

# GESTÃO DE CLIENTES

Márcia Cristina de Moraes Siqueira (Org.)

GESTÃO E NEGÓCIOS

# GESTÃO DE CLIENTES

Márcia Cristina de Moraes Siqueira (Org.)

GESTÃO E NEGÓCIOS



## **Autores**

**Iran Barros Nunes**

Mestre em Direção de Recursos Humanos, pós-graduado em Planejamento Estratégico e graduado em Administração. É professor universitário e consultor organizacional nas áreas de Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento e Análise de Processos Organizacionais.

**Michel Clement Mvogo Mambou Bidjang**

Graduado em Administração de Empresas e Mestre em Tradução especializada pela Universidade de LILLE 3 França. Especializado em gestão sustentável pela UNB, possui experiência de mais de dez anos como professor. Atualmente é professor na Faculdade Fortium, nos cursos de Administração, Gestão Pública e Sistemas de Informação e trabalha com as representações diplomáticas acreditadas no Brasil como chefe de protocolo de recepção de comitivas diplomáticas em missão no Brasil.

## **Organizadora**

**Márcia Cristina de Moraes Siqueira**

Especialista em Gestão Empresarial. Atua na área de consultoria empresarial e educacional há 22 anos, tendo como principais realizações: na área empresarial, atuando na assessoria à gestão, com foco nas médias e pequenas, em soluções para estratégias do negócio, otimização das rotinas administrativas, melhorias de processos para produtividade e desenvolvimento de competências de equipe; na área educacional, colaborando na assessoria e no desenvolvimento de projetos pedagógicos para cursos técnicos (presencial e EAD) e de graduação, no Brasil, Moçambique e Cabo Verde. É professora universitária e desenvolve e formata conteúdos programáticos para cursos e workshops, palestrante; além disso, é instrutora nas áreas de liderança, comportamento organizacional e administrativa em vários estados no Brasil e em projetos desenvolvidos em Moçambique e Cabo Verde. Atuou por 17 anos na atividade profissional de secretariado, em empresas de grande porte. É, ainda, sócia diretora da SEED – Soluções Empresariais e Educacionais Dirigidas, e coach em negócios.

### **Design Instrucional**

NT Editora

### **Projeto Gráfico**

NT Editora

### **Revisão**

Mariana Carvalho

### **Capa**

NT Editora

### **Editoração Eletrônica**

NT Editora

### **Ilustração**

NT Editora

## **NT Editora, uma empresa do Grupo NT**

SCS Quadra 2 – Bl. C – 4º andar – Ed. Cedro II

CEP 70.302-914 – Brasília – DF

Fone: (61) 3421-9200

sac@grupont.com.br

www.nteditora.com.br e www.grupont.com.br

Gestão de clientes / Márcia Cristina de Moraes Siqueira, organizadora – 1. ed. reimpr. – Brasília: NT Editora, 2017.

152 p. il. ; 21,0 X 29,7 cm.

ISBN 978-85-8416-201-7

1. Gestão. 2. Cliente.

I. Título

Copyright © 2017 por NT Editora.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer modo ou meio, seja eletrônico, fotográfico, mecânico ou outros, sem autorização prévia e escrita da NT Editora.

## ÍCONES

Prezado(a) aluno(a),

Ao longo dos seus estudos, você encontrará alguns ícones na coluna lateral do material didático. A presença desses ícones o ajudará a compreender melhor o conteúdo abordado e a fazer os exercícios propostos. Conheça os ícones logo abaixo:



### **Saiba mais**

Esse ícone apontará para informações complementares sobre o assunto que você está estudando. Serão curiosidades, temas afins ou exemplos do cotidiano que o ajudarão a fixar o conteúdo estudado.



### **Importante**

O conteúdo indicado com esse ícone tem bastante importância para seus estudos. Leia com atenção e, tendo dúvida, pergunte ao seu tutor.



### **Dicas**

Esse ícone apresenta dicas de estudo.



### **Exercícios**

Toda vez que você vir o ícone de exercícios, responda às questões propostas.



### **Exercícios**

Ao final das lições, você deverá responder aos exercícios no seu livro.

**Bons estudos!**

## Sumário

<b>1 COMO FAZER A ANÁLISE DE CRÉDITO DE PESSOAS FÍSICAS E JURÍDICAS .....</b>	<b>9</b>
1.1 1ª etapa – o cadastro.....	12
1.2 2ª etapa – análise da operação de crédito .....	17
1.3 3ª etapa – tomada de decisão .....	23
<b>2 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS INDICADORES DOS BALANÇOS .....</b>	<b>28</b>
<b>3 GARANTIAS PESSOAIS E REAIS .....</b>	<b>47</b>
3.1 Garantia pessoal .....	48
3.2 Garantia real .....	49
3.3 Revisão geral sobre garantias .....	55
<b>4 CLASSIFICAÇÃO DO RISCO DE CRÉDITO .....</b>	<b>59</b>
<b>5 ESTRUTURA BÁSICA E POLÍTICAS DE COBRANÇA.....</b>	<b>67</b>
5.1 Controle contínuo dos seus devedores.....	69
5.2 Agir rapidamente .....	70
5.3 Cobrança por telefone e por correspondência (como, quando e custos/benefícios).....	70
5.4 Tipos de ações e formas de cobrança .....	73
<b>6 ASPECTOS DA LEGISLAÇÃO E O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR...79</b>	
<b>7 ESTUDOS DE CASO .....</b>	<b>86</b>
7.1 Caso de pessoa física.....	86
7.2 Compra de um equipamento por uma pessoa jurídica .....	91
<b>8 IMPORTÂNCIA DE VENDAS PARA A ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>94</b>
8.1 Conceito e definição de vendas.....	94
8.2 O ciclo de vendas .....	98
8.3 Cliente .....	105
8.4 Relacionamento com o cliente .....	110
<b>9 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS .....</b>	<b>115</b>
9.1 Planejamento da força de vendas .....	115
9.2 Gerenciar a força de vendas .....	121
9.3 Desenvolvimento da força de venda .....	127

<b>10 MARKETING E ATENDIMENTO AO CLIENTE EM VENDAS .....</b>	<b>136</b>
10.1 Planejamento de <i>marketing</i> .....	136
10.2 Atendimento ao cliente .....	140
10.3 Os passos básicos para um atendimento de qualidade .....	144
<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>150</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>151</b>



Caro aluno,

Este material foi desenvolvido com o intuito de apresentar aos alunos as noções básicas sobre gestão de clientes. Essa disciplina é de suma importância para o desenvolvimento de conhecimentos teóricos e práticos sobre vendas, pois por meio dela, você poderá assimilar todos os procedimentos de gestão de clientes, além de compreender os seus conceitos e processos. Este material tem a capacidade de trazer grandes mudanças na sua carreira profissional por meio da aplicação de técnicas e conhecimentos nele expostos, pois a atividade de gestão de clientes é uma das principais atividades organizacionais.

