

**ANÁLISE DE CRÉDITO COM CRM – O SETOR DE CRÉDITO E O COMERCIAL  
TRABALHANDO EM EQUIPE.**

**VINÍCIUS RAFAEL BIANCHI**  
**FACULDADE ANHANGUERA DE BAURU – PROFESSOR ESPECIALISTA**  
[vrbianchi@aedu.com](mailto:vrbianchi@aedu.com)

**RESUMO**

Este estudo apresenta a realidade de dois setores dentro das organizações, o crédito e o comercial. Ao contrário do que se apresenta na maioria das vezes o objeto de estudo é a “união” dos setores onde seus objetivos são os mesmos. O objetivo foi apresentar que com os setores de crédito e comercial tendo o mesmo foco, as organizações terão maior segurança em suas atividades financeiras, minimizando os riscos de suas operações comerciais e diminuindo o índice de inadimplência. Relata-se as funções dos setores, as ferramentas utilizadas pelo crédito, apresentam-se quem são os clientes, conceitos de crédito e risco e o principal, a atuação do comercial com o crédito com o mesmo foco.

Palavras-Chave: Análise. Crédito. Comercial. Foco. Risco.

**ABSTRACT**

The study the reality of two sectors within organizations, credit and commercial. Contrary to what presents itself most often the object of study is the “union” of the sectors where their goals are the same. The goal was to present it with the credit and commercial sectors have the same focus, organizations will have greater security in their financial activities, minimizing the risks of their trade and reducing the rate of default. Reports are the functions of industries, the tools used by the credit of this who are the customers, credit and risk concepts and the main commercial with the performance of credit with the same focus.

Key words: Analysis. Credit. Commercial. Focus. Risk.

## 1. Introdução.

Hoje em dia realizar negócios, sem analisar o risco e o crédito é o começo do fim das empresas, é trabalhar no escuro sem segurança e sem controle do futuro financeiro dos negócios. Observa-se que análise de crédito é à base do sucesso das empresas e ajuda a reduzir inadimplências e “surpresas” no fluxo de caixa.

A saúde financeira das empresas não está no faturamento, apenas, mas também nas vendas. Venda e faturamento são coisas completamente diferentes, pois a venda se consolida assim que é efetuado o pagamento do que foi faturado, ou seja, dinheiro que entra em caixa.

Desse modo, o setor de crédito e o setor comercial têm que ter o mesmo foco, ao contrário do que acontece nas empresas, o gerente comercial deve ter conhecimento de crédito e o gerente de crédito deve ter conhecimento do negócio da empresa. Com o crédito e o comercial tendo o mesmo foco tem-se maior sucesso nos resultados financeiros, pois a tendência do índice de inadimplência é diminuir. Portanto a idéia central desse trabalho é considerar que antes de conhecer as metas de vendas deve-se traçar as metas de crédito, pois se o crédito não for aprovado automaticamente o trabalho do comercial estará comprometido.

E com o setor comercial com um trabalho de metas todo comprometido, isso pode significar sérios problemas, não haverá giro de estoque, as metas de vendas não serão cumpridas, pois, faltará capital para honrar compromissos. Vendas sem análise de crédito surgirão, pois será necessário “socorrer” a situação da empresa, com isso abrem-se as portas para um novo problema, o aumento do risco dos negócios.

Observa-se o problema que surge quando crédito e comercial não possuem a mesma visão.

O presente trabalho trata-se de um tema que possui uma importância muito grande nas organizações comerciais e financeiras. O tema em questão é a análise de crédito.

Deve-se primeiro trabalhar na concessão de crédito para depois vender, com essa ordem o risco do não recebimento diminui, portanto crédito e comercial devem obedecer a essa ordem.

O começo do trabalho em equipe é designar o papel de cada um dos setores e demonstrar que um setor é dependente do sucesso do outro, quando o assunto é fornecer crédito a principal ferramenta que o setor precisa para realizar a tarefa é a “informação” e quem deve trazê-la é o pessoal do comercial.

Entra em questão que tipos de informações são essas, como e quando buscá-las qual o prazo de resposta após entrega das informações enfim ao assumir a posição de alimentar o setor de crédito com dados a respeito da carteira de clientes, o comercial cria um questionário em relação a essa nova tarefa de auxílio ao setor de crédito. Já que começa uma nova visão, começa uma nova etapa entre os setores e o crédito passa a depender do trabalho de coleta de

dados do comercial em contrapartida o comercial começa a depender do trabalho do crédito para cumprir suas metas.

O objetivo desse estudo é provar que o trabalho de crédito e comercial deve ter o mesmo foco, pois através do crédito o comercial irá trabalhar mais seguro em relação aos recebimentos e suas metas terão maiores chances de serem cumpridas. Com isso a empresa passa a ter um banco de dados cada vez melhor podendo executar um trabalho de CRM (Customer Relationship Management), conhecendo cada vez mais seus clientes podendo até mesmo separá-los de acordo com uma classificação feita pela própria empresa, verifica-se que com esses objetivos que se traça o trabalho do crédito ficará cada vez mais fácil já que através do CRM a cada período de vendas que se cumprirem, os dados a serem coletados serão menores e simplesmente atualizados, e para o comercial a tendência é que sua carteira de clientes crie o hábito de fornecer dados para atualização de seus cadastros.

