

ANÁLISE DE CRÉDITO: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE GRÃOS DE GRANDE PORTE SEDIADA NA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Joici Laís Gasparetto¹
João Gabriel Friedrich²
Luigi Antonio Farias Lazzaretti³

RESUMO

A intensificação das operações de crédito no mercado exige uma administração inteligente para automatizar processos, simplificar tomadas de decisões e fomentar a autonomia organizacional. A demanda demasiada por crédito tende a originar acréscimo de inadimplência, isto posto, é indispensável inserir ferramentas sistemáticas para mitigar riscos. Portanto, o estudo canaliza-se na análise de crédito, um estudo de caso em uma cooperativa de grãos de grande porte sediada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. O dilema cerne sucede de “qual a importância de um processo estruturado de análise e gestão de crédito para uma cooperativa agropecuária?”, com objetivo geral de analisar o processo de gestão de crédito e cobrança da cooperativa e objetivos específicos de identificar a política e processo de gestão de crédito vigente, conhecer o processo atual de cobrança de inadimplentes e apresentar sugestões de melhoria. A pertinência do tema vem de encontro a carência de gestões bem estruturadas, que sustentem análises fidedignas, capazes de distinguir quais operações são seguras. A fundamentação teórica subdivide-se em três capítulos: cooperativismo, administração financeira e análise de crédito. Na metodologia, tem-se uma pesquisa aplicada, evidenciando o estudo de caso com objetivos descritivos e tratamento de dados qualitativos, gerados através de observação direta intensiva. Quanto ao método de abordagem e procedimento, caracteriza-se como dedutivo e monográfico. A análise e interpretação dos dados permite descrever passo a passo da gestão do crédito, ratificando que mensurar o potencial econômico dos credores é crucial na solidificação de resultados satisfatórios, bem como no desenvolvimento adimplente.

Palavras-chave: Cooperativismo – Administração Financeira – Análise de Crédito.

ABSTRACT

The intensification of credit operations in the market requires a smart management to automate processes, streamline decision-making and foster the organizational autonomy. The excessive demand for credit may lead to the rise of defaults, making the use of systematic tools to mitigate risks, vital. Therefore, the research focuses on the credit analysis, a case study of a big grain cooperative from the northwest of Rio

¹ Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis - 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. joici.gasparetto31@hotmail.com

² Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis - 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. joagabi96@gmail.com

³ Especialista em Gestão Empresarial, Especialista em Finanças e Mercado de Capitais. Bacharel em Administração. Orientador. Professor dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. luigifarias@yahoo.com.br

Grande do Sul. The key question derives from the question “what is the weight of a well-organized process of analysis and management of credit to a farming cooperative?”, with a general objective of analyzing the process of credit and dunning management and specific objectives of identifying the policy and process of the current credit management, knowing the current process of defaulters’ charge and presenting improvement ideas. The subject relevance contradicts the need of well-structured managements, with reliable analyses, and capable of recognizing safe operations. The theoretical foundation is subdivided in three parts: cooperativism, financial management and credit analysis. The methodology involves applied research, emphasizing the case study with descriptive objectives and qualitative data treatment, generated from intensive direct observation. As for the approach and procedure method, it is characterized as deductive and monographic. The analysis and data interpretation allow a step-by-step description of the credit management, ratifying the crucial impact of measuring the economic potential of creditors for a satisfactory result consolidation, as well as for the compliant development.

Keywords: Cooperativism – Financial Management – Credit Analysis.

INTRODUÇÃO

Evidentemente, o processo decisório e o planejamento estratégico são pré-requisitos na alçada de novos voos organizacionais, e nas cooperativas não é diferente, considerando que cada escolha tem o poder de impactar direta ou indiretamente nos resultados operacionais. Seletar ferramentas de gestão apropriadas consiste em uma das etapas neste decurso, assim sendo, o enfoque da pesquisa em questão é voltado a apenas um destes recursos, mais especificamente a análise de crédito.

A gestão de crédito é um tema amplo, contudo, sua aplicabilidade conquista cada vez mais espaço no mercado devido a capacidade notória de atenuar os casos de inadimplência e tracejar históricos de clientes, baseados em seus perfis e padrões de comportamento. O investimento na empregabilidade deste método é um dos caminhos plausíveis para o controle de possíveis riscos ou prejuízos financeiros.

A investigação científica vigente compreende a análise de crédito, limitando-se ao estudo de caso em uma cooperativa de grãos de grande porte, sediada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul no segundo semestre de 2021.