Para muitos vendedores, a venda termina quando o cliente realiza o pedido, mas essa é, sem dúvidas, uma forma errada de pensar. O processo de vendas é um conjunto de operações dividido em três etapas: a pré-venda, a venda e o pós-venda.

Este livro aborda temas como: conceitos, tipos, técnicas, planejamento de vendas, disposições legais, processos, *marketing* e comunicação em vendas, previsão e técnicas de vendas, estrutura e papel da atividade de vendas, principais fatores da administração de vendas.

A proposta aqui foi cuidadosamente estruturada dentro de uma visão técnica e prática, visando a apresentar situações concretas e as disposições legais sobre o assunto apresentado. Os temas foram criteriosamente selecionados para proporcionar ao estudante conhecimentos e habilidades adequados, requeridos para lidar com o assunto apresentado, tendo em vista a competitividade, a globalização, o cuidado com respeito às normas legais, a satisfação e a fidelização do cliente.

No contexto empresarial, a atividade de vendas é de suma importância, pois, além do seu papel de interação direta com os clientes, todas as outras atividades dependem do desempenho do departamento de vendas para atingir os diversos objetivos organizacionais.

Adicionalmente a essas considerações, as técnicas utilizadas resultarão em maior ou menor retorno financeiro, que é determinante para a continuidade da empresa.

A atividade de vendas não se limita à venda de produto ou serviço ao cliente: ela vai além das fronteiras da organização, por meio da atividade de pós-venda.

A venda é um processo que envolve o **antes**, o **durante** e o **depois**.

Veremos aqui como desenvolver a melhor maneira de conquistar o cliente e fidelizá-lo.

Ao final de cada lição, apresentaremos exercícios para avaliar seu desempenho e testar seus conhecimentos sobre os temas apresentados.

Bons estudos!





# 1 COMO FAZER A ANÁLISE DE CRÉDITO DE PESSOAS FÍSICAS E JURÍDICAS

## Objetivos

Ao finalizar esta lição, você deverá ser capaz de:

- analisar o crédito para pessoas físicas e jurídicas.

A nossa primeira lição fala sobre como podemos fazer uma análise de crédito para pessoas físicas e jurídicas. A análise é um ponto fundamental para que possamos primeiro nos posicionar a respeito dos objetivos do crédito; sendo assim, é a melhor forma de realizar a concessão do crédito e também para conhecer o tomador do crédito. Essa fase inicial é importante para que não haja problemas futuros; dessa forma, começando bem, teremos uma chance maior de acabarmos bem.

Antes de adentrarmos no assunto, precisamos lembrar alguns conceitos. Você já deve conhecê-los, mas não custa reforçar, não é mesmo?



O crédito é uma concessão de valores dados de uma entidade a outra, para que esta possa realizar algo, que pode ser a quitação de uma dívida, aquisição de um bem ou serviço. Esse crédito pode ser concedido para uma pessoa física ou para uma pessoa jurídica. Existem várias formas de conceder um crédito e, aqui, vamos ter a oportunidade de falar também sobre isso.

**Pessoas físicas** são as pessoas comuns (eu e você, por exemplo), que têm identidade, CPF, etc.

**Pessoas jurídicas** são organizações, ou seja, são empresas que possuem CNPJ e podem ser de qualquer natureza, como uma fábrica, uma loja, um escritório de contabilidade, enfim, empresas comuns. Essa diferença será importante para que você compreenda mais à frente por que a concessão de crédito para pessoas físicas é diferente da concessão de crédito para pessoas jurídicas.

Antes de qualquer **concessão**, faz-se uma análise, que leva em consideração alguns fatores – o principal diz respeito à capacidade do tomador do empréstimo de honrar o pagamento. O crédito é uma dívida contraída pelo tomador do empréstimo e, portanto, ele deve ter a capacidade de pagá-la – a análise verificará se isso realmente é possível. Veremos as garantias dadas para esse pagamento, em que serão analisadas as condições gerais, como renda e bens que possam ser dados como garantia dessa concessão de crédito.



**Concessão:** consentimento; permissão; transigência; ato ou efeito de ceder algo de sua opinião ou direito a outrem.

É sabido que não há possibilidades de conceder crédito a uma pessoa que não se conhece. O crédito pode ser financeiro ou não, mas sempre envolve valores. Imaginemos que você queira comprar um computador em uma loja de departamento e não tenha o dinheiro todo para pagar. A empresa lhe vende o produto e divide o valor: isso é uma forma de crédito. E, embora não possa ser considerado crédito financeiro, uma vez que você não possui o dinheiro para pagar a compra, é uma transação que envolve valores financeiros e gera uma dívida não em computadores, mas em valores monetários.



Para avaliar se o tomador do crédito tem condições de honrar (pagar) a dívida, é feita uma análise de crédito, momento no qual quem concede o crédito irá avaliar o potencial de retorno do tomador do crédito, além dos riscos dessa concessão. Essa análise também tem o objetivo de identificar clientes que, futuramente, poderão não honrar seus compromissos e, assim, criar uma situação de risco de caixa para o cedente. Nesse caso, o crédito pode ser negado.