Com a preocupação de provar que os setores de crédito e comercial têm que ter o mesmo foco, o trabalho apresentado nos traz os conceitos de crédito e risco, o que é e como efetuar o cadastro dos clientes, a diferença entre cadastro e coleta de dados para análise de crédito e quais são os dados a serem coletados.

Como tópico especial tem um capítulo sobre a ferramenta CRM, utilizada para a criação do banco de dados da carteira de clientes e para auxiliar na análise de crédito.

Apresenta-se o setor comercial com seus personagens e funções, como deve ser o relacionamento do setor com o crédito e quem é a ligação do comercial com o crédito.

Apresentam-se o setor de crédito, suas funções, suas metas e como utilizam os dados coletados na análise de crédito, como se constrói uma política de crédito, quem é a ligação do crédito com o comercial.

Finaliza-se mostrando que a base de todos os negócios e o grande responsável pela proteção do patrimônio da empresa é o crédito e que os setores de crédito e comercial terão maiores sucessos se possuírem o mesmo foco, o mesmo objetivo.

## **2. Conceituação de Crédito e Risco**

A palavra crédito vem do latim “creditum” que significa confiança, fiado, confiável e a palavra risco vem do italiano “risco” que significa perigo, estar exposto.

Crédito significa confiança, podemos apresentar dois tipos de concessão de crédito “confiança”, conceder crédito é a cessão voluntária de um bem ou direito próprio na confiança de recebê-lo de volta; e conceder crédito bancário é a cessão (intermediação) voluntária de dinheiro, na confiança de recebê-lo de volta.

Risco significa incerteza de repagamento, você não sabe se o que foi concedido irá retornar e como retornará. Envolve prazo de pagamento, parcelas a cumprir e vários fatores que indicam o risco. Numa visão mais globalizada notificamos alguns riscos.

Risco País mede-se a capacidade de ação e reação às influências externas, isso com a ampliação da carteira de clientes diretamente relacionados à exportação (pessoas jurídicas). Risco de Segmento mede-se através do ramo de atividade do cliente, como está no mercado, há incentivos governamentais, há grandes níveis de empregos, como estão as capacidades de pagamento da sua carteira de clientes nesse setor. Risco do Produto é definido na seqüência do risco do segmento, vendo a capacidade de alavancagem nas vendas do produto em questão, devemos colocar em observação os produtos do ramo de agro-negócio já que depende muito do fator natureza (chuvas, secas entre outros) e por último o Risco Operacional, mede-se pela eficiência de atuação no segmento, investindo ou deixando de investir dentro dele. Podemos observar que muitos dos riscos apresentados decorrem do risco de segmento, ou seja, de como o setor a se avaliado está no mercado, interno ou externo.

Segundo Berni (2007): “Não há crédito sem risco. Haverá sempre certa dose de risco associado ao crédito, maior ou menor, dependendo das condições do crédito”.

Analisar o crédito e risco de uma operação consiste em um conjunto de fatores, que chamamos de Cs do crédito que são cinco: C do caráter, C da capacidade, C das Condições, C do Capital e o C dos Colaterais.

Os Cs do crédito serão estudados especificamente num outro capítulo, porque merecem certa atenção no trabalho de análise.

E o processo de concessão de crédito para pessoas jurídicas (empresas) e pessoas físicas é muito semelhante, pois ambos possuem rendimentos (receitas) e também possuem despesas, bem é preciso notificar que as empresas são compostas por pessoas físicas que no ato da análise deverão ser analisadas junto à empresa.

A seguir iremos ver cada passo da análise de crédito e a quem se atribui esses passos.

### **3. Cadastro de Clientes**

O cadastro de clientes é o primeiro e principal quesito para efetuar a análise de crédito, seja análise de pessoas físicas ou de pessoas jurídicas. O importante é deixar claro que o check-list de documentos de cadastro de clientes é diferente do check-list de documentos para análise de crédito.

Normalmente temos um responsável pelo cadastro dos clientes nas empresas, porém os responsáveis em alimentar as informações necessárias para esse cadastro é o setor comercial, pois são eles que possuem o contato direto com os clientes, são eles que irão criar

o relacionamento com o cliente. Portanto os documentos necessários serão coletados pelo comercial da empresa.

Vejamos um exemplo de check-list de documentos para cadastro:

Pessoa Física:

- Ficha de cadastro contendo: nome completo, endereços de entrega e de cobrança, todos os telefones para contato, nome do cônjuge (se casado), data de nascimento, nome e telefone de referências bancárias, nome e telefone de referências comerciais.
- Cópias de comprovante de residência, CPF e RG do cliente e do cônjuge (se casado).

