

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PROCESSO DE ANÁLISE DE CRÉDITO NA EMPRESA JC
DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

Aluno: Victor Hugo Martins Rosa
Orientador: Esp. Thiago Borges Xavier Alves

Aparecida de Goiânia, 2017.

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PROCESSO DE ANÁLISE DE CRÉDITO NA EMPRESA JC
DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Esp. Thiago Borges Xavier Alves

Aparecida de Goiânia, 2017

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Victor Hugo Martins Rosa

**PROCESSO DE ANÁLISE DE CRÉDITO NA EMPRESA JC
DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Esp. Thiago Borges Xavier Alves

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: () _____

Professor Orientador Esp. - Thiago Borges Xavier Alves

Professor Examinador- Orlando Dias Costa

Aparecida de Goiânia, 2017.

RESUMO

A análise de crédito é muito importante para o setor financeiro das empresas, a qualidade na análise pode gerar resultados positivos ou negativos. Se a análise for pouco rigorosa, as vendas tendem a aumentar e o risco de inadimplência também aumenta. Para diminuir o risco os analistas necessitam de informações confiáveis e uma boa experiência. A partir deste ponto de vista, é desenvolvido neste trabalho, algumas ferramentas de integração de dados entre as filias do grupo JC Distribuição para auxiliar o gestor na tomada de decisão de concessão de crédito. A empresa não possuía um sistema de integração e contava apenas com a experiência, banco de dados do Serasa e de cada loja individualmente. Esse procedimento não fornece todas as informações necessárias o que contribuía para um crescente aumento no índice de inadimplência. Através do estudo para solucionar o problema foi proposto dois tipos de ferramentas que integram os dados de todos os clientes cadastrados nas lojas do grupo, com isso o sistema bloqueia automaticamente clientes com saldo devedor e o analista tem acesso direto nos cadastros. Com todas as informações em mãos o gestor terá mais segurança para tomar melhores decisões e reduzir o índice de inadimplência.

Palavras Chaves: Integração, tomada de decisão, inadimplência, análise de crédito e informações.

ABSTRACT

The credit analysis is very important for the financial sector businesses, the quality of the review can generate positive or negative results. If the review is lax, sales tend to increase and the risk of default also increases. To decrease the risk analysts need reliable information and a good experience. From this point of view, is developed in this work, some tools for data integration between the affiliated of the YC group distribution to assist the manager in decision-making for granting of credit. The company did not have a system of integration and counted only with the experience, the database of Serasa and each store individually. This procedure does not provide all the necessary information which contributed to a growing increase in the rate of delinquency. Through the study to solve the problem it was proposed two types of tools that integrate data from all customers enrolled in affiliated of the group, with this the system automatically locks customers with debit balances and the analyst has direct access in registrations. With all information on hand the manager will have more security to make better decisions and reduce the rate of delinquency.

Key words: Integration, decision-making, defaults, Analysis of credit and information

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o país vem sofrendo bruscas oscilações na economia, em um cenário cada vez mais competitivo, a necessidade de vender a prazo torna-se presente em todas as empresas. Financiar clientes é uma alternativa para manter o negócio competitivo no mercado e alcançar melhores resultados. No entanto cuidados devem ser aplicados antes de conceder o crédito. A importância de uma análise de crédito segura e eficiente se torna fundamental para sobrevivência tanto das empresas, quanto do setor financeiro em geral, proporcionando assim um maior volume de vendas com menor risco possível.

A concessão de crédito é de fundamental importância, pois conceder crédito aos clientes alavanca as vendas da empresa ajudando a movimentar o estoque e aumenta a lucratividade. Por outro lado quanto mais se vende a prazo maior é probabilidade de inadimplência, e devido a esse risco a concessão de crédito deve ser feita com muita cautela e segurança, analisando os dados e a capacidade de pagamento de cada cliente.

Diante dos fatos apresentados sobre o mercado, a JC Distribuição que detém grande fatia de mercado no segmento atacadista em Goiás e Tocantins, tem a necessidade de buscar uma integração dos dados entre as filiais assim como o compartilhamento dos mesmos. Com a integração pretende-se facilitar a coleta e compartilhamentos dos dados, enriquecer as informações sobre os clientes, agilizar o processo de análise e concessão de crédito e minimizar o risco de inadimplência.