Isso dependerá, porém, da política de quem está concedendo o crédito, mesmo que seja uma pessoa física emprestando para outra. Esse credor tem alguns pontos que considera importantes: são os critérios para a formação de uma política de concessão de crédito.





## Exercitando o conhecimento

Complete as lacunas, utilizando umas das opções abaixo.

O crédito

Pessoas físicas

Pessoas jurídicas

\_\_\_\_\_ é uma concessão de valores dados de uma entidade a outra, para que esta possa realizar algo, que pode ser a quitação de uma dívida ou a aquisição de um bem ou serviço.

\_\_\_\_\_ são as pessoas comuns (eu ou você, por exemplo), que possuem identidade, CPF, etc.

\_\_\_\_\_ são organizações, ou seja, são empresas que possuem CNPJ e podem ser de qualquer natureza, como uma fábrica, uma loja, um escritório de contabilidade, enfim, empresas comuns.

Veremos esse assunto detidamente em outra lição.

Segundo Blatt, a análise de crédito é um processo organizado para analisar dados, de maneira a possibilitar o levantamento das questões certas acerca do tomador do crédito. “Este processo cobre uma estrutura mais ampla do que simplesmente analisar o crédito de um cliente e dados financeiros para a tomada de decisão com propósitos creditícios” (BLATT, 1999, p. 93). Esse ponto colocado por Blatt já mostra que existem aspectos racionais e lógicos, além de outros pontos pessoais e subjetivos para a concessão do crédito.

Já segundo Santos (2000), o processo de análise e concessão de crédito recorre ao uso de duas técnicas: a técnica subjetiva e a técnica objetiva ou estatística. A primeira diz respeito à técnica baseada no julgamento humano, e a segunda é baseada em processos estatísticos. Enquanto as questões subjetivas podem estar mais sujeitas ao erro, as questões técnicas e estatísticas nos aproximam da racionalidade lógica. No caso, se você conhece uma pessoa que solicitou créditos por dez vezes, e que não honrou seus compromissos em nenhuma delas, pode-se dizer que a possibilidade de ela não pagar mais uma vez é quase certa. Mesmo que o vínculo afetivo seja forte, o que faz com que você tenha elementos subjetivos de escolha, os elementos estatísticos (os racionais) lhe apontam para outro lado.

Como ninguém concede nada a ninguém de graça, o cedente do crédito deve tomar certos cuidados: o primeiro é conhecer a pessoa para quem irá conceder o crédito. O cadastro serve justamente para isso.

### **Então existe uma forma confiável de se fazer a concessão de crédito?**

Sim, existe! Algumas etapas a serem cumpridas farão com que o risco de quem concede o crédito seja menor. Mas lembre-se de que sempre haverá riscos.

### **Quais são essas etapas?**

Vamos falar sobre elas nos tópicos a seguir.

## 1.1 1ª etapa – o cadastro

Como foi falado anteriormente, ninguém concede crédito a quem não se conhece. É preciso conhecer a pessoa ou a sua empresa para emprestar dinheiro ou, ainda, para vender algo para pagamento posterior (vulgarmente conhecido como vender fiado). Então, o cadastro é uma forma de você conhecer a pessoa física ou jurídica com quem está mantendo uma relação de concessão de crédito.



Se o cedente não tiver cuidados nesse momento, poderá aumentar muito o risco de não receber os seus créditos de volta, além de comprometer as relações futuras entre ele e quem toma o crédito, podendo ocorrer o que chamamos de inadimplência (quando o tomador não paga o cedente do crédito).



Existem alguns tipos de inadimplência que podem ser de curto prazo. Um atraso de poucos dias pode ser facilmente recuperado e não comprometer o processo de concessão de crédito. No entanto, existem inadimplências que resultam em problemas mais sérios, que incitarão o cedente do crédito a tomar medidas mais fortes, como algumas formas de cobrança. Neste material, ainda falaremos sobre isso. Um bom cadastro pode evitar uma cobrança futura. Se eu seleciono bem a pessoa a quem conceder o meu crédito, posso evitar uma cobrança judicial no futuro. Nesse tipo de situação, vem à mente o famoso ditado: “começando bem, poderemos terminar bem!”. O começo é a análise, não a concessão do crédito, e o término é o retorno do crédito concedido, ou seja, o pagamento.

Já que falamos em inadimplência, vamos abrir um espaço para explicar um pouco mais esse assunto. A inadimplência é o medo de todo aquele que concede o crédito. Ela é calculada e faz parte do que chamamos **risco do negócio**, situação em que, quanto maior o risco, maior será o custo do empréstimo. Por exemplo, se existe um grande risco, cobram-se **juros**, ou seja, um valor adicional sobre o valor concedido. Para os bancos, isso vai influenciar o que eles chamam de *spread* bancário. Mas isso é tema para outro campo de estudo e, foi colocado aqui apenas para aumentar o seu conhecimento e a sua curiosidade sobre o assunto.

A inadimplência é calculada da seguinte maneira:

$$\% \text{ inadimplência} = \frac{\text{Créditos em atraso} \times 100}{\text{Total de concessões de crédito}}$$

Esse cálculo também é importante para que se tenha uma visão, no caso da empresa que concede o crédito, do retorno de seus empréstimos e, conseqüentemente, saber se ela está com sua saúde financeira em dia.

Vamos voltar ao cadastro, pois ainda não chegamos ao crédito propriamente dito.

O cadastro pode ser feito por meio de uma ficha cadastral, em que são anotadas as informações necessárias para a avaliação de quem está tomando o crédito. Informações que vão desde a identificação básica do tomador de crédito, como nome, endereço, contatos, até dados sobre a sua capacidade de pagamento, como ocupação, valor de salário, etc.

As informações são necessárias para conhecer melhor a pessoa a quem o crédito será concedido. Portanto, não há uma ficha padrão; ela dependerá do que a empresa desejar saber. O exemplo a seguir é apenas para que você tenha uma noção de como é uma ficha cadastral, sem a pretensão de ser o modelo ideal.