Pessoa Jurídica:

- Ficha de cadastro contendo: Razão Social e Nome Fantasia, Endereços completos de entrega e de Cobrança, todos os telefones para contatos inclusive fax, e-mails dos contatos na empresa e nomes dos sócios;
- Comprovante de endereço da matriz e filiais (se for o caso);
- Cópia do contrato social;
- Cartão CNPJ da Matriz e das filiais (se for o caso);
- Documentos pessoais dos sócios e seus respectivos cônjuges;

Com esse check-list cumprido pode-se efetuar o cadastro do cliente no sistema seja pessoa física ou pessoa jurídica. Solicita-se todos os dados possíveis, principalmente dados de contatos, com isso o setor de crédito ira usufruir facilmente de uma ferramenta chamada CRM – *Customer Relationship Management*, ou seja, administração do relacionamento com o cliente tratará do tema de forma mais detalhada posteriormente. Através dessa ferramenta a empresa será capaz de ter um cadastro que classificara seus clientes.

Aqui identificamos quem é o responsável pela coleta de dados para o setor de crédito, o setor comercial, é muito importante identificar a responsabilidade de cada setor no desenvolvimento do crédito, desde o simples cadastro do cliente até a decisão do crédito a ser atribuído.

#### **4. Preparando a Análise de Crédito**

Com os clientes já cadastrados no sistema, para começar a trabalhar com segurança financeira é necessário efetuar a análise de crédito de sua carteira, para isso o setor comercial já entregou todos os documentos solicitados no check-list de cadastro, o setor de crédito já efetuou o cadastro do cliente já montou um arquivo físico (pasta do cliente), um arquivo lógico (cadastro no sistema), agora será necessário cumprir uma nova etapa para análise de crédito.

Já citado anteriormente temos dois check-list o de cadastro e o de crédito, o primeiro já foi cumprido agora veremos o segundo.

## 4.1. Check-list de documentos para Análise de Crédito

Cada passo que se chega nesse trabalho, irá tratar sempre citando pessoas físicas e pessoas jurídicas. Citou-se anteriormente o check-list para o cadastro, já com o cliente em seu banco de dados, começa a trabalhar com ele, com segurança buscando cada vez mais o menor risco possível.

Quando um analista se depara com um cliente pessoa física os documentos necessários serão:

- Imposto de Renda;
- Documentos que comprovem suas propriedades;
- Relatório com parecer do Vendedor que o atende;
- Questionário para montar o *Credit Score e Risk Score*, totalmente preenchido;

OBS: - O questionário para montagem do *Credit e Risk Score* não é padrão, cada empresa, montara o seu de acordo com o ramo de atividade, como veremos detalhadamente mais adiante.

Agora quando o analista tem como tarefa o crédito de um cliente pessoa jurídica os documentos solicitados serão;

- Todos os documentos de pessoa física relacionado aos sócios proprietários;
- Contrato social da empresa;
- Cartão CNPJ da empresa;
- Inscrição Estadual;
- Balanço patrimonial da empresa (O analista decide se solicitará dois últimos ou três últimos), o importante e ter mais que um;
- Relação de faturamento de determinados períodos;
- Relação de bens como frota, filiais, estoque, enfim o que o cliente fornecer ajuda;
- Relação dos cinco maiores fornecedores e dos dez maiores clientes;
- Relação dos bancos que possuem relacionamentos;
- Relatório comparecer do cliente realizado pelo setor comercial;
- Questionário para montar o *Credit Score e Risk Score*, totalmente preenchido;

Ressalta-se o questionário para montagem do *Credit e Risk Score* não é padrão, cada empresa, montara o seu de acordo com o ramo de atividade.

Muitos da área comercial ao verificar os documentos solicitados pelo crédito já começam a colocar empecilhos antes mesmo de abordar o cliente, por isso que antes de soltar

uma lista de documentos nas mãos de uma equipe comercial é necessário treiná-los para a tarefa e conscientizá-los que a maior ferramenta para uma boa análise de crédito é a “INFORMAÇÃO”. E quanto mais informações forem apresentadas e confirmadas com os documentos solicitados mais agilidade terá o setor de crédito.

Agora que o comercial apresentou tudo que o crédito solicitou, chegou à hora de efetuar a análise de crédito, com agilidade e eficiência, até agora só apontamos o trabalho atribuído ao comercial das empresas, enfim chegou o momento do setor mais crítico da empresa mostrar serviço, liberar ou bloquear o crédito. Porém, antes de considerarmos a análise, será preciso conhecer o setor, quem são quantos são e qual o papel de cada um no setor de crédito. Esse trabalho foi baseado em empresas de médio e grande porte, com no mínimo três pessoas compondo o setor.

## **5. Setor de Crédito**

Conhecido como o setor mais conservador, o que atrapalha os negócios do comercial o setor de crédito é o mais visado dentro das empresas, se o comercial não cumpriu as metas foi porque não deram crédito, se perdeu vendas foi culpa do crédito, enfim comercial e crédito vivem um eterno conflito.

