CONTINUAÇÃO TELA DO SISTEMA DE CRÉDITO

MN99001M - [WINDOW1]

Window

Código 0 Nome GRUPO EMPRESARIAL JORGE ZANATTA Usuário FIN90003

CLIENTES CARGAS CA90002C

Cliente Padrão Local(is) de Cliente Grupo de Clientes

Jurídica
 Física
 Exportação
 Busca Específica

CPF/CNPJ Raiz Atualização EBS

Nome/Razão Social Revisado

Nome Fantasia

Grupo Seg Mercado

Valores (R\$)
 # Faturado

Última Revisão
 Data Status: Todos

Perfil CLIENTE 3
 Carteira
 Usuário

Local(is) do Cliente Grupo de Clientes Histórico Limite Histórico Externo

CPF/CNPJ	UF-Cidade	Organização	Unidades	Limite (R\$)	Última Revisão	Princ.

Record: 1/1 <ESC> <DBG>

AVG E-mail Scanner
AutoPOP3: Transferring message #2: 1%

ANEXO C – CONTINUAÇÃO TELA DO SISTEMA DE CRÉDITO

MN99001M - [WINDOW1]

Window

Código 0 Nome GRUPO EMPRESARIAL JORGE ZANATTA Usuário FIN99003

CLIENTES CARGAS CA99002C

Cliente Padrão Local(s) de Cliente Grupo de Clientes

Código +

Descrição

Período Vigência à

Observação

Atualização EBS

Valores (R\$)

Limite 0.00 #

Faturado

Carteira

Clientes do Grupo Histórico Limite

Tipo Pessoa	CPF/CNPJ Raiz	Cliente	Vigência Inicial	Vigência Final	Limite (R\$)

FRM-41008: Undefined function key. Press Ctrl+F1 for list of valid keys.
Record: 1/1 <OSC> <DBG>

AVG E-mail Scanner
AutoPOP3: Downloading message #3: 56%

ANEXO D - TELA DE CRÉDITO DO ANTIGO SISTEMA

D-280 Inza

INDUSTRIAL DE PLASTICOS ZAWATTA LTDA CLIENTES 06/06/2008
com021

CLIENTE : [REDACTED]

DOCUMENTAÇÃO

I.E. : [REDACTED] SOCIOS: 1. [REDACTED] 2. [REDACTED] 3. [REDACTED]

CGC/CPL : [REDACTED]

CONTATOS

TELEFONE : [REDACTED] FAX : [REDACTED]

E MAIL : [REDACTED] CONTATO : [REDACTED]

EMPRESA

REPRESENTANTE : [REDACTED]

PARCELA : [REDACTED]

COMISSAO : [REDACTED] DATA CADASTRO : [REDACTED]

SEGMENTO MERCADO : [REDACTED]

DATA APROVACAO : [REDACTED]

SITUACAO CLIENTE : [REDACTED] LOGOMARCA : [REDACTED]

GRUPO CLIENTE : [REDACTED]

OBSERVACAO : [REDACTED] F5 - MENU

Enter a query; press F8 to execute, Esc X to cancel.

Count: *0 ENTER QUERY Replace

ANEXO E - CONTINUAÇÃO TELA DE CRÉDITO DO ANTIGO SISTEMA

D-280 Inza

INDUSTRIAL DE PLASTICOS ZAWATTA LTDA CLIENTES 06/06/2008
com021

CLIENTE : 26841/0 ESPACO BELEZA COM.DE COSM.E PERF.LTDA

CONSULTA DADOS COMERCIAIS

CLIENTE DESDE : [REDACTED] RENOVACAO CADASTRO: 05/06/2008

MAIOR FATURA RS : [REDACTED].00 USS: [REDACTED].00 DATA: [REDACTED]

MAIOR ACUMULO RS : [REDACTED].00 USS: [REDACTED].00 DATA: [REDACTED]

PRAZO MEDIO RECEB.: 0 ATRASO MEDIO : 0

DT ULTIMA COMPRA : [REDACTED] VL ULTIMA COMPRA : [REDACTED]

No. ULTIMA NOTA : [REDACTED] DT ULTIMA TRANSACAO : [REDACTED]

DATA ANIVERSARIO : [REDACTED]

CLASSIFICACAO FATURAMENTO : D

Count: 1 v Replace