

IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICA DE CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO PARA EMPRESAS DO RAMO DE FRIGORÍFICOS.

CREDIT POLICY IMPLEMENTATION: A CASE STUDY FOR REFRIGERATOR COMPANIES.

Autor: Rodrigo Ferneda

Filiação: Faculdade Cesurg de Marau-RS

E-mail: rodrigoferneda@cesurg.com

Autora: Eloise Folle Salvador

Filiação: Faculdade Cesurg de Marau-RS

E-mail: rodrigoferneda@cesurg.com

Grupo de Trabalho (GT): <<nº 02 Governança e gestão do agronegócio>>

Resumo

A política de crédito tem-se apresentado como uma gestão eficaz e essencial para garantir a saúde financeira e a sustentabilidade dos negócios. Sob este aspecto, o objetivo do presente estudo é desenvolver uma política de crédito para um frigorífico localizado no norte do Rio Grande do Sul, a partir de critérios estruturados. Por meio de uma pesquisa exploratória, qualitativa e quantitativa, foram avaliadas três empresas clientes pelo valor de compra mensal de janeiro até agosto de 2023, quantidade de quilogramas, quantidade de pedidos, tomando como base também, o histórico dos 5 cs do crédito, como caráter, capacidade, colateral, condições e conglomerado. Com a análise dos resultados, foi desenvolvida a ficha de atualização cadastral para novos clientes e para clientes atuais que em conjunto com a área comercial e o financeiro, direcionarão o crédito a partir do preenchimento da ficha, seguindo as orientações de Mendonça (2002). Como resultados, constatou-se que por meio da avaliação criteriosa das informações financeiras e comerciais dos clientes, a empresa pode identificar potenciais riscos e tomar decisões mais informadas sobre a concessão de crédito. Além disso, a análise de crédito permite estabelecer limites de crédito adequados, com base na capacidade financeira dos clientes. A empresa estudada implementou medidas de controle da inadimplência, como políticas de crédito mais rigorosas, monitoramento periódico dos clientes e cobranças mais eficientes. Essas ações contribuíram para a redução da inadimplência e para a melhoria da saúde financeira da empresa.

Palavras-chave: Política de Crédito. Financeiro. Análise de crédito.

Abstract

Credit policy has been presented as effective and essential management to guarantee the financial health and sustainability of businesses. In this aspect, the objective of the present study is to develop a credit policy for a slaughterhouse located in the north of Rio Grande do Sul, based on structured criteria. Through exploratory, qualitative and quantitative research, three client companies were evaluated based on the monthly purchase value from January to August 2023, number of kilograms, number of orders, also based on the history of the 5 credit cs, such as character, capacity, collateral, conditions and conglomerate. With the analysis of the results, a registration update form was developed for new and current customers who, together with the commercial and financial areas, will direct credit after completing the form, following the guidelines of Mendonça (2002). As a result, it was found that through the careful evaluation of customers' financial and commercial information, the company can identify potential risks and make more informed decisions about granting credit. Furthermore, credit analysis makes it possible to establish appropriate credit limits, based on the customers' financial capacity. The company studied implemented measures to control default, such as stricter credit policies, periodic monitoring of customers and more efficient collections. These actions contributed to reducing defaults and improving the company's financial health.

Keywords: Credit Policy. Financial. Credit analysis.

1. Introdução

O crédito é uma estratégia utilizada pelas organizações que desejam atrair e manter clientes, aumentar a capacidade produtiva, expansão de vendas em outras regiões geográficas, entre outras práticas, que visam a sustentabilidade econômica, sociais e financeira empresarial (ASSAF NETO, 2014). Dentre as vantagens, o autor orienta que fornecer crédito requer planejamento para evitar expor seu negócio a riscos desnecessários, pois empréstimos a pessoas físicas e jurídicas sempre envolvem riscos (ASSAF NETO, 2014).

Os créditos são concedidos na expectativa de que os fundos sejam pagos conforme o acordado e não implicam que os bens penhorados devam ser vendidos para fornecer os fundos para cumprir as obrigações (REED; GIL, 1994). Sob esse enfoque, as instituições financeiras, empresas ou qualquer negociação a prazo, devem definir e limitar os riscos para que as perdas no ciclo de crédito ao consumo sejam previsíveis, dentro dos limites estabelecidos e consistentes com os riscos associados (MENDONÇA, 2002).

Isso sugere que um dos insumos fundamentais para a decisão final de crédito é o julgamento subjetivo feito pelos analistas financeiros para determinar se vale a pena correr o risco (GITMAN 2001). Segundo o autor, a experiência adquirida pelo analista e a disponibilidade de informações (internas e externas) sobre os 5 Cs¹ do cliente são pré-requisitos fundamentais para a análise subjetiva do risco de crédito.

As empresas da atualidade devem ser capazes de responder rapidamente às tendências econômicas, às mudanças nos custos dos recursos, às mudanças nas políticas de crédito e, mais importante, às mudanças na qualidade de crédito de cada cliente (RODRIGUES, 2012). A flexibilidade para adaptar estratégias, por meio de novas abordagens e implementá-las rapidamente permite que as instituições permaneçam na vanguarda, aproveitando as oportunidades de mercado e que mantenham uma vantagem competitiva distinta (MENDONÇA, 2002).

O estudo tem como objetivo, desenvolver uma política de crédito para um frigorífico localizado no norte do Rio Grande do Sul, a partir de critérios estruturados. Como objetivos específicos, tem-se: sugerir uma política de crédito de acordo com a realidade financeira da empresa; desenvolvimento de procedimentos operacionais padrão (POP) para construção da política de crédito.

A justificativa, ocorre por meio de um olhar social, na qual a análise de crédito, reflete em mais segurança e credibilidade ao processo, principalmente quando as negociações ocorrem sem intermediários, ou seja, onde a própria empresa subsidiada é responsável por quaisquer valores que tenham sido cobrados ou não pagos (GITMAN, 2014).

Ao conceder crédito, Mendonça (2002) menciona uma série de passos que pode proporcionar uma política eficiente e ajustável. Cada empresa possui sua estrutura, logo, observar os aspectos internos se faz necessário para mensurar a saúde financeira do fornecedor. Isso envolve estratégias de curto prazo, como prazo médio de pagamento, prazo médio de recebimento, prazo médio de estoque, necessidade de capital de giro, capital circulante líquido e saldo de tesouraria. Também, é preciso avaliar as estratégias de longo prazo, como grau de endividamento, participação do capital de terceiro, grau de alavancagem financeira e indicadores de liquidez (PADOVEZE, 2011).

Como relevância prática, identifica-se os critérios e exigências a serem cumpridas pela empresa ao fornecer crédito, na qual deve ser um olhar sistêmico no que se refere, a liberação do crédito, exceções de liberação, rejeição do crédito, política de cobrança, limite de crédito, definição da scoring, sendo os principais elementos a serem avaliados (MENDONÇA, 2002).

A empresa em análise mantém atualmente uma base de 1.200 clientes ativos, abrangendo 260 municípios nos três estados da região Sul do Brasil. O processo de concessão

¹ 5 Cs do crédito será analisado na seção do referencial teórico deste trabalho.

de crédito vigente consiste na realização de consultas ao cadastro nacional de pessoa jurídica, por meio do sistema de informação gerencial contratado pela empresa. O representante comercial encaminha as informações ao departamento financeiro, onde é conduzido a verificação de restrições. Em caso de ausência de qualquer restrição, o cliente é então cadastrado e autorizado para efetuar compras, sendo atribuído um limite de crédito fixo para todos os clientes.