O objetivo desse trabalho é conscientizar que ambos os setores dependem um do outro e que se não atingirem as metas ambos têm suas parcelas de culpa. Crédito e comercial tem uma importância igualada, são fundamentais e não são capazes de alcançar o sucesso sozinho, se não tem crédito não tem faturamento, automaticamente se não faturar como manter a empresa, como manter o crédito, enfim o foco do comercial e do crédito tem que ser o mesmo, vender e ao mesmo tempo proteger o maior patrimônio da empresa, o capital.

### **5.1. Credit Mans ou Homens do Crédito**

Vamos conhecer quem são os responsáveis pelo setor de crédito e quais são suas funções. Basicamente um setor de crédito é composto por três pessoas, o Gerente de Crédito, o Analista de Crédito e um Auxiliar de Crédito. É bom não confundir o gerente com o Analista.

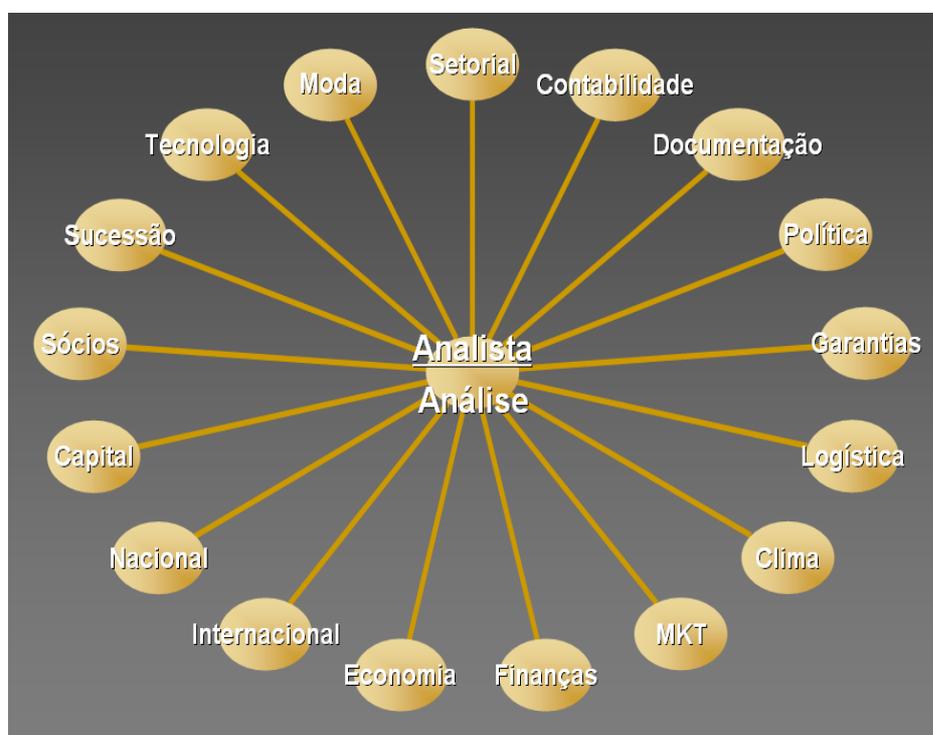
Vamos conhecer o Gerente de Crédito, é o responsável por coordenar as atividades de crédito e cadastro, desenvolver e observar estudos da situação econômico-financeira de empresas, visando à concessão ou não de crédito dentro de políticas a serem respeitadas dentro da empresa. Esse é o resumo das atividades do gerente de crédito este voltado para o fator análise de risco.

O analista de crédito tem a função de buscar adequado estudo econômico-financeiro das empresas, clientes, visando à concessão ou não de crédito minimizando o máximo o risco já avaliado pelo Gerente. Buscar constantemente o bom relacionamento com empresas e bancos no mercado objetivando obter informações adicionais importantes e necessárias á formulação de pareceres técnicos também é função do analista.

Observa-se que o Gerente de crédito atua mais com o ambiente interno e o analista com ambiente externo.

O papel do auxiliar de crédito é manter o banco de dados e os arquivos físicos dos clientes sempre atualizados e com fácil acesso, o auxiliar executa toda parte de cadastro, toda organização dos dados coletados é de responsabilidade dele. Seu trabalho é supervisionado pelo gerente de crédito. Mesmo executando tarefas administrativas é importante o auxiliar de crédito estudar e se atualizar a respeito do setor, pois poderá atuar além de suas atividades com o passar dos anos.

A qualidade humana é imprescindível para o setor, os componentes desse setor devem ser pessoas íntegras, ter bom relacionamento interpessoal, estudar muito todos os dias os diversos assuntos (lembre-se que crédito envolve muito fator externo), conhecer bem o ramo de atividade da empresa e principalmente ter a confiança da diretoria da empresa, lembra crédito é confiança. Esses são apenas alguns dos atributos desse pessoal. A figura 1 representa onde os Analistas estão envolvidos. Verificam-se os mais diversos assuntos de economia já que os profissionais dessa área devem ser capazes de avaliar crédito nos diversos ramos de negócios.



**Figura 1: Assuntos relacionados ao analista**

Berni (2007) cita que o crédito é o coração da empresa, devido a isso é um setor que possui grandes responsabilidades, e a principal é proteger o patrimônio da empresa.