Vamos à parte prática, como montar a ficha cadastral:

### MODELO DE FICHA CADASTRAL

Data do cadastro: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

#### I- IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE

Nome:

Data de nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

CPF:

RG:

Estado civil:

End. Residencial:

Telefones (residencial e celular):

Filiação:

#### II - INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS

Empresa onde trabalha:

Endereço:

Telefone comercial:

Data da admissão: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Cargo:

Remuneração mensal: R\$

### III - INFORMAÇÕES PATRIMONIAIS

Casa própria: ( ) SIM ( ) NÃO

Veículo próprio: ( ) SIM ( ) NÃO

### IV - REFERÊNCIAS COMERCIAIS E PESSOAIS

Empresas onde já comprou a prazo:

Empresa:

Tel:

Empresa:

Tel:

Referências bancárias:

Banco:

Desde: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Limite: R\$

Banco:

Desde: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Limite: R\$

Referências pessoais:

Nome:

Telefone:

Cartão(ões) de crédito:

1) Limite: R\$

2) Limite: R\$

### V - INFORMAÇÕES DO CÔNJUGE

Nome:

Data de nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

CPF:

RG:

Empresa onde trabalha:

Remuneração mensal: R\$

Declaro, sob as penas da lei, que as informações acima são verdadeiras.

Cidade,        de        de

\_\_\_\_\_

Assinatura do cliente

Essa é uma ficha cadastral simples, para a concessão de crédito a uma pessoa física, feita, por exemplo, por uma empresa do varejo, como uma loja de roupas, a um cliente qualquer, mas já é um modelo a ser observado.

Para que esse processo tenha credibilidade, ou ao menos, para aumentar a segurança das informações prestadas, é necessário solicitar todas elas a quem está recebendo o crédito. Em contrapartida, quem está concedendo o crédito deve confirmar essas informações, exigindo a apresentação de documentos relativos, como a carteira de identidade, ou um documento com foto, comprovante de residência, comprovantes de renda etc.

A maioria desses documentos têm informações importantes. A identidade, por exemplo, identifica quem é o tomador de crédito, é um documento **comprobatório**. O comprovante de residência indica o local onde ele habita e, portanto, pode ser encontrado. O comprovante de renda serve para investigar se o tomador de crédito está apto a honrar seus pagamentos, e assim por diante. Lembre-se de que os documentos são de extrema relevância para a comprovação, o que será visto mais à frente na fase de análise, posterior ao cadastro. Poderemos constatar a necessidade de se analisarem, com cautela, os dados apresentados, pois a fase de cadastro dá suporte à fase de análise.



**Comprobatório:** expressão pouco utilizada, significa comprovação. Neste caso, trata-se de documento de comprovação.



**DICA IMPORTANTE:** O cadastro não deve ter nem mais, nem menos informações. O que isso significa? O cadastro não pode ser extenso demais ou apresentar informações que não serão úteis. Da mesma maneira, não pode ser curto demais, apresentando falta de informações que poderão ajudar no futuro.

Nessa hora, o analista de crédito deve ter atenção! É preciso checar se os documentos são verdadeiros, se as informações são precisas e suficientes, se a assinatura do tomador do crédito é a mesma dos documentos apresentados, enfim, é preciso ter cuidados com a autenticidade das informações prestadas.

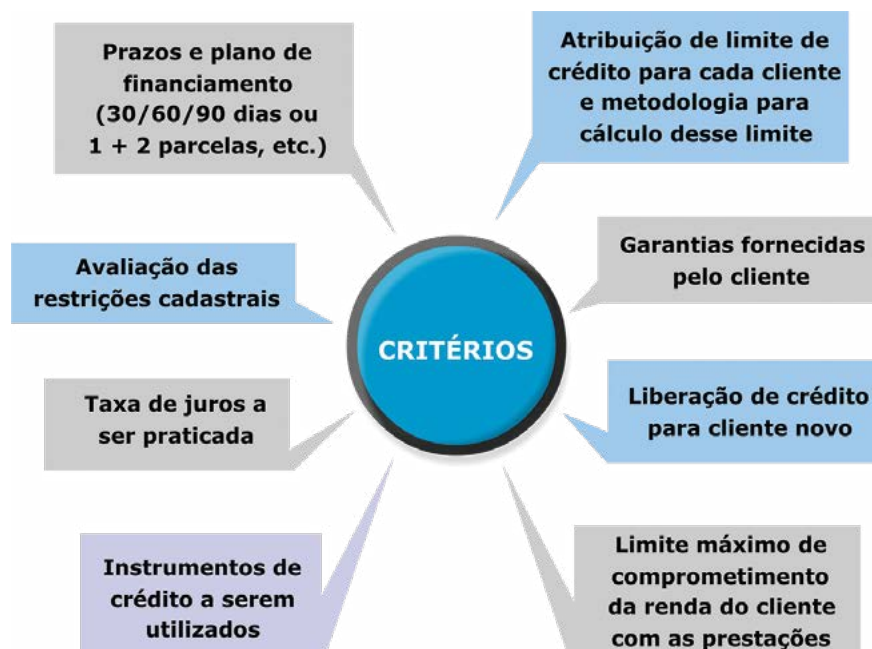
Essas informações também podem ser conferidas por meio de entidades de proteção ao crédito, como Serasa, Serviço Central de Proteção ao Crédito, entre outros. No entanto, na hora da conferência, é preciso ter cuidado para não abusar e ultrapassar o que é regulamentado por lei e previsto no Código de Defesa do Consumidor.





A maioria das empresas tem, ou deveria ter, uma política de crédito, que estabelece para quem conceder e de que forma conceder o crédito. Assim, afastam-se da concessão de critérios subjetivos baseados em dados também subjetivos, e aproximam-se de dados mais técnicos.

A política de crédito define as diretrizes, os critérios e os procedimentos a serem usados para concessão ou não de crédito aos clientes.



Um ponto importante é lembrar que o cadastro deve ser atualizado periodicamente, pois as informações que estão nele podem sofrer mudanças. Pessoas e empresas mudam de endereço, de renda, de telefone, etc.



## Exercitando o conhecimento

Julgue as alternativas em verdadeiras (V) ou falsas (F).