Esta abordagem tem apresentado algumas deficiências, resultantes em transações comerciais que, em retrospectiva, não deveriam ter sido realizadas. Além disso, tem contribuído para a ocorrência de atrasos nos pagamentos e, em alguns casos, inadimplências. Diante desse cenário, torna-se imperativo revisar e aprimorar o atual procedimento de concessão de crédito, mitigando riscos associados a vendas indevidas, bem como reduzindo as incidências de atrasos e inadimplências. A implementação de uma abordagem mais criteriosa e personalizada na análise de crédito pode ser considerada, a fim de garantir uma concessão seletiva e específica às capacidades financeiras individuais de cada cliente.

Como relevância social, Assaf Neto (2014, p. 691), atribui que o prazo de concessão de crédito varia conforme a influência de diversos fatores, sendo normalmente maior nas empresas que trabalham com produtos sazonais. Na realidade, a definição de prazos de concessão de créditos aos clientes depende, principalmente, da política adotada pela concorrência, das características e do risco inerentes ao mercado consumidor, da natureza do produto vendido, do desempenho da conjuntura econômica, do atendimento de determinadas metas gerenciais internas da empresa (giro dos ativos, políticas de estoques e compras etc.) e de mercadologia, do prazo de pagamento a fornecedores etc.

Sendo assim, o presente estudo, está dividido em cinco etapas. Na primeira etapa, além desta introdução, são apresentados os objetivos e a justificativa do estudo. Na segunda etapa, são apresentados os conceitos que nortearão o estudo a partir de autores, como Mendonça (2002); Padoveze (2011); Assaf Neto (2014). Na terceira etapa, são apresentados os passos que justificam a existência do estudo, considerado como procedimentos metodológicos. Na quarta etapa, apresentam-se os resultados e seguido das considerações finais caracterizados como quinta etapa.

2. Referencial teórico

2.1 Política de crédito

O estabelecimento da política de crédito envolve basicamente quatro elementos. Análise de padrões de crédito, prazos de concessão, descontos financeiros para pagamentos antecipados e consideração de políticas de cobrança de dívidas (MENDONÇA, 2002). Na análise de risco, as empresas estabelecem padrões de crédito ou requisitos mínimos que os clientes devem atender para obter um empréstimo. Isso envolve categorizar os clientes em diferentes níveis de risco, usando probabilidades para avaliar o custo de perda associado a vendas para clientes com características semelhantes (ASSAF NETO, 2014. p. 657- 659).

Cada categoria de clientes possui um custo de perda, especialmente em relação ao não pagamento de vendas a prazo. O prazo de concessão é um período de crédito referente ao tempo que uma empresa concede a um cliente para efetuar o pagamento de uma compra, geralmente calculado em dias a partir dos dados da fatura (MENDONÇA, 2002). Os descontos financeiros por pagamentos antecipados são descontos à vista, torna-se uma estratégia de vendas que oferece vantagens financeiras para pagamentos rápidos, impactando a política de crédito da empresa (NETO, 2014. p. 657- 659).

As políticas de cobrança de dívidas de uma empresa devem ser cuidadosamente equilibradas para evitar períodos prolongados de cobrança, que podem aumentar os custos de inadimplência e reservas para perdas, enquanto medidas rigorosas podem impactar as vendas devido à apatia dos consumidores (MENDONÇA, 2002). As empresas buscam um equilíbrio para reduzir custos, sem resultar em perdas de receita superiores aos benefícios recomendados. (NETO, 2014. p. 657- 659)

Com a interferência dos negócios inseridos na era da comunicação e tecnologias, a avaliação de propostas de crédito tornou-se fundamental no setor de financiamento ao consumidor, com a classificação de crédito consolidando-se como um método central (MENDONÇA, 2002). Este sistema, que não substitui, mas consolida os tradicionais “5 Cs” (caráter, capacidade, capital, colateral e condições), é uma ferramenta objetiva para os credores avaliarem a probabilidade de um solicitante de empréstimo se tornar um pagador confiável. (ASSAF NETO, 2014). A classificação opera com uma fórmula, atribuindo valores numéricos estatisticamente a características relevantes. Isso permite uma aprovação eficiente ou recusa de empréstimos de maneira consistente (PADOVEZE, 2011). O portfólio completo pode ser organizado com base em probabilidades de reembolso, considerando características do cliente e detalhes contratuais (MENDONÇA, 2002).

A seguir, são mencionados os modelos de análise de crédito, na qual torna-se um parâmetro essencial para adaptar o cenário organizacional de acordo com as metodologias propostas.

2.1.1 Modelos de análise de crédito

Existem vários modelos de tomada de decisão existentes. Os métodos quantitativos são considerados muito eficientes porque se baseiam em registros e cálculos. Uma variedade de ferramentas é usada para esse fim, incluindo métodos estatísticos, métodos probabilísticos e métodos de índice padrão. A simulação permite realizar análises de sensibilidade criando cenários que visualizam possíveis situações e suas consequências. A experiência anterior em empréstimos e atividades contábeis ou financeiras também é muito valiosa na tomada de decisões de crédito (SILVA, 2006).

No estudo de Mendonça (2002), cita que Schrickel, o cientista da análise do crédito, constata-se que em qualquer situação de concessão de empréstimo há basicamente três etapas distintas a percorrer:

1) - Análise retrospectiva - É a avaliação do desempenho histórico do potencial tomador, identificando os maiores fatores de risco essenciais a sua atividade, e o quanto satisfatoriamente esses riscos foram enfraquecidos e ou aperfeiçoados no passado. Nesta análise histórica, o objetivo é procurar identificar, na atual condição do tomador, fatores que possam denunciar eventuais dificuldades e os questionamentos quanto ao almejado sucesso do mesmo em pagar financiamentos tomados junto à instituição financeira ou a empresa que vende a prazo (MENDONÇA, 2002, p. 16-17).

2 - Análise de tendências – “É a efetivação de uma razoavelmente segura projeção da condição financeira futura do tomador, associada à ponderação acerca de sua capacidade de suportar certo nível de endividamento oneroso” (MENDONÇA, 2002, p. 16-17).

3 - Capacidade de crédito - É decorrente das duas etapas anteriores, visualização e antecipação das tendências futuras, de forma a incorporar ao risco esses possíveis eventos futuros. “Deve-se chegar a uma conclusão relativa à sua capacidade creditícia e, conseqüentemente, à estruturação de uma proposta de crédito em que o empréstimo pleiteado em consonância com certo fluxo de caixa futuro” (MENDONÇA, 2002, p. 16-17). Isso envolve também as “condições tais que seja sempre preservada a máxima proteção da instituição

financeira contra eventuais perdas, representará menores riscos e menores taxas de juros para o consumidor” (MENDONÇA, 2002, p. 16-17).

Normalmente, uma empresa ou instituição financeira pode estabelecer uma dentre cinco possíveis políticas de crédito e cobrança, conforme entendimento de Santos (2008):