Sucessivamente, o objetivo geral propõe analisar o processo de gestão de crédito e cobrança da cooperativa. Para tal, os objetivos específicos concentraram-se

em identificar a política e processo de gestão de crédito vigente da empresa, conhecer o processo atual de cobrança de inadimplentes e apresentar sugestões de melhoria para o processo de gestão de crédito e cobrança. Ademais, aponta-se o seguinte problema: Qual a importância de um processo estruturado de análise e gestão de crédito para uma cooperativa agropecuária?

O pretexto aqui prescrito, é provocar através de argumentos sólidos e convencer os usuários interessados sobre a magnitude do assunto. Reflete-se preliminarmente que a era digital oportuniza aos administradores a adoção de estratégias heterogêneas adjacentes a novas ferramentas tecnológicas para alavancar o grau de eficiência corporativa, a esfera cooperativista não é exceção, e dentre os recursos disponíveis, entende-se que a análise de crédito é um alicerce significativo para o bem-estar financeiro.

A elevação das taxas de inadimplência nos últimos anos fortificou ainda mais o mérito da temática, uma vez que a gestão de créditos se revela como um instrumento fundamental na fixação de critérios mais rigorosos para refrear possíveis ameaças quanto a quaisquer promessas de pagamento futuro por parte daqueles que requerem crediário na cooperativa de grãos.

Versar sobre gestão de crédito é pertinente para delinear um modelo administrativo referencial, que contribui na padronização de processos internos e no controle rigoroso quanto as concessões de crédito. Sob esta perspectiva, a cooperativa alvo da pesquisa pode certificar-se quanto ao emprego congruente de sua análise interna e, se preciso, articular os devidos aperfeiçoamentos.

O teor do estudo também é oportuno para agregar mais conhecimento ao mundo acadêmico, sobretudo, na área contábil, que detém a análise de crédito como componente de estudo na grade curricular e, neste caso, é interessante inteirar-se. E ainda, é cabível para a sociedade em geral, para fomentar a maturação no indivíduo, no sentido de desenvolver uma sagacidade exteriorizada pelos administradores, que por sua vez, demonstram-se mais propensos a detectar contratemplos e adotar decisões estratégicas em prol da rentabilidade operacional.

Em relação a metodologia, subdividiu-se em categorização da pesquisa, plano de geração de dados e análise e interpretação de dados, que determinam, o estudo de caso de caráter científico aplicado, a abordagem quantitativa e qualitativa das informações, o levantamento bibliográfico na fundamentação e, finalmente, a entrevista despadronizada para as apurações finais.

O referencial teórico é amparado especialmente no intelecto de Büttenbender, Zdanowicz, Padoveze, Assaf Neto e Lima e contém três capítulos: o cooperativismo, a administração financeira e a análise de crédito.

Almeja-se oferecer aos leitores uma inquietude quanto ao tópico da discussão aprofundada e enfatizar sua relevância, refletindo acerca do êxito de sua aplicabilidade na esfera cooperativista, então, com o propósito de auxiliar em uma leitura acessível, encontram-se abaixo estruturados, nesta ordem, o referencial teórico, a metodologia, a análise de resultados, a conclusão e as referências bibliográficas.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Este segmento é composto de capítulos distintos, sendo que, o primeiro, discorre sobre o significado do termo cooperativa, como ela opera e facilita o desenvolvimento econômico e quais os benefícios adquiridos pelos associados. Já o segundo capítulo contextualiza sobre a administração financeira, sua notoriedade e relação com a gestão de crédito cooperativo. E o terceiro capítulo enfatiza o segmento elementar da pesquisa: a análise de crédito; Além do conceito, abarca minuciosamente sobre a estrutura deste departamento, descrevendo como é executada a análise de crédito e cobrança, e quais as vantagens deste sistema quando incorporado nos processos internos das cooperativas de grãos.

1.1. COOPERATIVISMO

Strahl aponta que o vestígio inicial do termo cooperativismo emerge no ano de 1844 na Inglaterra, onde um grupo de tecelões composto de vinte e oito integrantes unificou seus princípios para zelar por condições de vida mais qualificadas aos demais moradores da região e pelos interesses desta classe econômica, até então desfavorecida. Visto que, o foco foi direcionado exclusivamente ao homem e não mais ao capital, o conglomerado recebeu a denominação de Sociedade dos Probos de Rochdale e foi considerado a primeira forma de cooperação existente (STRAHL, 2019). Bernandi complementa o assunto, narrando a respeito do surgimento das cooperativas brasileiras:

No Brasil, a história descreve que o cooperativismo chegou pelos padres jesuítas, com maior destaque em 1847, como a fundação da Colônia Tereza Cristina, no Paraná, pelo francês Jean Maurice Faivre. Portanto, acredita-se que é desde a colonização portuguesa que o sistema de cooperação é conhecido. (BERNARDI, 2012, p. 30)

Ocesc apud Bernardi, ainda inteira que o marco do cooperativismo ocorre em Minas Gerais com a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto em 1889, proliferando-se para demais regiões, contudo, o reconhecimento é consolidado com a chegada dos imigrantes que por sua vez, fomentavam a coletividade comunitária, assim, o estado financeiro dos agricultores de pequeno e médio porte prosperava, tornando-lhes capazes de negociar vendas e compras de insumos nos pontos comerciais mais desenvolvidos. (OCESC, 2005, apud BERNARDI, 2012).