1. ( ) Antes de qualquer concessão, faz-se uma análise.
2. ( ) A análise leva em consideração alguns fatores – o principal é sobre a capacidade do tomador do empréstimo de poder honrar o pagamento.
3. ( ) O crédito é uma dívida contraída pelo tomador do empréstimo e, portanto, ele deve ter a capacidade de pagá-la (a análise irá verificar se existe essa capacidade).
4. ( ) É sabido que há possibilidades de conceder crédito a uma pessoa que não se conhece.
5. ( ) Para avaliar se o tomador do crédito tem condições de honrar (pagar), é feita uma análise de crédito, momento em que quem concede o crédito irá avaliar o potencial de retorno do tomador de crédito, além dos riscos dessa concessão.
6. ( ) A análise também tem o objetivo de identificar clientes que, futuramente, poderão não honrar seus compromissos e, assim, criar uma situação de risco de caixa para o cedente. Nesse caso o crédito pode ser facilitado.
7. ( ) O credor tem alguns pontos que considera importantes, que são os critérios para a formação de uma política de concessão de crédito.

## 1.2 2ª etapa – análise da operação de crédito

A análise de crédito consiste em atribuir valores a um conjunto de fatores que permitam a emissão de um parecer sobre determinada operação de crédito.

Para cada fator individual, emitimos um valor subjetivo (positivo ou negativo). Se o conjunto apresentar valores positivos em maior número que os negativos, a tendência é que o parecer seja favorável à concessão do crédito.



O processo de concessão de crédito para pessoas físicas ou jurídicas é muito parecido: todos têm um fluxo bem semelhante. A pessoa física tem sua fonte de renda e suas despesas, que podem ser de curto ou longo prazo. Ela deve tentar fazer com que sua receita seja suficiente para honrar suas despesas.

Muitas vezes a falta de controle, o surgimento de despesas imprevistas ou outros fatores fazem com que exista a necessidade de buscar um suprimento de dinheiro extra para preencher essa lacuna aberta em seu orçamento. Nessa situação é que surge o profissional de crédito, com a missão de analisar se o proponente merece que a empresa/instituição conceda a ele os recursos de que necessita.

Existe também a situação em que o proponente está procurando recursos para investimento. A análise é feita de maneira um pouco diferente, mas os princípios são os mesmos.

Com base nas informações que o cedente do crédito obteve, ele poderá tomar decisões e fazer uma proposta de crédito de uma maneira mais profissional, sempre se afastando da subjetividade e se aproximando da análise técnica. Para que você entenda isso, vamos fazer algumas ligações entre as informações obtidas e o que elas representam para a análise em si, como fizemos quando relacionamos as informações e os documentos.

- Rendas e gastos mensais: servem para verificar a capacidade de pagamento de parcelas.
- Outras rendas (aluguéis, aplicações financeiras, renda do cônjuge, etc.): possibilidade de ampliação da capacidade de pagamento.
- Tempo de trabalho e cargo ou profissão: estabilidade profissional.
- Tempo de residência e tipo (própria, alugada): estabilidade pessoal.
- Tempo de conta e limite de crédito em bancos e cartões de crédito: conceito no sistema bancário.
- Referências comerciais e pessoais: conceito no mercado.
- Consultas cadastrais: restrições cadastrais.
- Bens imóveis e móveis: situação patrimonial.

Esses pontos mostram ou a capacidade de honrar o pagamento ou a possibilidade de uma recuperação do crédito por uma maneira judicial. Esta é a função principal do analista: averiguar se o tomador de crédito poderá pagar o que deve ou se, no futuro, será preciso fazer uma recuperação do crédito por medida forçada, como uma cobrança judicial.



Todos os dados têm uma relação direta com a capacidade de pagamento atual, que é o priorizado, ou futuro. Também existem dados referentes ao passado do credor. Quando se busca uma referência, esses dados servem para um comparativo entre o atual e o passado; o histórico é apenas mais um dado que pode ser utilizado.



## Exercitando o conhecimento

Leia o trecho a seguir e, em seguida, relacione as duas colunas.

"Com base nas informações que o cedente do crédito obteve, ele poderá tomar decisões e fazer uma proposta de crédito de uma maneira mais profissional, sempre se afastando da subjetividade e se aproximando da análise técnica."

Enumere a segunda coluna de acordo com a primeira.

- |   |   |
|---|---|
| 1. Rendas e gastos mensais  | ( ) Possibilidade de ampliação da capacidade de pagamento.                |
| 2. Outras rendas (aluguéis, aplicações financeiras, renda do cônjuge, etc.) | ( ) Conceito no sistema bancário.   |
| 3. Tempo de trabalho e cargo ou profissão                                   | ( ) Servem para verificar a capacidade de pagamento de parcelas.          |
| 4. Tempo de residência e tipo (própria, alugada)                            | ( ) Estabilidade profissional.  |
| 5. Tempo de conta e limite de crédito em bancos e cartões de crédito        | ( ) Restrições cadastrais.  |
| 6. Referências comerciais e pessoais  | ( ) Tempo de residência e tipo (própria, alugada) – estabilidade pessoal. |
| 7. Consultas cadastrais   | ( ) Situação patrimonial.   |
| 8. Bens imóveis e móveis  | ( ) Conceito no mercado.  |



## Análise de crédito para pessoa física



O processo de análise de crédito para pessoa física visa identificar os riscos para a organização que está concedendo o crédito, evidenciar conclusões quanto à capacidade de repagamento do tomador e fazer recomendações sobre o melhor tipo de empréstimo a ser concedido.

Lembrando que esse limite de crédito também faz parte da política da empresa, não havendo aqui nenhuma limitação legal. Por exemplo, algumas empresas calculam que os valores das prestações não podem passar de 30% da renda, já os cartões de crédito podem dar um limite no valor de duas vezes a renda do tomador do crédito. Portanto, isso vai depender da política da empresa, de quanto ela acredita que é seguro para que ela possa recuperar o valor emprestado.