1. Crédito flexível / Cobranças rigorosas: A empresa adota uma política de vendas aberta a todos os clientes, independentemente de sua capacidade creditícia. Apesar de perseguir agressivamente a cobrança, com métodos como avaliação de encargos moratórios e ação judicial rápida, isso resulta em aumento dos custos com pessoal de cobrança e perdas por dívidas incobráveis. Apesar disso, uma implementação eficaz de programas de cobrança gera ótimos lucros.
2. Crédito rigoroso / Cobranças flexíveis : A empresa mantém uma rigorosa verificação de crédito e segue procedimentos rigorosos para aprovação, concedendo crédito apenas a clientes de boa qualidade creditícia. Utiliza garantias pessoais, cartas de crédito e outros instrumentos de crédito, resultando em uma carteira de contas a receber de alta qualidade e mínimos problemas de atraso. No entanto, uma abordagem branda no acompanhamento de cobrança pode resultar em vendas e receitas subutilizadas, pois algumas contas com risco são elevadas. Apesar de manter uma postura conservadora, a empresa pode não estar alinhada com práticas altamente competitivas do mercado.
3. Crédito rigoroso / Cobranças rigorosas: A empresa adota práticas rigorosas de aprovação de crédito e uma abordagem ágil na cobrança, reduzindo perdas de dívidas incobráveis e mantendo a qualidade da carteira a receber. No entanto, essa abordagem limita o crescimento das vendas e resultados em lucros mais baixos. A rigorosa política de cobrança pode não ser ideal no ambiente atual de negócios.
4. Crédito flexível / Cobranças flexíveis: Uma política de vendas de crédito ampla, sem considerar o histórico de crédito do cliente, e com a aplicação de ações de cobrança pouco rigorosas, pode levar a um crescimento dramático nas vendas. No entanto, esta abordagem resulta geralmente em elevados níveis de dívidas incobráveis, aumento nos custos de cobrança, despesas legais e outras despesas relacionadas ao crédito. Empresas que adotam essa política correm o risco de perdas significativas ou até mesmo insolvência, tornando-a menos lucrativa a longo prazo.
5. Crédito moderado / Cobranças moderadas: Uma política de crédito moderada, combinada com uma abordagem de cobrança equilibrada, pode ser ideal para melhorar o crescimento das vendas, condições de recuperação, margens de lucro e fluxo de caixa. Ao manter custos de avaliação de crédito e perdas aceitáveis, essa política se torna uma ferramenta valiosa. Sua definição não requer apenas reflexão, mas também a implementação de um código de conduta ou procedimento-padrão. Essa abordagem ajuda a estabelecer claramente as regras da empresa em relação ao crédito (SANTOS, 2008).

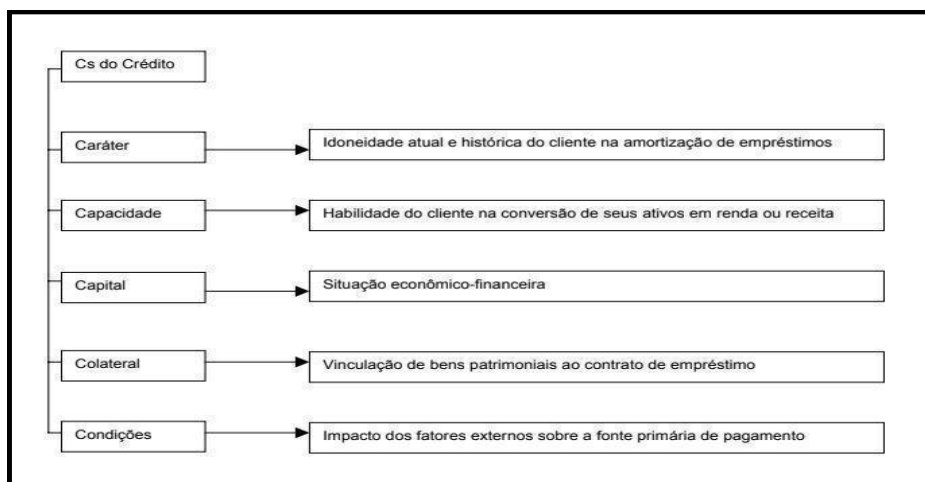
Sendo assim, a partir do modelo definido, a análise do crédito, tem como princípio, analisar de forma objetiva e subjetiva a estrutura financeira e organizacional. A seguir, apresentam-se os conceitos e aplicações práticas sobre a temática.

2.1.2 Análise do crédito

Os 5 C 's de crédito são um conjunto de critérios utilizados pelas instituições financeiras para analisar a qualidade de crédito de seus clientes. Esses critérios podem ser usados para determinar a solvência e o risco associados aos empréstimos a pessoas físicas ou jurídicas. Estes

Cs, utilizados em conjunto, fornecem uma avaliação mais abrangente dos perfis dos clientes e dos riscos associados aos empréstimos (PADOVEZE, 2011). Cada critério desempenha um papel importante na análise de crédito e ajuda as instituições financeiras a tomar decisões informadas sobre a concessão de crédito a seus clientes (SANTOS, 2008).

Figura 1- 5 C's do crédito



Fonte: Santos (2000, p.45)

Um método comum de verificação da qualidade de crédito é o chamado método “5 C”, que fornece uma estrutura para análise de crédito detalhada. Devido ao tempo e custo envolvidos. Os cinco Cs explicados conforme Gitman, (2011. p. 558), são:

- 1) Caráter: o histórico de cumprimento de obrigações pelo solicitante. Para Mendonça (2002, p. 19) refere-se às fontes usuais de pesquisa para levantamento do caráter do cliente são: relatórios gerenciais de acompanhamento de risco, que mostram os atrasos; banco de dados de empresas especializadas em informações, como Serasa, SPC, etc.; referências bancárias; referências comerciais.
- 2) Capacidade: a capacidade do solicitante de honrar o crédito pedido, julgada com base na análise de demonstrações financeiras, com ênfase nos fluxos de caixa disponíveis para o pagamento de dívidas.
- 3) Capital: a relação entre a dívida do solicitante e seu patrimônio líquido, exige-se balanço patrimonial, demonstrativo de resultado, faturamento mensal (MENDONÇA, 2002).
- 4) Colateral: o valor dos ativos que o solicitante dispõe para dar em garantia do crédito. Quanto maior o valor dos ativos disponíveis, maior a chance de que a empresa concedente recupere os fundos, em caso de inadimplência do devedor.
- 5) Condições: as condições econômicas gerais e setoriais e quaisquer condições especiais vinculadas a uma transação específica.

O objetivo é encontrar as melhores soluções para atender às suas necessidades. É crucial perceber que o processo, a prática e a implementação de rotinas de análise de crédito não devem ser consideradas caprichos ou particularidades exclusivas de vendas a prazo para clientes específicos (GITMAN, 2011. p. 558). Essas práticas devem ser aplicadas de maneira geral e abrangente a todos os clientes. A revolução da informática, das relações internacionais e do comércio global, juntamente com a estabilização da economia interna, intensificaram a competição entre as empresas, gerando pressão por resultados (RODRIGUES, 2012)

2.1.3 Processo de cobrança

Uma variedade de técnicas de cobrança de dívidas é usada, desde cartas até métodos legais. Quando uma fatura atrasada, o esforço de cobrança torna-se mais pessoal e intenso. (GITMAN, 2010, p. 565)

Um dos elementos tradicionais são as cartas. Após um determinado número de dias, a empresa envia uma carta ao cliente informando que a fatura está vencida. Se a fatura não for paga dentro de um determinado período de tempo após o envio da carta, enviar-lhe outra carta mais concisa (GITMAN, 2010, p. 565).

Também, são considerados os telefonemas, em situações que a carta não surta efeito, o cliente receberá imediatamente um telefonema solicitando o pagamento. Pode-se concordar com uma prorrogação do prazo de pagamento se o cliente fornecer motivos válidos e aceitáveis. Em alguns casos, poderá receber um telefonema do advogado do credor (GITMAN, 2010, p. 565).

As visitas pessoais, embora esta técnica seja mais comumente utilizada no financiamento ao consumo, também pode ser utilizada eficazmente por fornecedores industriais. Enviar vendedores e agências de cobrança para confrontar os clientes pode ser muito eficaz, em que pode pagar imediatamente (GITMAN, 2010, p. 565).

Existem também, as agências de cobrança, na qual as empresas podem entregar faturas incobráveis a um agente ou advogado especializado neste tipo de serviço. As taxas costumam ser muito altas e a empresa pode ficar com menos da metade desse valor dessa forma (GITMAN, 2010, p. 565).

Também, quando as demais medidas não forem sanadas, existem as medidas judiciais, em que a realização de atividades de cobrança de dívidas é a medida mais extrema e uma alternativa à contratação de uma agência de cobrança de dívidas. Os processos judiciais não só são desnecessários, como podem levar à falência do devedor sem qualquer garantia de recebimento do valor devido (GITMAN, 2010, p. 565).