Os métodos utilizados na elaboração do artigo foram: estudo de caso analisando arquivos, planilhas e relatórios do sistema; observação direta acompanhando diariamente as tarefas executadas no departamento de crédito e pesquisa bibliográfica que foi de fundamental importância.

REFERÊNCIAL TEORICO

ADMINISTRADOR FINANCEIRO

A falta de uma gestão financeira eficiente pode acarretar a perda de muito dinheiro e até mesmo a falência de uma empresa. Para que isso não aconteça, o gestor financeiro precisa ser estratégico e participar ativamente das decisões e de todo processo de obtenção, utilização e controle dos recursos financeiros.

Para analisar as decisões a serem tomadas, o administrador de finanças da JC Distribuição depende de dados e informações confiáveis. O processo de integração entre as lojas do grupo deve fornecer dados e informações importantes sobre o histórico de clientes para orientar o gestor a tomar decisões corretas que influenciam no índice de inadimplência e no resultado da empresa.

O Administrador Financeiro é a pessoa que irá gerir as finanças e demonstrar os elementos para uma tomada de decisão. Para Gitman (2002, p. 4) a administração financeira “diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro numa empresa”. Sendo assim a gestão financeira compreende gerenciar os recursos financeiros para obter lucros, auxiliando no controle das finanças cuidando dos investimentos, despesas-fixas e variáveis, lucro, empréstimos, financiamento e valor patrimonial da empresa.

ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO

Para conceder o crédito ao cliente é preciso analisar sua capacidade financeira e para isso os analistas utilizam a análise de crédito.

A análise de crédito é uma técnica de previsão que permite à empresa vendedora estimular a capacidade de pagamento em curto prazo do pretendente ao crédito. A utilização da análise de crédito é justificada pelo fato de que apenas a análise cadastral é suficiente para avaliar a capacidade de pagamento do pretendente. (OLIVEIRA; SANTOS. p.43).

Para realizar a análise de crédito, o analista tem que levar em consideração, as condições financeiras, histórico de pagamento, contrato social, situação cadastral, empresariais entre outras.

Dentro do núcleo financeiro a concessão de crédito é utilizada para conceder limite e prazo aos clientes. A concessão de crédito é uma ferramenta de forte auxílio na área empresarial. Assaf Neto e Silva (2002, p.119) define que: “a concessão de crédito é uma resposta individual da empresa a cada cliente. Se o cliente satisfazer as condições mínimas preestabelecidas pela empresa, poderá existir financiamento por parte da empresa para sua compra”, essas condições mínimas são preestabelecidas pela empresa.

A técnica mais utilizada por analistas para se conceder crédito aos clientes é os cinco C's do crédito (caráter, capacidade, capital, colateral e condições) uma ferramenta muito importante que melhor orienta o profissional. Gitman (2002, p. 696) descreve que “Os analistas de crédito frequentemente utilizam-se dos 5 C's do crédito para orientar suas análises sobre as dimensões-chaves da capacidade creditícia de um cliente”.

Tabela 1 - Cinco C's do Crédito

Caráter	Idoneidade atual do cliente na amortização de dívidas.
Capacidade	Habilidade do cliente na conversação de seus ativos ou receitas.
Capital	Situação econômico-financeira.
Colateral	Vinculação de bens patrimoniais ao contrato de empréstimos.
Condições	Impacto dos fatores externos sobre a fonte primária de pagamento.

Fonte: adaptado de Santos (2003).

Para avaliar a condição do cliente na concessão de crédito os três C's que mais se destacam são;

- **Capacidade:** A capacidade vai analisar a habilidade do cliente e fornecer as informações de rentabilidade, endividamento, fluxo de caixa e etc. Hoji (2000, p. 130) descreve que “o potencial de o cliente saldar seus compromissos financeiros pode ser obtido por meio da análise das demonstrações financeiras e informações financeiras adicionais”.

- **Capital:** O capital é o valor que o cliente investiu em seu negócio, esta informação é muito importante, pois demonstra qual é o patrimônio e a solidez financeira. Hoji (2000, p. 131) afirma que “a análise da necessidade líquida de capital de giro evidencia, com bastante clareza, quando a empresa precisa de capital para financiar suas operações”. Enquanto Santos (2009, p. 31), descreve que “o capital é medido pela situação financeira do cliente, levando-se em consideração a composição (quantitativa e qualitativa) dos recursos, onde são aplicados e como são financiados”.