- Os créditos concedidos para pessoas físicas são feitos por meio de documentos emitidos pelo devedor, em favor do credor, e que comprovam a transação comercial. Os títulos mais usados para pessoas físicas são: cheques pré-datados, notas promissórias, duplicatas e carnês.

- Todas essas formas de crédito estão perdendo a força, pois os cartões de crédito ganham espaço rapidamente pela sua abrangência. As facilidades de pagamento e liberação de valores são também mais simples, porque a fase de análise de crédito já foi feita pela operadora do cartão. Não havendo a fase de avaliação, a compra se torna mais rápida e mais segura para quem está vendendo, mas isso será feito para compras de valores mais baixos. Não podemos levar esse ponto em consideração para uma compra, por exemplo, de um bem de valor mais alto como um carro ou um apartamento.



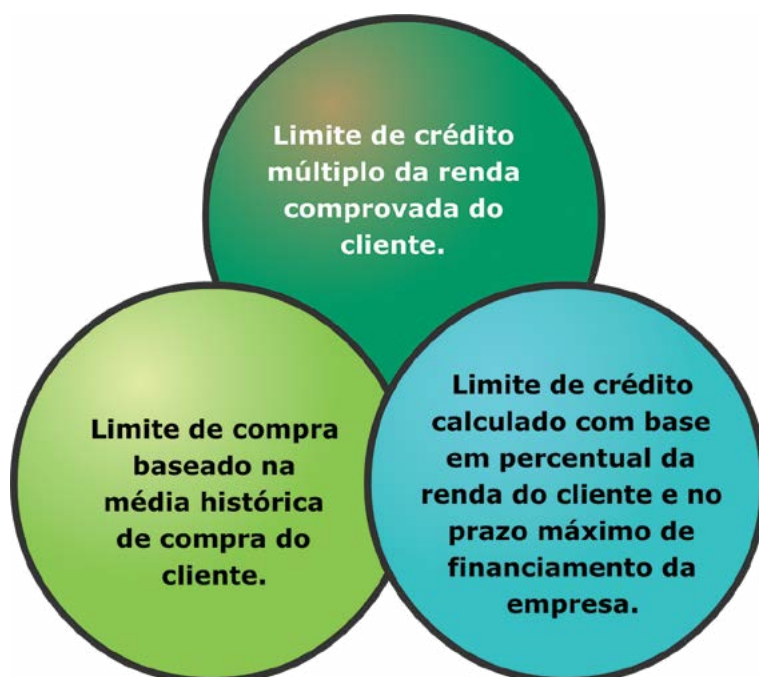
## Limites de crédito

O limite de crédito é correspondente ao valor máximo que a empresa está disposta a financiar e a correr risco pelo cliente. Qualquer outro valor que ultrapasse esse limite deve ser recusado ou analisado novamente pela direção. O limite de crédito está diretamente relacionado com a possibilidade de pagamento do tomador do crédito; assim sendo, o que irá determinar esse limite é a renda do tomador de crédito.



## Calculando o limite de crédito

Podem-se utilizar algumas alternativas para o cálculo do limite de crédito, entre elas:



O limite de crédito pode ser aprovado pela organização se estiver dentro da política da empresa. No caso de ser aprovado, segue o processo burocrático. A negativa da solicitação de crédito deve estar fundamentada na política da empresa, e o pretendente a tomar o empréstimo deve ser informado respeitosa e sigilosamente, para não provocar constrangimento. No repasse da informação ao pretendente, deve ficar claro que a recusa em conceder-lhe crédito não tem caráter pessoal e é respaldada por regras da empresa.

Quando falamos em crédito para pessoa física, verificamos os documentos pessoais, as informações e as garantias que serão abordadas no terceiro capítulo. O mesmo ocorre para pessoas jurídicas: os documentos analisados são diferentes, mas possuem a mesma função dos documentos pessoais, ou seja, comprovar a possibilidade de pagamento. Ressalta-se aqui que as empresas também podem comprovar suas rendas por meio de balanços comerciais, o que também será estudado mais à frente.



## Equações do crédito

Apenas com a ideia de facilitar e racionalizar os conceitos de uma análise de crédito para pessoas físicas, algumas equações foram agrupadas. Essas equações são exemplos das formas de análises de crédito e, como já foi mencionado, não existe um modelo único de cadastro, de análise ou de política; são opções feitas pelas empresas. A função dessas equações é aproximar os dados de uma técnica mais racional da análise e, assim, torná-la mais profissional. Vejamos, a seguir, quais são essas equações.

- **Análise de crédito**

Equação: caráter + capacidade + patrimônio + garantia = ou > risco

- **Caráter**

Equação: pontualidade + restritivos + identificação = ou > risco

- **Capacidade**

Equação: idade + estado civil + fonte de renda + tempo de atividade = ou > risco

- **Patrimônio**

Equação: comprovação de existência + valor de mercado + identificação da origem = ou > risco

- **Garantia**

Equação: liquidez + valor de mercado + correta formalização = ou > risco

Essas análises geralmente não são feitas de forma isolada, e, sim, conjunta. O somatório de equações aumenta cada vez mais a segurança para o cedente do crédito – mesmo isso não sendo a garantia do recebimento, é uma previsão mais acertada da possibilidade de pagamento.

A **análise de crédito** para pessoas jurídicas (empresas) não é diferente da análise de crédito para pessoas físicas (pessoas), o que difere é os documentos a serem apresentados e a **análise da capacidade de pagamento**, feita por meio de documentos contábeis da empresa.

Empresas possuem patrimônios que podem ser dados como garantia de seus empréstimos e receitas que não são salários como das pessoas físicas, mas sim oriundas de ativos da empresa. E, assim como acontece com as pessoas físicas, que têm analisados os contracheques, nas empresas são analisados os balanços contábeis ou os documentos que comprovem sua receita, como declarações ao fisco. Diante disso, a análise de crédito de uma pessoa jurídica necessita da entrega e da averiguação de diversos documentos, bem como de uma pessoa física. Mais adiante, estudaremos mais a fundo o balanço contábil de uma entidade jurídica e veremos detalhadamente os pontos que servem para a verificação da sua capacidade em tomar empréstimos.