2.1.4 Limite de crédito

É um limite que uma empresa atribui com base no perfil do cliente, ou seja, é o valor total disponível para compras (RAMOS, 2023).

A informação é um componente fundamental das decisões de crédito e, previsivelmente, na definição de limites de crédito. O cálculo do limite de crédito tem como objetivo definir o valor máximo que um banco permitirá que um cliente empreste, determinando assim o risco máximo do cliente, portanto o limite de crédito atribuído a um determinado cliente representa o risco máximo que uma empresa assume para com seus clientes (ARAI, 2015).

Para Mendonça (2002, p. 40) para qualquer fórmula de carga de gastos ou limite de crédito, existe uma relação prática entre dívida e renda deve ser estabelecida. Existem quatro tipos diferentes de análise, que são utilizadas no mercado como parte integrante dos processos de decisões de crédito:

- a) Proporção dívida e renda: todas as dívidas informadas pelo *bureau*² de crédito são somadas para se obter o valor total, que o cliente paga mensalmente. Estes

² Relatório gerencial para acompanhar clientes inadimplentes e o risco de crédito de um cliente.

pagamentos não devem exceder a determinada porcentagem de sua renda bruta total, geralmente em torno de 40%.

- b) Proporção de pagamentos de prestação/ renda: o percentual deve ser, por segurança, de até 30% da renda bruta, com o pagamento da prestação.
- c) Proporção de renda mensal disponível: esta é uma fórmula que leva em consideração a renda líquida mensal (depois do pagamento de impostos), o total mensal de pagamentos de dívidas e uma margem mensal de gastos para cada membro da família. Os clientes que não tenham renda que satisfaçam esses requisitos não passarão pelo processo de seleção. As instituições de empréstimos tradicionais costumam usar a análise de carga de gastos. Porém, os financiadores que preferem a *scoring* de crédito dizem que o desempenho futuro só pode ser previsto com base em experiências passadas.

O limite de crédito é estabelecido para um período específico, geralmente variando de seis meses a um ano. Durante a sua vigência, opera-se de forma rotativa, permitindo novas transações à medida que as operações anteriores sejam liquidadas, desde que estejam dentro do valor estabelecido e em conformidade com as condições pré-estabelecidas no deferimento do limite. Às parâmetros para determinar limites de crédito podem ser categorizadas em três grupos principais, conforme orientações de Mendonça (2002):

1. Avaliação da concessão de crédito ao cliente por mérito: Este é um fator variável, dependendo da qualidade do risco apresentado e da porta do cliente. Também é conhecido como parâmetro técnico.
2. Determinação da capacidade de oferta de crédito ao cliente: Esta variável está vinculada à capacidade da entidade concedente de crédito, influenciada por restrições legais.
3. Do montante a ser concedido de crédito ao cliente: Este é um aspecto que decorre da política de crédito exigida pela instituição financeira, promovendo a diversificação e a inovação da definição da carteira de crédito. (DOUAT 1995, p. 23)

Ainda, Mendonça (2002, p. 36), atribui que além de avaliar os aspectos quantitativos, como já mencionados anteriormente, se faz necessário avaliar aspectos subjetivos.

Decisão subjetiva, por definição, é aquela que não seria tomada do mesmo modo necessariamente, por dois profissionais de crédito diferentes, ou ainda pelo mesmo analista em ocasiões diferentes. E, deixando as questões de preconceito de lado, é claramente impossível tomar decisões individuais sobre milhares de proponentes de empréstimos, sem a disponibilidade de um grande corpo de analistas de crédito experientes e caros. Por isso, achamos que o empréstimo, em bases subjetivas, é impraticável como meio de concessão de crédito em altos volumes ao consumidor.

O mesmo autor, atribui o subjetivo como algo a ser analisado pela equipe de vendas como estrutura do estabelecimento, volume de compras, organização da empresa, layout, etc (MENDONÇA, 2002, p. 36).

Para isso, se faz necessário ter como política, um olhar o sistema subjetivo, para empréstimos, apenas quando não faz sentido o uso de um método baseado no processo de indicativos numéricos. Em caso de necessidade de utilização de seleção subjetiva, é obrigatório o estabelecimento por escrito, pela gerência do negócio, de uma política detalhando os padrões de crédito mínimos para a aceitação de proponentes, para que, pelo menos, se minimize as variações individuais de julgamento (MENDONÇA, 2002, p. 36).

Os critérios podem variar conforme o produto, as condições econômicas, cultura do cliente, estrutura da empresa, as leis e os costumes locais. Em todos os casos, os padrões mínimos de crédito devem ser documentados, ficando à disposição da auditoria. E todas as

exceções abertas a essa política devem ser documentadas e revisadas cuidadosamente (MENDONÇA, 2002, p. 36).

3 Procedimentos metodológicos

O presente estudo, tem como característica exploratório, pela proposta de desenvolver uma política de crédito para um frigorífico. Em relação a abordagem do problema, quantitativo, pois foi necessário observar a estrutura financeira da empresa para posteriormente definir os critérios de concessão de crédito, tornando este último com elementos qualitativos, seguindo as orientações de Dhiel e Tatim (2004). Quanto ao procedimento técnico, trata-se de um estudo de caso, onde foco se encontra em fenômenos contemporâneos incorporados em contexto real (YIN, 2020).

Neste trabalho, a população foi composta por uma empresa do ramo frigorífico, localizada na cidade de Marau, na região norte do Rio Grande Do Sul. A empresa na época do estudo contava com quase 100 funcionários, operando em 3 turnos de trabalhos, com os setores de abate, desossa, expedição, higienização, manutenção, almoxarifado, refeitório e com o setor administrativo. O enfoque foi o departamento financeiro, sendo considerados os seus processos de análise de crédito. Na segunda etapa, para analisar os critérios de concessão de crédito foram investigados três clientes de pequeno, médio e grande porte.

A técnica de coleta de dados, em primeiro momento, foi utilizado o balanço patrimonial e o demonstrativo de resultado do exercício dos anos de 2021 e 2022 para identificar a estrutura financeira de curto e longo prazo. Após identificado a situação da empresa, foi possível avançar para os critérios de concessão de crédito para os clientes.

Num primeiro momento, foram avaliadas 3 empresas clientes pelo valor de compra do consumo mensal de janeiro até agosto de 2023, quantidade de quilogramas, quantidade de pedidos, tomando como base também, o histórico dos 5 cs do crédito, como caráter, capacidade, colateral, condições e conglomerado. Com a análise dos resultados, foi desenvolvida a ficha de atualização cadastral para novos clientes e para clientes atuais que em conjunto com a área comercial e o financeiro direcionarão o crédito a partir do preenchimento da ficha.

A política de crédito foi desenvolvida conforme o modelo de Mendonça (2002), e foi estruturada nas seguintes variáveis: critérios para concessão de crédito; tipos de liberação de crédito; tipo de política de crédito conforme proporção das dívidas; classificação de créditos concedidos; exceções; processo de cobrança. Após, foram desenvolvidos procedimentos operacionais padrão para preenchimento da ficha cadastral; para a concessão do crédito; para a rejeição de crédito; e para o processo de cobrança.

Na data de 10 de novembro de 2023, foi apresentado o resultado da política de crédito para o setor financeiro da empresa em estudo, onde a coordenação sugeriu alguns ajustes na classificação do crédito, com *score* bom acima de 500 pontos e ruim abaixo de 500 pontos. As exceções na concessão do crédito em dois boletos de atraso. No restante das categorias houve concordância entre as partes e sugeridos a apresentação para a direção da empresa.