- **Condição:** O quinto “C” condição é a situação em que o cliente se encontra no mercado, em relação aos fornecedores, cliente, concorrência e etc. avalia as oportunidades e as ameaças do mercado. Para Santos (2009, p. 32) “Este C está relacionado à sensibilidade da capacidade de pagamento dos clientes à ocorrência de fatores externos adversos ou sistemáticos, tais como os decorrentes de aumento nas taxas de inflação, taxas de juros e paridade cambial”

Após analisar a capacidade financeira de um cliente através da técnica 5 C’s do crédito, é necessário estabelecer um limite de crédito para compras coerente à situação financeira do mesmo. Santos (2001, p. 41), nesta obra o autor afirma que “o valor do crédito comercial concedido a uma empresa precisa ser compatível com sua situação financeira. Assim, ele deve ser coerente com o valor do patrimônio líquido e das vendas da empresa candidata ao crédito”.

O limite de crédito depende de cada cliente, e quanto maior a sua capacidade de pagamento, maior será o valor liberado de limite, com isso poderá ser fornecido com uma análise nas informações prestadas pelo cliente, análise da ficha cadastral, como também por informações cedidas pelo SERASA e CDL. Para Schrickel (1999, p. 23) “ 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”. Ou seja, a análise de crédito bem feita é muito importante para reduzir o risco frente ao mercado de incertezas.

Em se tratar de concessão de crédito, as ferramentas de integração sistêmica entre filiais são muito importantes, pois o analista terá em mãos todos os dados necessários para efetuar um cadastro e alimentar cadastros já existentes, enriquecendo as informações e auxiliando no processo de análise.

Atualmente o mercado é caracterizado pelo seu dinamismo e heterogeneidade, com isso as empresas cada vez mais investem em aquisições de tecnologias que proporcionam integração de informações confiáveis para auxiliar na tomada de decisões num menor espaço de tempo. Para Oliveira (2008, p.7) "sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função". Para tanto, os sistemas de informações tornaram-se indispensáveis para gestores que buscam maior segurança, conhecimento, domínio e coerência nos processos que envolvem decisões precisas. Sem o auxílio desses softwares a análise e interpretação dos dados seriam humanamente impossíveis

O sistema de integração de dados que mais se adapta as necessidades da empresa JC distribuição é o EDI, abreviação de Electronic Data Interchange (troca eletrônica de dados) segundo Bowersox e Closs (2001, p.191) esse sistema "é um meio de transferência eletrônica de dados entre empresas, de computador para computador, em formatos padrão", ou ainda como define Novaes (2001, p.79), "é a transferência eletrônica de dados entre os computadores das empresas participantes, dados esses estruturados dentro de padrões previamente acordados entre as partes".

O processo de integração entre as filiais do grupo JC Distribuição é de grande auxílio ao analista, pois fornece informação sobre o histórico e capacidade de pagamento dos clientes cadastrado. Sendo assim esses dados são muito importantes para tomada de decisão.

DESENVOLVIMENTO

Atualmente a JC Distribuição conta com um amplo departamento financeiro e de muita responsabilidade, pois administra os recursos financeiros influenciando diretamente no patrimônio da empresa. Atualmente é estruturalmente dividido em gerência, tesouraria, contas a pagar, contas a receber, cobrança, acerto de cargas e departamento de crédito. A gestora é uma pessoa muito bem preparada que faz parte do grupo JC há mais de 20 anos, e é dela a responsabilidade de gerenciar as finanças, os procedimentos administrativos e transações financeiras. Ela acompanha e participa diariamente de todo o processo no departamento, realiza auditoria e reuniões semanalmente afim de fiscalizar e orientar seu colaboradores.

No departamento de crédito o analista é responsável por atender as solicitações dos coordenadores de venda com eficiência e eficácia, analisando criteriosamente a situação financeira de cada cliente através do histórico do cliente no sistema e no mercado externo para conceder limite e prazo. Para isso o analista avalia as informações no banco de dados da empresa e ferramentas externas. No banco de dados é verificada a data de cadastro, o histórico de pagamentos, o índice de vendas, saldo devedor e se tem boletos em atraso. Como ferramentas externas tem o Serasa, Sintegra e Receita federal nas quais busca informações como restrições financeiras, comportamento de pagamentos, quadro societário, possíveis alterações cadastrais dentre outras informações pertinentes.