Outras responsabilidades do crédito e que leva a proteção do patrimônio da empresa são:

- Assegurar a máxima rentabilidade das operações com sua carteira de clientes através de técnicas específicas;
- Assegura a constante atualização das informações da carteira de clientes;
- Assegurar a manutenção das concessões de créditos e seus vencimentos, a fim de renová-las a tempo para não prejudicar os negócios.
- Contribuir com as negociações do comercial fornecendo informações referentes às alterações que possam surgir com a carteira de clientes;
- Emitir relatórios gerenciais periodicamente à diretoria da empresa com cópia para o gerente comercial;
- Acompanhar os créditos concedidos, até a renovação (Credit review);

Observa-se que o crédito trabalha sempre com atualizações, pesquisas, coleta de dados constantes, que leva o setor a conhecer a carteira de clientes tanto quanto o setor comercial. Pode-se dizer que os Credit Mans fazem parte do setor mais “globalizado” das empresas.

Os Credit Mans possuem algumas características pessoais que normalmente são adquiridas pelo trabalho (experiência), como habilidades administrativas e de recursos humanos já que precisam planejar controlar e decidir. Estabilidade emocional para não se deixar levar pela emoção na hora de tomar decisões em relação a crédito e até mesmo em relação ao tratamento interpessoal com clientes e funcionários, em especial do setor comercial. Diplomacia e empatia para saber ouvir com atenção os mínimos detalhes, habilidade de comunicação também é muito importante principalmente na fase de coleta de dados. São pessoas íntegras detalhistas e que possuem uma capacidade de negociação e de decisão.

Essas são algumas características que o pessoal de crédito, se não possuem acabam adquirindo com o tempo já que são básicas para atuar no setor de crédito com eficiência. É importante lembrar que a constante atualização desses profissionais é a base para o futuro profissional dos analistas.

## **6. CRM – Customer Relationship Management**

Empresas de diversos setores e de várias partes do mundo estão percebendo cada vez mais que a melhor estratégia para sobreviver num mercado globalizado e completamente competitivo é manter o enfoque no cliente. Embora as empresas tenham modernizado seus

métodos de administração financeira, comercial entre outros setores, perceberam que o único elemento que influi fortemente no crescimento e no lucro da empresa é o cliente.

Considerando que a melhor estratégia é focar no cliente, surge a idéia de fidelização, ou seja, manter clientes “fiéis” aos seus negócios, principalmente com o crescimento da concorrência, a influência econômica e o poder de “escolha” que os clientes possuem hoje em dia.

O bombardeio de informações nas mentes dos clientes contribui cada vez mais para o poder de escolha citado acima, além da exigência por qualidade os clientes também exigem o melhor preço, surgem com idéias novas a cada minuto forçando as empresas a inovarem junto com eles.

O CRM (Customer Relationship Management) é uma ferramenta que permite acompanhar cada passo do cliente dentro da empresa e até o relacionamento com o cliente, relacionamento que até então era uma forte ferramenta para o setor de vendas, observa-se que o trabalho que o setor comercial é capaz de realizar com o CRM é um trabalho perfeito para a parceria comercial e crédito por que as informações que o comercial adquirem na utilização da ferramenta são fundamentais para o processo de análise de crédito.

O cliente entra em contato com as organizações e vice versa em vários departamentos de maneira que os dados chegam aos líderes de cada setor de forma que são aproveitados da melhor maneira possível, evitando a perda de oportunidades, o não atendimento e até possibilita que estratégias sejam mudadas a tempo de não prejudicar as organizações.

Mas não basta apenas investir em tecnologia a empresa deve traçar uma estratégia para capacitar a administração da relação com o cliente. Iniciativas eficazes de gerenciamento de relacionamento buscam inserir uma capacitação de CRM no contexto da organização, isso implica em:

- Definir a responsabilidade geral da relação com o cliente;
- Concentrar-se nas soluções que importam para os clientes em vez de privilegiar objetivos departamentais internos;
- Ter uma estratégia claramente definida de relacionamento com a carteira de clientes;
- Redefinir processos para identificar, atrair e reter clientes;
- Criar e incentivar novas habilidades em seus funcionários do crédito e comercial;
- Atrair continuamente novos clientes;
- Conservar os clientes do programa fidelização (mais lucrativos);
- Obedecer à política de crédito da organização também na captação de clientes;

E necessário saber o que os clientes desejam antes que a concorrência possa imaginar que o produto já é objeto de desejo de sua carteira de cliente ao mesmo tempo é tão importante quanto possuir os dados corretos para analisar e fornecer crédito com o menor risco e manter inadimplência tendendo a “zero”. Observam-se como CRM comprova que o

foco do comercial e do crédito é o mesmo, considera-se que essa forte ferramenta deve ser administrada em conjunto entre os setores.

## 6.1. Clientes

Para o crédito o cliente é comparado a um “paciente” onde os “médicos” do setor examinam cada componente da carteira, tira um verdadeiro raio-X, a intenção é descobrir tudo sobre os clientes a fim de proteger o patrimônio da empresa e diminuir a inadimplência e aumentar os casos de fidelizações, clientes fieis e que trazem maior lucratividade à organização, deve-se citar que nesse trabalho é fundamental a parte do comercial na captação e atualização das informações.