Realizados tais ajustes, na data de 17 de novembro de 2023, foi apresentado para os diretores da empresa, em conjunto com a coordenação do setor, bem como, pesquisador e o orientador, na qual aprovaram a política de crédito para a implementação na empresa.

4. Análise dos resultados

4.1 Proposta de política de crédito com base no 5 cs do crédito

A análise de uma proposta de política de crédito baseada nos 5 Cs do crédito (caráter, capacidade, capital, colateral e condições) envolve avaliar diferentes aspectos para determinar a previsão e o risco associado à concessão de crédito.

Figura 1 – Ficha cadastral

DADOS DA EMPRESA			
Razão social:			
Nome fantasia:			
CNPJ:	Inscrição estadual:	Inscrição municipal:	
Endereço:			
Bairro:	CEP:	Município/ estado:	
E-mail:	Fone:		
CNAE:	Regime de tributação:		
Nome do comprador:	Contado da empresa:		
Prazo de entrega acordado:	Crédito sugerido:		
Documentos que devem ser encaminhados junto com o cadastro (devem ser via arquivo e não será aceito fotos)			
1) cartão CNPJ e inscrição estadual			
2) contrato social e alteração quando houver			
3) documento dos sócios			
SÓCIOS PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA			
Nome:	CPF:	RG:	
Endereço:	% de capital:		
Nome:	CPF:	RG:	
Endereço:	% de capital:		
Nome:	CPF:	RG:	
Endereço:	% de capital:		
REFERÊNCIAS COMERCIAIS			
Razão social:	Fone:		
Razão social:	Fone:		
Razão social:	Fone:		
INFRAESTRUTURA			
Própria () grande () média () pequena			
Alugada () nova () antiga			
ANÁLISE DO CLIENTE			
Porte:	() pequeno () médio () grande	COMPRA	
Ponto de venda:	() organizado () desorganizado	() diária () semanal () quinzenal () mensal	
Instalações:	() adequada () inadequada		
Tipos de clientes de atendem:	() classe A () classe B () classe C		
SEGMENTAÇÃO DA EMPRESA			
() restaurante, padaria, churrascaria	() açougue, casa de carne, boutique de carne	() atacado	
() supermercado, pequenas redes e filias	() minimercado, mercado de bairro	() distribuidores	
() indústria () consumidor final	() outros		
PARECER DO VENDEDOR			
Como conheceu o estabelecimento?			
Quanto tempo conhece?			
Alguém indicou ou foi prospectado?			
Quantas vezes visitou o estabelecimento?			
Contato foi pessoal ou telefone?			
Outras informações sobre o cliente.			
Qual é a perspectiva de compra em kg mensal?			
Assinatura do vendedor _____		Data de envio do cadastro ____/____/____	
ANÁLISE DO FINANCEIRO			
Prazo aprovado:			
Limite aprovado:			
Outras observações:			
Assinatura financeiro _____		Data do cadastro ____/____/____	
Assinatura comercial _____			

Fonte: a autores (2023)

A ficha cadastral foi elaborada conforme os 5Cs do crédito apresentado por Mendonça (2002) e Gitmann (2014), onde representam o caráter, a capacidade, o capital, colateral e condições.

- **Caráter:** Avaliar a integridade e histórico de pagamento do solicitante. Refere-se à confiabilidade e histórico de pagamento do solicitante. Inclui análise de crédito, histórico de pagamentos anteriores, comportamento financeiro e ética do indivíduo.
- **Capacidade:** Analisar a capacidade do solicitante de cumprimento de obrigações financeiras, considerando receitas, despesas e outras obrigações. Relaciona-se à capacidade financeira do solicitante para honrar seus compromissos. Isso inclui a avaliação da renda, do emprego, da estabilidade financeira e da capacidade de pagamento das dívidas.
- **Capital:** Considerar o capital próprio do solicitante como indicativo de estabilidade financeira. Refere-se aos recursos financeiros e financeiros do solicitante. Isso inclui uma análise de bens, propriedades, investimentos e outros ativos que o cliente possui, o que pode influenciar sua capacidade de honrar o compromisso financeiro.
- **Colateral:** Avaliar a qualidade e o valor das garantias oferecidas em caso de inadimplência. Envolve uma garantia oferecida pelo solicitante em troca de crédito. Pode incluir propriedades, veículos ou outros ativos que possam ser usados como garantia em caso de inadimplência.
- **Condições:** Levar em conta fatores econômicos e definir termos justos de empréstimo. Considera fatores externos que podem afetar a capacidade do solicitante de cumprir suas obrigações financeiras. Isso inclui a situação econômica geral, taxas de juros, políticas governamentais e outros elementos que podem impactar a capacidade de pagamento do cliente.

Além dos 5Cs, considera-se a transparência na comunicação com os solicitantes de crédito. Eles devem entender os critérios de avaliação e os termos claros do empréstimo. Além disso, a política de crédito deve ser revisada periodicamente para garantir que esteja alinhada com as mudanças nas condições econômicas e no mercado financeiro.

4.2 Critérios para a concessão de crédito

Para analisar os critérios para a concessão de crédito, foram escolhidos três clientes, sendo um de porte pequeno, um de porte médio e um de porte grande, baseado pelo faturamento mensal. Tal cenário representa o perfil de compra em quantidade de quilogramas mensais; número de pedidos, valores de pagamento, situação no pagamento dos boletos e scoring.

Na estrutura de cliente de porte pequeno, analisou-se as seguintes características:

Figura 2 - Cliente de pequeno porte.

CLIENTE DE PEQUENO PORTE			
Data Inicial: 01/01/2023			
Data Final: 31/08/2023			
MÊS	Nº DE PEDIDOS	KG	Total R\$
JANEIRO	7	493,15	R\$ 7.814,04
FEVEREIRO	5	313,84	R\$ 5.825,18
MARÇO	2	95,08	R\$ 1.457,70
ABRIL	5	514,25	R\$ 9.071,63
MAIO	5	391,29	R\$ 6.122,83
JUNHO	6	353,31	R\$ 6.472,47
JULHO	4	219,49	R\$ 3.756,32
AGOSTO	2	49,88	R\$ 1.049,50
TOTAIS	36	2.430,29	R\$ 41.569,67

Fonte: Autores (2023)

O cliente selecionado para análise de pequeno porte é caracterizado por uma recorrência significativa no atraso de pagamentos, ocasionalmente buscando comunicação com o setor financeiro para solicitar ajustes na data de vencimento, evitando assim possíveis atrasos no pagamento. Seu score é 104 pontos, sendo considerado ruim, por ser cliente acima de 12 meses continua havendo vendas, que por mais que tenha atraso os boletos sempre são quitados.

Na estrutura de cliente de porte médio, analisou-se as seguintes características:

Figura 3- Cliente de médio porte

CLIENTE DE MÉDIO PORTE			
Data Inicial: 01/01/2023			
Data Final: 31/08/2023			
MÊS	Nº DE PEDIDOS	KG	Total R\$
JANEIRO	7	3.667,20	R\$ 70.176,76
FEVEREIRO	4	1.028,85	R\$ 17.482,25
MARÇO	10	3233,2	55674,06
ABRIL	9	4.629,24	R\$ 82.761,60
MAIO	9	3.834,35	R\$ 69.887,02
JUNHO	11	4.270,85	R\$ 78.376,60
JULHO	8	3.424,20	R\$ 59.937,53
AGOSTO	11	6.569,42	R\$ 111.960,41
TOTAIS	69	30.657,31	R\$ 546.256,23

Fonte: Autores (2023)

O cliente de porte médio demonstra uma tendência a efetuar pagamentos de boletos com atraso. Em geral, as negociações são previstas devido à longa relação comercial existente e à confiança na recuperação dos valores pendentes, apesar dos atrasos recorrentes. Contudo, é pertinente observar que, em função do volume de títulos em aberto, o departamento financeiro pode restringir a liberação de novos pedidos. Seu score é 350 pontos, que para a empresa é considerado ruim, e por ser cliente acima de 12 meses continua havendo vendas, que por mais que tenha atraso os boletos sempre são quitados.