O principal objetivo de integrar os sistemas entre as filiais é o departamento de crédito tem a grande responsabilidade de manter a inadimplência controlada em no máximo 1%. Para isso necessita de dados confiáveis que contemplem informações de mercado e todas as lojas grupo, isso melhora o processo de análise e auxilia na tomada de decisão.

O crédito é o único departamento que possui acesso ao sistema de informações chamado Serasa Experian, que é um sistema que a empresa paga mensalmente e permite acesso a toda a movimentação financeira do cliente, esse sistema mostra os pagamentos efetuados em atraso, cheques devolvidos e até dívidas com a Receita Federal.

O departamento também possui algumas regras pré-definidas:

- Cliente novo na empresa e no mercado tem limite máximo de R\$1.500,00;
- Cliente com razoável movimentação no mercado, mas novo na empresa o limite é até R\$3.000,00;
- Cliente antigo na empresa, com bom histórico de pagamento e boa movimentação no mercado o limite é de acordo a necessidade do cliente.

Apesar do criterioso processo de análise de crédito da JC Distribuição, identificou-se que a ausência de integração entre as filiais tem provocado algumas falhas graves; Uma delas são clientes que mesmo devendo em uma loja do grupo conseguem comprar em outra filial. Outra falha é que o analista não consegue visualizar o histórico de pagamento nas demais lojas o que pode levar a tomar uma decisão ruim de crédito e conseqüentemente elevar o índice de inadimplência.

O sistema utilizado e padronizado para que os clientes que possuem duplicata vencida com mais de 10 dias, fique automaticamente bloqueado, efetuando nova compra somente após análise e liberação pelo departamento de Crédito, que para permitir o desbloqueio efetua nova consulta ao sistema do Serasa e analisa todo o perfil financeiro do cliente, podendo ainda reduzir o limite de crédito e/ou o prazo de pagamento cadastrado.

Para uma boa análise o departamento utiliza além do histórico e da pesquisa da movimentação no mercado, é solicitado fotos do estabelecimento e notas fiscais de compra com outros fornecedores. Diante da atual situação, a JC Distribuição necessita de ferramentas para integração de dados através do sistema EDI e acesso remoto a todas as filias. Essas ferramentas trarão muitos benefícios à empresa; Através da integração de dados o cliente que tiver devendo em uma loja ficará bloqueado em todas as filiais até quitar o saldo devedor. O acesso remoto também é muito importante, pois possibilita que se visualize o histórico de clientes cadastrados em qualquer filial. Com base nas informações o analista tem maior segurança na tomada de decisão e clientes inadimplentes não conseguem comprar antes de quitar a dívida o que reduz o risco de inadimplência

CONCLUSAO

Ao início do presente estudo a empresa não contava com as ferramentas de integração. No decorrer de seis meses acompanhando diariamente o departamento, analisando relatórios e com base em estudos bibliográficos foi possível identificar algumas falhas no processo, como a falta de integração entre as unidades do grupo JC.

Após identificar as falhas foram sugeridas duas ferramentas para resolver o problema de ausência de integração, a gestora do financeiro acionou o departamento de TI que conseguiu devolver as ferramentas internamente o que não gera custo extra. São duas ferramentas que estão sendo implantadas na empresa; a primeira é um modelo de relatório desenvolvido para integração via EDI.