Através do CRM classificam-se os clientes em três tipos: clientes ativos, clientes perdidos e os prospectivos ou potenciais.

Os clientes ativos dividem-se em três grupos:

Habituais, são os que estão sempre dentro da empresa o próprio nome já traduz que possuem o habito de nos visitar sempre estão comprando em pequenos valores e são os que mais divulgam a empresa.

Sazonais, são os que aparecem em determinada época do ano e só voltam no ano seguinte alguns costumam atuar duas vezes no ano, mas sempre obedece a um período, por exemplo, no ramo de agronegócios a carteira de cliente aparece somente no período das safras, em outros setores o maior volume se concentra nos finais de ano enfim varia de acordo com o ramo de atividade que a empresa praticar. Clientes sazonais investem menos vezes, porém investem altos valores.

Clientes eventuais, o nome já traduz o que esse cliente significa para as empresas, eventualmente, aparece, não formam opiniões e muito menos representam algum numero para empresa, normalmente compram quando há promoções.

Os clientes perdidos é um caso delicado para empresa, e se dividem em quatro grupos:

Os que morrem, nesse caso é perda natural, que foge da administração da empresa.

Os que mudam de endereço, fora do campo de atuação da empresa, ficam inviáveis atender um cliente muito distante.

Os que foram para a concorrência, nesse caso são preocupantes, pois o cliente passa a investir no concorrente por alguma falha na empresa, ou encontrou melhores preços e condições de pagamento ou pior encontraram melhores produtos ou serviços.

O quarto grupo são os clientes que estão desgostosos com a empresa, esse grupo é o pior de todos e por falha da empresa eles além de não atuarem mais com a empresa fazem marketing contra denegrindo a imagem da mesma. É importante notificar que essa situação é de falha no ambiente interno, má administração e principalmente falta treinamento para sua equipe no que diz respeito em satisfação do cliente.

Já se tratando de clientes potenciais ou prospectivos, envolve o trabalho de marketing da empresa porque o primeiro trata-se de clientes que não atuam com ninguém e que pode vir atuar com a empresa e o segundo trata-se de clientes da concorrência que a empresa pretende absorvê-lo.

O trabalho de prospecção, “busca de clientes” não é fácil e depende de eventos, malas diretas, indicações, telemarketing, preço, serviços, pós-vendas entre outros. Porém deve-se citar que além de todas as estratégias apresentada o importante para o crédito é que antes de atrair novos clientes observem a capacidade de negócios dos novos clientes, assim torna o trabalho do crédito mais ágil na concessão ou não para esses novos clientes da carteira.

Prospectar clientes não é apenas trabalho do comercial é trabalho conjunto com o crédito, recomenda-se analisar todas as informações do setor, do ambiente, pesquisar como os clientes de determinada região costumam cumprir seus compromissos antes de buscar clientes no mercado.

## **7. Trabalhando com as Informações**

Todos os dados coletados pelo setor comercial, obedecendo ao check list de cadastro e de documentos para cessão de crédito devem ser checados e analisados pelo setor de crédito. Esse procedimento é fundamental para uma boa análise de crédito.

A pessoa responsável pela checagem dos dados deve estar ciente que ela representa uma empresa, portanto há a preocupação com o prazo desse trabalho, pois havendo demora na emissão do parecer das informações coletadas corre-se o risco de perder um cliente em potencial ou até mesmo um grande parceiro comercial.

O período de checagem dessas informações depende do tipo de informações e do tempo que o cliente atua na empresa, no caso de um cliente antigo alguns dados já estarão em seu banco de dados já em casos de clientes recém cadastrados será necessário acompanhar as operações desse cliente durante todo processo da primeira venda, lembrando que um processo de venda para o setor de crédito é finalizado quando o cliente cumpre com seus compromissos e dão-se baixas nas duplicatas. Na verdade não há uma regra para checagem de dados de uma carteira de clientes, isso vai depender da política de crédito da empresa e do ramo de atividade da empresa, mas é importante ter ciência que a checagem das informações não pode ser apenas uma única vez, deve-se reavaliar os dados para renovar o crédito.

O profissional que atua na checagem das informações deve ser muito educado, saber ouvir as informações, ser comunicativo, causar empatia nos informantes já que esses por sua vez estão fazendo um favor para ele.

Recomenda-se prestar bem atenção em tudo que é relatado e no momento da receber as informações o timbre de voz do informante ajuda em um relatório favorável ou não na concessão de crédito.

Outro fator importante ao checar as informações é verificar se as mesmas estão sendo informadas ou apenas confirmadas.

Informar é a maneira que mais traz confiabilidade nas informações coletadas mesmo assim atente-se ao jeito que se as respostas às perguntas que o informante passa caso estão sendo imediatas pode se tratar de fatos inverídicos a respeito de seu cliente, outra preocupação da checagem é perceber se as informações estão vindo diretamente do informante ou se o mesmo consulta um terceiro antes de responder as questões.