Na estrutura de cliente de porte grande, analisou-se as seguintes características.

Figura 3 - Cliente de grande porte

CLIENTE DE GRANDE PORTE			
Data Inicial: 01/01/2023			
Data Final: 31/08/2023			
MÊS	Nº DE PEDIDOS	KG	Total R\$
JANEIRO	31	15.588,00	R\$ 321.658,99
FEVEREIRO	24	16.801,55	R\$ 337.928,27
MARÇO	26	16.222,00	R\$ 331.552,63
ABRIL	23	18.223,23	R\$ 374.146,31
MAIO	25	18.109,71	R\$ 362.151,84
JUNHO	26	18.366,57	R\$ 356.484,85
JULHO	24	14.140,97	R\$ 294.394,35
AGOSTO	27	18.149,24	R\$ 350.499,85
TOTAIS	206	135.601,27	R\$ 2.728.817,09

Fonte: Autores (2023)

O cliente de grande porte é reconhecido como um dos nossos principais clientes, mantendo três unidades em operação, embora, para fins deste estudo, tenha sido considerado apenas a matriz. Nesse contexto, as transações comerciais são realizadas por meio de

transferências, sem a emissão de boletos, e é importante destacar que não se registram históricos de atrasos nos pagamentos.

Na Figura 3, é apresentado o montante total das vendas efetuadas ao longo do ano de 2023, abrangendo o período de janeiro a agosto. Seu score é 966 pontos. É um cliente que nunca teve nenhum tipo de atraso nos pagamentos.

4.3 Tipo de liberação de crédito

A empresa em estudo decidiu trabalhar com crédito rigoroso e cobrança flexível. Embora o crédito especificamente minimize o risco de inadimplência, oferecer políticas de cobrança flexíveis optou-se por ser uma estratégia inteligente. Isso permite que a empresa mantenha um padrão de crédito elevado, mas também mostra compreensão e flexibilidade em relação às dificuldades dos clientes. Essa abordagem pode ajudar a empresa a manter uma base de clientes leais e satisfeitos.

4.3.1 Tipo de liberação de crédito conforme proporção de dívida

A liberação de crédito conforme a dívida que já possui com a empresa em estudo é baseada conforme o percentual de faturamento da empresa/cliente solicitante, seguindo as orientações de Mendonça (2002). Nesse sentido, a partir dos critérios identificados na análise dos clientes foi sugerido a seguinte proposta e definido pela empresa em estudo:

- Proporção dívida/renda: todas as dívidas informadas são somadas para se obter o valor total, que o cliente paga nos prazos pré-determinados. Por exemplo, estes pagamentos não devem exceder a determinada porcentagem de sua renda bruta total, geralmente em torno de 40%.
- Proporção de pagamentos de pagamentos em dia/renda: esta análise geralmente é utilizada na avaliação para empréstimos para financiamento de novos ou duvidosos. Por exemplo, o percentual deve ser, por segurança, de até 30% da renda bruta, com o pagamento da prestação.
- Proporção de renda mensal disponível: esta é uma fórmula que leva em consideração a renda líquida mensal (depois do pagamento de impostos), o total mensal de pagamentos de dívidas e uma margem mensal de gastos para cada empresa.

O percentual máximo de vendas a prazo em relação ao faturamento a ser concedido para as empresas, conforme o quadro 4.

Quadro 1 - Percentual de vendas

Critério por faturamento de empresa	Cliente até 12 meses Score bom - ótimo	Cliente até 12 meses Score ruim	Cliente acima de 12 meses Score bom - ótimo	Cliente acima de 12 meses Score ruim
Empresa com faturamento até 200 mil mensais	10%	5%	20%	15%
Empresa com faturamento de 201 mil até 600 mil mensais	15%	10%	25%	20%
Empresa com faturamento de 601 mensais até 1 milhão	20%	15%	30%	25%
Empresa com faturamento acima de 1 milhão	25%	20%	35%	30%

Fonte: Autores (2023)

Em conjunto com a empresa enfatizou que, para empresas/clientes com classificação de crédito desfavorável (0 a 500 pontos) que não apresentem restrições, serão autorizadas vendas com base nas porcentagens condicionais na tabela. Contudo, os prazos de vencimento serão reduzidos, podendo até mesmo ser especificado como pagamento à vista, conforme o nível de pontuação de crédito do cliente. Além disso, a realização de futuras transações de venda estará condicionada ao pagamento integral das dívidas pendentes.

Mendonça (2002), menciona a classificação dos créditos concedidos são empréstimos bons, maus, ou indeterminados, e proponentes rejeitados. Assim, sugere-se para a empresa a seguinte análise referente aos perfis de empresa/cliente.

- Bons créditos - Pode-se classificá-los geralmente com aqueles empréstimos que nunca atrasaram ou, no pior dos casos, foram moderadamente inadimplentes - tal como um ou dois pagamentos que se atrasaram - ao longo de um período de tempo específico.
- Maus créditos - São aqueles que tenham sido lançados a perdas, situam-se em uma condição de inadimplência maior (isto é, atraso de mais de 90 dias uma vez, ou mais de 60 dias duas vezes, dentro de um ano). A definição de "mau crédito" deve ser facilmente acompanhada com as categorizações disponíveis no sistema de informações gerenciais de contas inadimplentes.
- Crédito com ressalva – clientes com score baixo, negativados, e com compras liberadas somente após o pagamento à vista.
- Crédito rejeitado - Estes só devem incluir aqueles rejeitados por razões de crédito, como maus pagadores, que em algum momento tornaram-se inadimplentes e posteriormente lançados a prejuízo e que novamente que desejam comprar.

Sendo assim, as condições expostas acima, garantem a limitação da provisão, visto que por ser um produto de valor agregado na venda, os volumes de venda para suas empresas/clientes, são considerados acima de R\$ 20.000,00, o que também, precisa-se ser cuidado e monitorado para verificar a capacidade de recebimento destes.

4.3.2 Exceções na liberação do crédito

Moreira (2002) sugere que as exceções não poderão ocorrer acima de 5% do total de clientes. Para tanto, na empresa em estudo, sugeriu-se que:

- Clientes acima de 12 meses, que por motivo de perda ou extravio da nota, atrasaram 1 boleto até a data da negativação.
- Clientes acima de 12 meses, com atraso de até 2 boletos, em que o responsável financeiro da empresa cliente tenha sido desligado ou houve troca de sociedade, onde os mesmos não tinham conhecimento da dívida com o frigorífico Rodeio.

Sugeriu-se para a empresa abrir exceções para apenas dois casos, com clientes acima de 12 meses, fora isso e com clientes abaixo de 12 meses se o boleto não for quitado até a data de vencimento não será liberado vendas até a quitação do mesmo.

4.4 Processo de cobrança

Em diálogo com o setor financeiro, foi elaborado o procedimento de cobrança, alinhando-o com as práticas preexistentes. Realizaram-se adaptações e acréscimos ao processo, levando em consideração a abordagem flexível de cobranças adotadas pela empresa. Como resultado desse esforço, foram estabelecidos cinco passos no novo protocolo de cobrança.