## Exercitando o conhecimento

Assinale V ou F e, em seguida, marque a opção correta.

1. ( ) O processo de análise de crédito para pessoa física visa identificar os riscos para a organização que está concedendo o crédito, evidenciar conclusões quanto à capacidade de repagamento do credor e fazer recomendações sobre o melhor tipo de empréstimo a ser concedido.
2. ( ) Os créditos concedidos para pessoas físicas são feitos por meio de documentos emitidos pelo devedor, em favor do credor, e que comprovam a transação comercial. Os títulos mais usados para pessoas físicas são somente os cheques pré-datados.
3. ( ) Os cartões de crédito ganham espaço rapidamente pela sua abrangência. As facilidades de pagamento e liberação de valores são também mais simples, porque a fase de análise de crédito já foi feita pela operadora do cartão.

A opção correta é:

- a) VVV.      b) VVF.      c) FFV.      d) FVF.

## 1.3 3ª etapa – tomada de decisão

A análise de crédito é um processo decisório bastante complexo, envolvendo experiência anterior, conhecimento sobre o que está sendo decidido, método para tomar a decisão e utilização de instrumentos e técnicas específicas. Assim, no parecer final, a tomada de decisão pode ser entendida como a escolha entre alternativas disponíveis e conhecidas.

Em cada instituição, há os níveis decisórios, que, no caso de uma instituição financeira bancária, dá poderes aos gerentes de agências para conceder crédito até certo limite; acima deste, a decisão cabe a um superintendente regional. Dessa forma, as tomadas de decisão chegam até o comitê de crédito, que normalmente é o órgão máximo de decisão sobre crédito.

### **Vamos recordar, então, algumas definições importantes desta lição**

**Crédito:** como a própria palavra sugere, crédito é confiança. Confiança em uma pessoa que hoje se compromete a cumprir uma obrigação futura. As obrigações de cunho pecuniário, por meio do crédito, agilizam as atividades econômicas, principalmente pelo fato de uma pessoa poder satisfazer hoje uma necessidade ou prazer pagando o seu preço no futuro (FILHO, 1990).

Segundo Schrickel (1994), crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que essa parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado. Essa parte do patrimônio pode ser materializada por dinheiro (empréstimo monetário) ou bens (empréstimo para uso ou venda com pagamento parcelado ou a prazo).

Conforme Silva (1988), numa instituição financeira bancária, as operações de crédito constituem seu próprio negócio. Dessa forma, o banco empresta dinheiro ou financia bens aos seus clientes, funcionando como uma espécie de “intermediário financeiro”, pois os recursos que aplica são captados no mercado por meio dos depósitos efetuados por milhares de clientes-depositantes.

A concessão de crédito num banco consiste em emprestar dinheiro, isto é, colocar à disposição do cliente determinado valor monetário em determinado momento, mediante promessa de pagamento futuro. A taxa de juros será a retribuição por essa prestação de serviço, cujo recebimento poderá ser antecipado, periódico ou ao final do período, juntamente com o principal emprestado.

O crédito pode: fazer com que as empresas aumentem seu nível de atividade; estimular o consumo, influenciando na demanda; cumprir uma função social, ajudando as pessoas a obterem moradia, bens e até alimentos; facilitar a execução de projetos para os quais as empresas não disponham de recursos próprios suficientes. A tudo isso, por outro lado, deve-se acrescentar que o crédito pode tornar empresas ou pessoas físicas altamente endividadas, assim como pode ser parte componente de um processo inflacionário (SILVA, 1988).

**Análise de crédito:** a análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Essa habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações complexas e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada (SCHRICKEL, 1994).

Em âmbito geral, a análise de crédito é um processo que envolve a reunião de todas as informações disponíveis a respeito de um tomador de crédito, que pode ser pessoa física ou jurídica, com o objetivo de decidir sobre a concessão ou não de crédito para o solicitante.



Basicamente, essa concessão se dá a partir de: análise da proposta de crédito do solicitante; balancetes apresentados; faturamentos; questionário de avaliação; resumo da situação de balanço; ramo da atividade em que atua etc.

**Objetivo:** os principais objetivos da análise de crédito numa instituição financeira (como para qualquer prestador) são os de identificar os riscos nas situações de empréstimo, evidenciar conclusões quanto à capacidade de pagamento do tomador e fazer recomendações relativas à melhor estruturação e ao tipo de empréstimo a conceder.

Os instrumentos específicos de análise variam com a situação peculiar que se tem à frente, porém o objetivo e a lógica são permanentes. Sem dúvida, não é uma tarefa fácil ou simples. Deve-se tomar uma decisão, dentro de um contexto incerto, em constante mutação, e tendo em mãos um volume de informações nem sempre suficiente em nível de seu detalhamento (SCHRICKEL, 1994).

**Limite de crédito:** o limite de crédito é o valor total do risco que o prestador deseja assumir no relacionamento com determinado cliente (SILVA, 1988).

Um limite de crédito é uma ferramenta operacional da instituição que pode propiciar maior flexibilidade de atuação para os órgãos de linha (áreas operacionais, de execução, nas quais se materializa o relacionamento instituição-cliente).

Dentro da análise de crédito, o chamado limite de crédito ou limite de risco é um fator importante, já que se trata de um valor indicativo tomado como referencial para o deferimento do crédito.

Segundo Silva (1988), podem-se definir questões para orientar na determinação do limite de crédito a ser fixado para um solicitante, tais como:

- Quanto o cliente merece de crédito?
- Quanto podemos oferecer de crédito ao cliente?
- Quanto devemos conceder de crédito ao cliente?

Quanto o cliente merece de crédito é uma variável que pode assumir diversas grandezas, dependendo da qualidade do risco apresentado e do porte do cliente. De duas empresas com idênticas características quanto ao risco e à saúde financeira, porém de tamanhos diferentes, a que for maior fará jus a um limite de crédito superior em relação à menor.

Quanto se pode oferecer de crédito ao cliente é uma variável que decorre da capacidade de quem vai conceder o crédito. Uma boa política de crédito pode definir o limite máximo que se deve conceder como crédito a um cliente, devendo tal limite sobrepor-se, inclusive, à capacidade de crédito do cliente.