Confirmar as informações é a maneira que muitos utilizam quando se recusam a fornecer informações de determinados clientes, esse fato deve ser informado em relatório para diferenciar dados informados dos apenas confirmados. Isso pode ser indício de desconfiança da fonte de informações com “medo” de algum tipo de golpe ou até mesmo devido à más informações do cliente que o informante se recusa a passar.

É necessário checar os dados de sua carteira de clientes, isso requer tempo habilidade e principalmente um pessoal que esteja sempre se atualizando em métodos para esse trabalho. Por mais que se tenha uma equipe treinada e que cumpra a checagem de dados próximo da perfeição, o mais difícil é definir o caráter de seus clientes antes das primeiras negociações bem ou mal sucedidas.

Berni (2007) define caráter como: “a intenção do cliente em saldar seus compromissos”.

## **7.1. Visitando os Clientes**

Visitar clientes é primordial quando se refere à análise de crédito, porém é inviável o setor de crédito disponibilizar seu pessoal para executar essa tarefa, pois dependendo do tamanho da carteira de clientes, seria impossível cumprir as visitas com sucesso. Nesse caso quem entra em ação é o setor comercial, que no momento de atuar na pós venda, de apresentar alguma novidade ou de até mesmo fazer uma simples visita para um café com os clientes, efetuam a visita e captam informações essenciais para o setor de crédito.

As organizações que visitam seus clientes saem na frente em relação ao crédito, com a visita pode-se conhecer cada vez mais profundamente seus clientes, obter dados, visualizar

problemas futuros, sinais de perigo que se verifica somente pessoalmente, encontra-se justificativas para os números que os clientes enviam em seus relatórios financeiros e cria uma fidelidade com o cliente tornando o negocio seguro e diminuindo os riscos.

O cliente acaba se familiarizando com o comercial, tornando mais fácil o fornecimento de documentos, relatórios, enfim podemos dizer que se conquista a “transparência” no relacionamento com o cliente.

Atente-se aos cuidados que se deve tomar para não parecer aos olhos do cliente que o comercial da empresa esta investigando sua vida financeira. A principal característica de quem visita os clientes é ser espontâneo, causar empatia, sincero, nunca mentir para o cliente e sempre atuar normalmente sem “questionários”, o relatório de dados que se obtém numa visita e feito longe do cliente, no carro ou até mesmo na empresa.

Cada visita deve parecer aos olhos do cliente como uma cortesia da empresa, uma assistência ao produto, a maioria dos dados que interessa ao crédito surge em visitas de assistência ao consumidor ou em visitas amigáveis, já que quando o vendedor vai para vender ele deve estar com o crédito pré-aprovado.

Visitar clientes é uma forte ferramenta para análise de crédito que depende muito do bom trabalho do setor comercial, salvo os casos mais extremos que o vendedor poderá solicitar a presença de uma pessoa do crédito para auxiliá-lo na conquista do cliente. Isso conscientiza mais ainda a idéia de que o crédito e o comercial têm que ter o mesmo foco dentro das empresas.

## 8. Os Cs da Análise de Crédito

Na rotina dos analistas de crédito existem políticas, regras e procedimentos a serem cumpridos, de acordo com o padrão da empresa, não existe um padrão universal para análise de crédito. Porém muitos autores nos trazem a teoria dos Cs, do crédito, que segundo a Nobex (2007) são:

- Caráter;
- Capacidade;
- Condições;
- Capital;
- Colaterais;

Caráter é o principal fator na hora da concessão ou não do crédito ao cliente, que pode preencher todos os outros quesitos ao seu favor, se não tiver caráter como resultado positivo durante a análise o credito não deve ser concedido. Berni (2007) define caráter como: “a intenção do cliente em saldar seus compromissos”

Capacidade, como o próprio nome diz é a capacidade do cliente em honrar seus compromissos financeiros, mede-se a capacidade de pagamento examinando balanços patrimoniais, fluxo de caixa entre outros fatores no caso de pessoas jurídicas e orçamentos e receitas (quanto ganha e quanto gasta) em caso de pessoas físicas.

Condição, nesse caso não é apenas verificar se tem condições de pagamento, caso contrário teria o mesmo significado de “capacidade”, condições nesse caso seria as formas de pagamentos que os clientes costumam trabalhar de acordo com seus orçamentos. Por exemplo, se compram mais a vista ou a prazo.

Capital é a reserva de capital que o cliente tem, é o comparativo do ativo e do passivo do cliente são seus deveres e seus direitos. É praticamente um estudo do balanço patrimonial de pessoas jurídicas e do imposto de renda de pessoas físicas.

Colaterais são todos os dados e pesquisas incluindo as visitas aos clientes, podemos dizer que colaterais são os dados positivos e negativos colocados numa “balança” para medir quais informações terão maiores influências na concessão do crédito.

A teoria dos Cs do crédito é muito importante no trabalho do analista considera-se que ela é a base para o sustento das políticas de crédito criadas pelas empresas.