1. Notificação inicial: A empresa enviará uma notificação no dia seguinte após o vencimento do boleto para o vendedor, notificando o atraso pois o cliente estará bloqueado para pedidos futuros até a quitação do título. Em seguida, será enviada uma mensagem via WhatsApp para o cliente informando o título em aberto.
2. Lembranças e comunicações: Se o pagamento não for recebido após a notificação inicial, a empresa irá enviar lembretes adicionais via WhatsApp até a quitação do título em aberto. Como nossa empresa trabalha com Serasa, caso o boleto não seja pago em 5 dias o mesmo entra para negativação.
3. Negociação de pagamento: A empresa sempre está disposta a negociar um plano de pagamento, isso pode envolver o parcelamento da dívida ou a redução de encargos financeiros, dependendo do histórico do cliente.
4. Notificação de cobrança formal: Se as tentativas informais de cobrança não forem bem-sucedidas, a empresa juntamente com o advogado envia uma notificação de cobrança formal. Esta notificação geralmente é mais detalhada e pode incluir informações sobre a possibilidade de ação legal se o pagamento não for feito em um prazo específico.
5. Ação legal: Se todas as tentativas de cobrança falharem, a empresa toma medidas legais para recuperar a dívida. Isso pode incluir entrar com uma ação em um tribunal civil para recuperar o valor devido.

Nesse sentido, este processo de cobrança atende às exigências de evitar a inadimplência e também, identificar que a empresa em estudo se preocupa com o cliente, atendendo a cobrança flexível como mencionado no 4.5.1.

Após a sugestão da política de crédito, foram desenvolvidos os procedimentos operacionais padrão (POP) para preenchimento da ficha de crédito; para política de cobrança; para a rejeição de crédito; para a liberação do crédito.

4.5 Procedimentos operacionais padrão (POP)

O procedimento operacional padrão (POP) é um documento que reúne descrições sobre as atividades e rotinas de uma empresa. Pode ser entendido como um manual de instruções que dita o passo a passo de uma tarefa para assegurar qualidade, padronização e previsibilidade de processos e resultados.

4.5.1 POP para preenchimento da ficha de crédito

O POP para preenchimento da ficha de crédito estabelece etapas cruciais para garantir uma avaliação de crédito precisa, consistente e ética. Inicia-se com objetivos claros, atribuir responsabilidades específicas ao pessoal envolvido e enfatizar a entrega de informações financeiras previstas ao cliente.

Objetivo: Este procedimento tem como objetivo fornecer orientações detalhadas para preencher corretamente a ficha de crédito dos clientes, garantindo informações precisas e confiáveis para avaliação de crédito.

Responsabilidades: representante comercial e gerente financeiro designados para lidar com as transferências de crédito.

Preenchimento dos dados pessoais: preencher os campos relativos aos dados pessoais do cliente, incluindo nome completo, endereço, número de telefone e endereço de e-mail.

Detalhes financeiros: solicitação de informações sobre renda do cliente, emprego atual e outras fontes de renda. Registrar detalhes sobre as despesas monetárias do cliente, como aluguel/moradia, empréstimos existentes, despesas com educação, etc.

Avaliação da capacidade de pagamento: analisar as informações fornecidas para determinar a capacidade do cliente de cumprir com os pagamentos. Considere a relação entre a renda e as despesas para calcular a capacidade de pagamento.

Documentação de apoio: anexar as cópias dos documentos: cartão CNPJ e inscrição estadual, contrato social e alteração quando houver e documentos dos sócios. Caso não seja anexado, a ficha será devolvida para os ajustes necessários.

Revisão e aprovação: revisar todas as informações preenchidas para garantir precisão e integridade. Encaminhar a ficha de crédito para aprovação da autoridade competente dentro da organização.

Referências e histórico de crédito: coletar as informações de referências pessoais e profissionais do cliente. Verificar o histórico de crédito do cliente, se disponível, para avaliar o risco de crédito.

Comunicação com o cliente: Comunicar a decisão ao cliente, seja ela positiva ou negativa. Em caso de aprovação, explicar os termos e condições de crédito ao cliente.

Arquivo: Arquivar uma cópia da ficha de crédito e documentos relacionados para referência futura. Manter a confidencialidade das informações do cliente em todos os momentos.

Notas importantes: Proteger sempre as informações do cliente e seguir as leis e regulamentos de proteção de dados.

A análise cuidadosa da capacidade de pagamento, acompanhada pela verificação de referências e histórico de crédito, reforça a segurança na decisão de crédito. A comunicação transparente com o cliente e o arquivamento adequado dos documentos, mantendo a confidencialidade, são fundamentais. O POP destaca a importância da conformidade legal e ética, fortalecendo a confiança entre a organização e os clientes.

4.5.2 POP para concessão de crédito

O POP para concessão de crédito estabelece diretrizes claras e sistemáticas para o processo de análise e concessão de crédito a clientes. Nele são definidas as responsabilidades do departamento de crédito e do gerente financeiro, garantindo estrita conformidade com as políticas da empresa.

Objetivo: Este procedimento tem como objetivo estabelecer as diretrizes para a análise e concessão de crédito aos clientes, garantindo que todos os pedidos de crédito sejam avaliados de maneira justa, consistente e conforme as políticas da empresa.

Responsabilidades: O departamento de crédito é responsável por seguir este procedimento de forma rigorosa e consistente. O gerente de crédito é responsável por supervisionar a implementação deste procedimento e garantir o cumprimento das políticas da empresa.

Recebimento de solicitação de crédito: Todas as concessões de crédito deverão ser recebidas pelo departamento responsável. Verificar se a solicitação está completa e inclui todas as informações necessárias.

Avaliação da documentação: Analisar os documentos fornecidos pelo cliente. Verifique a atualização dos documentos apresentados.

Análise de crédito: Utilizar ferramentas de avaliação de crédito para analisar o histórico de crédito do cliente. Avaliar a capacidade de pagamento do cliente com base na renda e nas despesas existentes.

Decisão de crédito: Com base na análise de crédito, decida se o crédito será aprovado ou negado. Se aprovado, determinará o limite de crédito e as condições do empréstimo, incluindo prazo de pagamento.

Comunicação da decisão: Comunicar a decisão ao representante comercial e ao cliente de forma clara e transparente. Se o crédito for negado, explique os motivos da negação ao cliente.

Registro e arquivamento: Detalhes do registrador da concessão de crédito em um sistema de gerenciamento. Arquivar toda a documentação relacionada à concessão de crédito de forma organizada e segura.

Monitoramento e revisão: Rever anualmente o score e atualizar o faturamento do cliente para garantir o cumprimento das condições acordadas. Monitorar o histórico de pagamento dos clientes e tomar medidas corretivas em caso de inadimplência.

O procedimento abrange desde a coleta da solicitação até o monitoramento pós-concessão, garantindo consistência e evitando decisões arbitrárias. A análise de crédito inclui avaliação detalhada de documentos, histórico financeiro e capacidade de pagamento, promovendo decisões informadas. A comunicação transparente com clientes e representantes é essencial, assim como o registro organizado de informações e o monitoramento regular do histórico de crédito, reduzindo riscos de inadimplência.

4.5.3 POP para rejeição de crédito

Este POP possui um objetivo claro de garantir a conformidade com as políticas da empresa e proporcionar transparência aos clientes. As responsabilidades são atribuídas explicitamente às equipes de análise de crédito e representantes comerciais, garantindo supervisão especializada em cada etapa.

Objetivo: O objetivo deste procedimento é estabelecer diretrizes claras e consistentes para lidar com a exclusão de contribuições de crédito de clientes, garantindo a conformidade com as políticas da empresa e fornecendo uma experiência transparente aos clientes.

Responsabilidades: a equipe de análise de crédito é responsável por avaliar as obrigações de crédito.

O representante comercial é responsável por notificar os candidatos sobre as decisões de rejeição.

Recebimento da solicitação: verificar se todos os documentos necessários estão anexados à solicitação.

Avaliação da solicitação: A gerente de crédito deve revisar os documentos e informações fornecidas pelo cliente.

Os seguintes critérios devem ser considerados:

- Histórico de crédito do cliente.
- Renda e capacidade de pagamento.
- Histórico de pagamento de dívidas anteriores.