Quanto se deve conceder de crédito ao cliente é uma variável que decorre da política de crédito adotada, com vistas à diversificação e à pulverização da carteira de crédito. Pode-se analisar um cliente e concluir que o ele merece determinado limite, oferecendo aquele montante sem ultrapassar a fronteira estabelecida para atendimento a um cliente. Por outro lado, fatores como ramo de atuação da empresa, ou mesmo a pouca experiência com ela, podem determinar que se tenha uma atitude cautelosa na fixação do limite de crédito.

A definição do valor indicativo varia de instituição para instituição, conforme suas normas específicas.



## Resumindo

Todos os elementos apresentados nesta lição são dados conceituais técnicos, embora tenhamos visto que algumas decisões não seguem os elementos técnicos, prevalecendo os subjetivos. No entanto, quanto mais elementos técnicos – e, conseqüentemente, menos subjetivos – a empresa apresentar, maior será a sua possibilidade de acerto.

Conhecer os elementos é fundamental para as organizações e para as pessoas de uma forma geral.

## Exercícios

Leia as questões a seguir e assinale a alternativa correta.

**Questão 1** - O que é crédito?

- a) É toda e qualquer forma de empréstimo bancário e só pode ser concedido para pessoas jurídicas.
- b) O crédito é uma concessão de valores dado de uma entidade a outra.
- c) Crédito é a concessão apenas de valores financeiros dados por uma pessoa física para outra pessoa física.
- d) Crédito é uma concessão financeira para compra de um bem, dado por uma pessoa física a uma pessoa jurídica.

**Questão 2** - Pessoas físicas são:

- a) empresas.
- b) pessoas comuns que possuem CNPJ.
- c) entidades do direito público.
- d) pessoas comuns que possuem CPF.

**Questão 3** - Uma análise de crédito leva em consideração alguns fatores. Qual é o principal desses fatores?

- a) Saber a capacidade de o tomador do empréstimo efetuar o pagamento.
- b) Saber qual é a renda do tomador do crédito.
- c) Saber quanto o cedente do crédito pode tomar de empréstimo com o tomador do crédito.
- d) Ter informações cadastrais sobre o tomador do crédito.



Parabéns, você finalizou esta lição!

Agora responda às questões ao lado.

**Questão 4** - Qual é a importância do cadastro?

- a) O cadastro é importante para que o concedente do crédito possa conhecer quem receberá o crédito, analisando, por meio de documentos, a veracidade das informações.
- b) O cadastro é importante para que se possa ter uma ideia do histórico das operações de crédito realizadas pelo credor.
- c) O cadastro é uma formalidade que tem como principal objetivo relacionar o credor com fatos anteriores ao atual crédito.
- d) O cadastro é uma fixa que por si só já traz todas as informações necessárias sobre o tomador do crédito, substituindo, assim, a documentação do credor.

**Questão 5** - Como se calcula a inadimplência?

- a) A inadimplência é igual à quantidade emprestada vezes 100, dividida pelo valor dos créditos em atraso.
- b) A inadimplência é medida pelos órgãos governamentais e anunciada pelo IBGE.
- c) A inadimplência é igual ao valor atrasado dividido pelo valor total de crédito, vezes 100.
- d) A inadimplência não é medida, uma vez que cada caso é um caso isolado e não há necessidade de se conhecerem históricos de endividamento.

**Questão 6** - A análise de crédito consiste em:

- a) verificar a possibilidade de pagamento do cedente do crédito perante o tomador do empréstimo.
- b) atribuir valores a um conjunto de fatores que permitam a emissão de um parecer sobre determinada operação de crédito.
- c) apenas conhecer o mercado, para avaliar a possibilidade de expansão do crédito.
- d) somente analisar as reais condições das pessoas físicas de tomar empréstimos perante as instituições privadas de crédito.

**Questão 7** - O limite de crédito concedido leva em consideração alguns pontos. Marque a única alternativa que **não** diz respeito ao limite de crédito.

- a) O crédito múltiplo da renda comprovada do cliente.
- b) Limite de compra baseado na média histórica de compra do cliente.
- c) Limite de crédito baseado no índice de inadimplência histórico da categoria profissional do cliente.
- d) Limite de crédito calculado com base em percentual da renda do cliente e no prazo máximo de financiamento da empresa.

**Questão 8** - Em relação aos aspectos nos quais a análise de crédito se baseia, marque a alternativa correta.

- a) A análise de crédito é baseada no caráter, na capacidade, no patrimônio e na garantia.
- b) A análise de crédito está fundamentada apenas na questão das garantias.
- c) A análise de crédito preocupa-se fundamentalmente com o patrimônio do cliente para sua execução.
- d) O caráter não é levado em consideração na análise de crédito, porque é subjetivo e não pode ser medido.

**Questão 9** - A terceira etapa da análise de crédito é a tomada de decisão. Qual o seu conceito?

- a) A tomada de decisão é uma questão subjetiva e não segue uma regra específica, sendo totalmente dependente apenas da decisão dos dirigentes da empresa.
- b) A tomada de decisão é uma distorção da visão da organização no se refere ao estudo da empresa.
- c) A tomada de decisão pode ser entendida como a escolha entre alternativas disponíveis e conhecidas.
- d) A tomada de decisão é definida pela empresa, mas geralmente não há níveis decisórios, sendo apenas ligada às regras básicas do mercado.

**Questão 10** - Sobre as particularidades da análise de crédito, marque a opção correta.

- a) A análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas, constantes mutações e informações incompletas.
- b) Em âmbito geral, a análise de crédito é um processo que envolve a reunião de poucas informações disponíveis a respeito de um tomador de crédito, que pode ser apenas uma pessoa física, com o objetivo de decidir sobre a concessão ou não de crédito para o solicitante.
- c) Basicamente, a concessão de crédito se dá a partir da visão que se tem do solicitante.
- d) A análise de créditos de pessoas físicas é exatamente igual à análise de créditos das pessoas jurídicas.