## **8.1. Equações do Crédito**

As fórmulas de auxílio à análise de crédito que se seguem de acordo com Berni (2007) servem para os analistas como base na tomada de decisão em suas concessões de crédito.

São elas:

Fórmula da Análise de Crédito: Caráter + Capacidade + Patrimônios + Garantias = < ou > Risco;

Fórmula do Caráter: Pontualidade + Restritivos + Identificação = < ou > Risco;

Formula da Capacidade: Idade + Estado Civil + Fonte de Renda + Tempo de Atividade = Capacidade;

Formula do Capital: Comprovação de Existência + Valor de Mercado + Identificação da Origem = Capital;

Observa-se que essas fórmulas possuem dados que serão particular de cada empresa, isso significa que dependendo do ramo de atividade, situação de mercado entre outros diversos fatores inclusive a política de crédito da empresa cada analista chegara num resultado e a um tipo de interpretação dos dados.

Portanto essas equações também servem de base para qualquer setor de crédito e para qualquer tipo de análise seja ela de pessoas físicas ou jurídicas.

## **9. Aspectos Gerais sobre Análise de Crédito e Setor Comercial**

De acordo com o trabalho a tendência das empresas é possuir uma equipe de crédito cada vez mais alinhada como a equipe comercial. Com isso a dependência dos setores entre si cria um ambiente de trabalho positivo para as empresas, o comercial alimenta o crédito com dados a respeito da carteira de clientes e o crédito por sua vez examina as informações para liberar ou não crédito para as vendas.

A tendência de mercado segundo pesquisas, isso tende a aumentar cada vez mais, pois a necessidade de diminuir o índice de inadimplência para as empresas, mediante a situação econômica atual onde a variação financeira mundial, e a moeda forte (Dólar), vivem variações que afetam o mundo inteiro.

Verifica-se que os sistemas de administração econômico-financeira da empresas não estão mais num setor isolado como se fosse uma empresa a parte, o setor comercial tem que saber da saúde financeira da empresa e o crédito necessitam interar-se das finanças e das metas de vendas. Caso os valores de créditos liberados não estiverem compatíveis com as metas de vendas será necessário rever as metas e até mudar de estratégia.

Observam-se como os aspectos gerais de crédito e comercial podem confundir as funções de cada setor, basta organizar a ordem dos fatos, primeiro o comercial levanta sua carteira de clientes e alimenta os dados que o crédito necessita para efetuar a análise para conceder ou não crédito para as vendas, após os relatórios de créditos finalizados é que o setor comercial pode trabalhar suas estratégias de vendas.

## **10. Conclusão**

O artigo cita a realidade das empresas em relação à análise de crédito, que em muitas empresas não é eficiente e outras nem possui um setor de crédito.

Notifica-se que a falta de eficiência no setor de crédito dá-se pela falta de comunicação e de trabalho em equipe dos setores de crédito com o comercial. Essa relação deve ser homogênea dentro das organizações, os setores devem trabalhar com o mesmo foco, com o mesmo objetivo.

Encontra-se no mercado o contrário do que foi apresentado no trabalho, crédito “atrapalhando” o setor de vendas, e gerentes comerciais não contribuindo em alimentar o

setor de crédito com informações relacionadas à sua carteira de clientes, em consequência disso, os setores se acusam pela falta de sucesso em seus objetivos.

Apresenta-se a proposta de trabalho em equipe utilizando a ferramenta CRM, seguindo a ordem de primeiro elaborar uma lista de concessão de crédito e depois trabalhar com as metas de vendas. Isso evita o não cumprimento das metas por falta de crédito e esse método auxilia a diretoria até em mudar de estratégia, devido à eficiência que gera em todo processo administrativo em relação às vendas.

Portanto conclui-se que quando os setores de crédito e comercial possuem o mesmo foco, muda a visão da empresa, facilitando o trabalho de ambos os setores, com isso os resultados são vendas mais eficientes com menores índices de inadimplências evitando “surpresas” financeiras às empresas. Lembre-se não existe crédito sem risco, porém um bom trabalho de equipe do comercial com o crédito torna o risco cada vez menor.

## 11. REFERÊNCIAS

BERNI, M. T. *Técnicas e Procedimentos de Análise de Crédito para Pessoa Física*, 1ª ed. Livro Virtual: Vivali, 2007.

SIQUEIRA. D. *Depois de cinco anos “caduca... Será Mesmo?*, Disponível em <[www.creditoecobranca.com.br](http://www.creditoecobranca.com.br)>. Acessado em 04/07/2012.

SIQUEIRA. D. *Novas atribuições para crédito e cobrança*. Disponível em <[www.creditoecobranca.com.br](http://www.creditoecobranca.com.br)>. Acessado em 04/07/2012.

SIQUEIRA. D. *Medidas abusivas do profissional de cobrança*. Disponível em <[www.creditoecobranca.com.br](http://www.creditoecobranca.com.br)>. Acessado em 05/07/2012.

ARBEX. R.D. *Apostila do Curso de Análise de Crédito da Nobex*, 2007.