Tomada de decisão:

Com base na avaliação, a empresa deve tomar uma decisão informada sobre a solicitação.

Notificação da decisão: O representante comercial é responsável por notificar o cliente sobre a decisão. A notificação deve ser feita de forma clara e respeitosa, explicando os motivos da rejeição.

Arquivo de documentos: Os documentos relacionados à solicitação de crédito rejeitada deverão ser arquivados de acordo com as políticas de retenção de registros da empresa.

Acompanhamento: A equipe de análise de crédito deve monitorar e analisar periodicamente os critérios de exclusão para garantir que eles estejam atualizados e refletindo as políticas da empresa.

O POP define critérios detalhados de avaliação, incluindo histórico de crédito, renda e histórico de pagamento, adotando uma abordagem abrangente e baseada em dados. A decisão é fundamentada na avaliação cuidadosa dos documentos, promovendo uma abordagem responsável e transparente. A notificação da decisão é enfatizada, com destaque para a necessidade de clareza e respeito, mesmo em situações de exclusão. O procedimento também enfoca a conformidade legal e organização de registros, e inclui uma etapa de acompanhamento para revisão contínua e adaptação às mudanças do mercado.

4.5.4 POP para processo de cobrança

O POP é essencial no processo de cobrança, proporcionando uma abordagem consistente e eficiente. Ele estabelece uma sequência clara de passos, enfatiza a comunicação profissional com clientes inadimplentes, e inclui monitoramento regular, negociação flexível e confidencialidade.

Objetivo: Este procedimento tem como objetivo estabelecer diretrizes claras para o processo de cobrança, garantindo que todas as etapas sejam seguidas de maneira consistente para minimizar a inadimplência e manter um bom relacionamento com os clientes.

Equipe de cobrança: responsável por seguir as etapas do processo de cobrança de acordo com este POP.

Gestor do financeiro: responsável por supervisionar e garantir a eficácia do processo de cobrança, além de revisar e atualizar este POP conforme necessário.

Identificação de clientes inadimplentes: Monitorar regularmente os saldos pendentes e identificar clientes que ultrapassaram o prazo de pagamento.

Primeiro contato: enviar uma notificação amigável ao cliente informando sobre o pagamento em atraso e oferecendo assistência para resolver qualquer problema que possa ter causado o atraso.

Segundo contato: caso o pagamento não seja efetuado após o primeiro contato, realize uma segunda notificação mais assertiva, destacando a urgência do pagamento e as possíveis consequências do não pagamento.

Negociação de pagamento: se o cliente demonstrar finanças, oferecer opções de pagamento flexíveis e negociar um plano de pagamento que seja aceitável para ambas as partes. Documentar todos os acordos feitos por escrito.

Acompanhamento e regularização: monitorar de perto os pagamentos de clientes que concordaram com um plano de pagamento. Em caso de descumprimento do acordo, siga as políticas da empresa para ações legais ou outras medidas apropriadas.

Relatório e Análise: manter registros detalhados de todas as interações com clientes inadimplentes. Gerar relatórios periódicos para avaliar a eficácia do processo de cobrança e fazer melhorias conforme necessário.

Confidencialidade: garantir que todas as informações relacionadas às contas dos clientes sejam tratadas com confidencialidade.

Comunicação profissional: as interações com os clientes devem ser profissionais, corteses e respeitadas, mesmo em situações de inadimplência.

O POP não apenas otimiza a eficiência operacional, mas também mantém o equilíbrio crucial entre preservar o relacionamento com o cliente, reduzir a inadimplência e proteger a confiança e a confiança da empresa. Além disso, facilita análises futuras, promovendo melhorias contínuas no processo de cobrança.

5 Considerações finais

O objetivo principal deste trabalho foi de desenvolver uma política de crédito para um frigorífico localizado no município de Marau, no norte do Rio Grande do Sul. A metodologia adotada no estudo é de Mendonça (2002), proporcionando uma compreensão abrangente do processo de pesquisa.

A partir dos dados reais da empresa, no segundo objetivo específico, que foi de sugerir uma política de crédito de acordo com a realidade financeira da empresa. Essa política foi aprovada pelo setor financeiro e pela alta direção da empresa. A regulamentação das diretrizes de cobrança alinha-se às práticas já existentes na empresa, sendo os incorporados apenas às configurações consideradas necessárias. Destaca-se a criação de uma ficha cadastral fundamentada nos 5 C's do crédito, estabelecendo uma padronização nos registros de novos clientes e facilitando o processo de recadastramento de clientes antigos. Recomendar uma metodologia de análise de crédito torna-se crucial em contextos financeiros, garantindo que as instituições concedam empréstimos de maneira responsável e minimizem os riscos de inadimplência.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, que é desenvolver os procedimentos operacionais padrão (POP) para construção da política de crédito, representa uma prática gerencial robusta, contribuindo para a eficiência, consistência e conformidade nas operações de crédito de uma organização. Tais procedimentos importantes são uma base fundamental para a tomada de decisões sólidas e a gestão eficaz dos riscos associados à concessão de crédito.

Destaca-se que a concessão de crédito, embora seja uma estratégia comum, requer precaução na análise do perfil econômico dos clientes. No caso da empresa em estudo, a inadimplência pode impactar o fluxo da caixa, mas também a qualidade dos produtos perecíveis. O trabalho ressalta que a análise de crédito é uma estratégia de gestão de riscos essencial e destaca a complexidade do processo, incluindo elementos subjetivos. Investir em capacitação e acesso a dados relevantes é crucial para decisões assertivas. Diante dos desafios, reforça-se a importância de políticas de crédito bem estruturadas, monitoramento constante e adaptação contínua às mudanças no mercado.

Recomenda-se a revisão periódica de políticas de análise de crédito específicas, baseadas em informações confiáveis e atualizadas, para minimizar riscos de inadimplência e manter um fluxo de caixa estável. O estudo busca contribuir para o aprimoramento da gestão financeira, fornecendo diretrizes claras para a implementação de políticas de crédito.

Vale destacar que a apresentação da política para o setor financeiro, a posteriormente para a diretoria da empresa, consolidou a validação do estudo, na qual passa a ser executado na sequência, como forma de aprimoramento da gestão. Também, para o âmbito acadêmico foi identificada a importância do ensino e sua aplicabilidade, como forma de utilizar a ciência para o crescimento das organizações.

Em resumo, este trabalho ressalta a importância da análise de crédito na gestão da inadimplência, especialmente em empresas do setor frigorífico. A recomendação central é a implementação de políticas de análise de crédito específicas, fundamentadas em informações confidenciais e atualizadas, como estratégia essencial para mitigar os riscos de inadimplência e manter a estabilidade do fluxo de caixa.

Referências

- ARAI, Carlos (org.). **Análise de crédito e risco**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 156 p.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2010.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOUAT, J. C. **Gestão de Risco de Crédito**. São Paulo: EAESP/FGV, 1995.

GITMAN, L J.; ZUTTER, Chad J.. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017. 823 p.

_____. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 610 p.

MENDONÇA, L.G. **Elementos a serem considerados na concessão de crédito ao consumidor**. 2002. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getulio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa Curso de Mestrado Executivo, Rio de Janeiro, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Introdução à Administração Financeira**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

REED, E. W.; GILL, E. K. Bancos Comerciais. São Paulo: Makron Books, 1994.

RODRIGUES, C. M. **Análise de crédito e risco**. Curitiba: Intersaberes, 2012. 202 p.

SANTOS, F. S. **Análise de crédito nas pequenas empresas: gestão da inform system nos procedimentos de crédito e cobrança**. 2008. 11 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Faculdade São Luiz de Franca, Curitiba, 2009.

SILVA, J. P. da . **Análise Financeira das Empresas**. 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Gestão e análise de risco de crédito**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.