Modelo de relatório desenvolvido para o sistema EDI

DATA	CODCLI	CLIENTE	CNPJ_GRUPO	EMP_GRUPO	VLVENC
22/05/2017	73832	NO PEITO E NA RAÇA COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA ME	03785066000122	REAL DISTRIBUIDORA	51.647,04
22/05/2017	132332	SSP COMERCIO E PANIFICACAO LTDA ME	03785066000122	REAL DISTRIBUIDORA	500,00
22/05/2017	115949	GRACIELE ALVES MAMEDE ME	03785066000122	REAL DISTRIBUIDORA	5.473,54
22/05/2017	90655	DIVANETE C B DA SILVA	10608184000120	DESTAQUE DO NORTE	654,32
22/05/2017	139627	MONTEIRO ALIMENTOS EIRELI - EPP	03785066000122	REAL DISTRIBUIDORA	1.011,76
22/05/2017	105564	SILVA & CLARO LTDA	10608184000120	DESTAQUE DO NORTE	5.888,16
22/05/2017	105739	MAURICIO GEORGE SILVA	10608184000120	DESTAQUE DO NORTE	611,00
22/05/2017	49209	PRATIKO COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA ME	06314327000629	JC DIST. - FILIAL APS	667,00
22/05/2017	58329	FERREIRA E ASSUNCAO LTDA	10608184000120	DESTAQUE DO NORTE	18.016,21
22/05/2017	9450	ALIRIO PEREIRA RODRIGUES	03785066000122	REAL DISTRIBUIDORA	20.423,08
22/05/2017	115674	MAG MERCEARIA LTDA	03785066000122	REAL DISTRIBUIDORA	2.012,35
22/05/2017	88543	WELIS COELHO RODRIGUES	03785066000122	REAL DISTRIBUIDORA	3.073,64
22/05/2017	136434	ROGERIO DIAS DOS SANTOS 02040136150	03785066000122	REAL DISTRIBUIDORA	665,42
22/05/2017	143449	SHIRLEY RIBEIRO LIMA EIRELI ME	10608184000120	DESTAQUE DO NORTE	600,00
22/05/2017	134176	DIEGO DA SILVA BOTELHO 02615160192	03785066000122	REAL DISTRIBUIDORA	747,72
22/05/2017	62322	DROGARIA LG COM PROD FARMACEUTICOS LTDA	03785066000122	REAL DISTRIBUIDORA	13.015,68
22/05/2017	92654	SUPERMERCADO TIRADENTES LTDA	10608184000120	DESTAQUE DO NORTE	300,00
22/05/2017	102295	SAMUEL DA S E SOUSA - COMERCIAL	10608184000120	DESTAQUE DO NORTE	5.968,02
22/05/2017	94696	MAUA COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	03785066000122	REAL DISTRIBUIDORA	2.349,75

Fonte: JC distribuição, 2017.

A integração das filiais é de suma importância, pois fornece informações sobre o comportamento de pagamento dos clientes em todas as lojas evitando clientes que estão devendo em uma loja comprar em outra.

Este sistema permite a troca de dados entre todas as lojas do grupo, ou seja, cada loja ira repassar seus dados através de um relatório e vai receber os relatórios das demais filiais. Ao receber os relatórios o sistema integra as informações e aponta os clientes que estão devendo em outra loja. Esta é a ferramenta mais importante, por possibilitar o bloqueio automático de clientes com saldo devedor em qualquer filial.

acesso é mais válido na hora de conceder o crédito inicial ou aumento de limite, pois permite acessar informações de apenas um cliente por vez.

A implantação das ferramentas é de extrema importância para a empresa, pois para conceder crédito ao cliente o analista necessita de informações precisas, e quanto mais informações existirem menor será o risco de inadimplência. A proposta das duas ferramentas e integrar o sistema entre as lojas do grupo e coletar informações sobre o comportamento dos clientes. Além de ser muito importante para concessão de crédito, há uma grande vantagem que é não gerar custos adicionais e podem ser desenvolvidas com os recursos já existentes.

Como vimos o sistema proporcionou o bloqueio automático de clientes inadimplentes, maior qualidade das informações e uma agilidade na hora de aprovar o crédito além de oferecer assertividade e segurança para a execução da tarefa de crédito.

Referências

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cesar Augusto Tiburcio. *Administração de capital de giro*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- BOWERSOX, Donald J., CLOSS, D J.. Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios da administração financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.
- HOJI, Masakazu. *Administração Financeira: uma abordagem pratica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOJI, Masakazu; *administração financeira uma abordagem prática*. 2. Ed. São Paulo: atlas, 2000.
- NOVAES, Antônio G. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolcas. Sistemas de Informações Gerenciais, 12ed. Atlas, São Paulo 2008.
- ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R. W; JORDAN, B.D. *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo: Atlas. 2000.
- ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JORDAN, Bradford D. *Administração Financeira*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SANTOS, Edno Oliveira Dos. *Administração financeira da pequena e média empresa*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SANTOS, José Odálio dos. *Análise de crédito: empresas e pessoas físicas*. São Paulo: Atlas, 2003.
- SANTOS, José Odálio dos. *Análise de Crédito: Empresas, Pessoas Físicas, Agronegócio e Pecuária*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Análise de Crédito: Demonstrações Financeiras* 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Anexo(s)

Apêndices