Sobre a propagação das cooperativas no estado do Rio Grande do Sul, Büttenbender comenta:

No Rio Grande do Sul, essas experiências trazidas por imigrantes europeus resultaram, em 1902, na criação da Caixa Rural União Popular de Nova Petrópolis, pelo Padre Theodor Amstad, que deu origem ao Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi); e em 1911, na criação da Genossenschaft General Osório, atual Cooperativa Agrícola Mista General Osório – Cotribá – na Colônia General Osório, hoje município de Ibirubá, por 34 produtores rurais de origem alemã. (BÜTTENBENDER, 2019, p. 22)

Agregando ainda nesta linha de raciocínio, apresenta-se abaixo uma tabela sobre as tendências do cooperativismo já na atualidade:

Tabela 1

Tendências cooperativistas	Detalhamento
Níveis de cooperação	Intercooperação como planejamento estratégico para agregar valor e benefícios econômicos.
Níveis de concorrência	A concorrência com as demais modalidades jurídicas exige das cooperativas: reconhecimento no mercado, vantagens competitivas e estabilidade para preservar as atividades.
Estrutura corporativa	Priorizar a multidisciplinaridade, processos metodológicos ágeis e preços diferenciados.
Tamanho versus Qualidade	O tamanho da cooperativa não é sinônimo de lucratividade, é essencial interagir e preocupar-se com os interesses dos cooperados.
Fusões cooperativas	A fusão ou incorporação entre cooperativas é uma tática profícua para ampliar a atuação no mercado e potencializar os resultados.
Poder organizacional	O foco está direcionado ao consumidor final e aqueles que não auxiliam na resolução de divergências tornam-se dispensáveis.

Qualidade como diferencial	À qualidade dos produtos e serviços é indispensável para a satisfação dos cooperados.
Era digital	Adequar-se à evolução tecnológica a fim de automatizar processos e reduzir custos.
Obsolescência programada	Projetar-se para sempre fornecer produtos e serviços inovadores.
Níveis de desperdícios	Uso e consumo eficiente dos recursos disponíveis para a finalização dos produtos e serviços com intuito de agregar valor.
Efeitos da globalização	As transformações provenientes da globalização demanda modernização para atender as novas necessidades do mercado.
Sustentabilidade ecológica	Adotar políticas cooperativistas economicamente sustentáveis em prol do meio ambiente.
Capacitação profissional	Investir em modelos administrativos otimizados e em qualificação pessoal para que a execução das atividades sejam satisfatórias.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015)

Prosseguindo, não há dúvidas de que as cooperativas são sistemas amplos e dotados de especificidades que divergem das demais tipificações societárias, uma vez que, o jeito de administrar é diferente e ainda desfrutam de vantagens corporativas singulares, para Ben dos Reis “embora inspirada no ideal da democracia direta, muitas vezes acaba por ser constituída como uma complexa sociedade, tecnicamente diferenciada e burocraticamente administrada” (BEN DOS REIS, 2017, p. 27).

Existe uma gama de estratégias administrativas disponíveis para incorporar ao ecossistema cooperativista e aperfeiçoar seus procedimentos internos no âmbito econômico, financeiro e patrimonial. Para Zdanowicz:

Os principais objetivos das análises econômica, financeira e patrimonial referem-se à geração de dados que possam informar a exata situação em que se encontra a cooperativa. Através dos elementos patrimoniais e de resultados extraídos das peças contábeis é possível estudar e avaliar as melhores decisões a serem tomadas sobre questões presentes e futuras. (ZDANOWICZ, 2014, p. 30)

Primeiramente, o êxito proveniente da difusão da intercooperação propiciou um alastramento célere de tais sociedades, que por sua vez, foram amparadas legalmente pela Constituição Federal de 1988, em seu artigo 5, inciso XVIII, que prescreve que as “cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento” (BRASIL, 1988).

A instauração da Lei nº 5.764 de 16 de dezembro 1971 foi um marco, incumbida pela normatização sobre o estatuto social das cooperativas e seu artigo 92 dispõe sobre a performance das mesmas, frisando:

Art. 92. A fiscalização e o controle das sociedades cooperativas, nos termos desta lei e dispositivos legais específicos, serão exercidos, de acordo com o objeto de funcionamento, da seguinte forma:

I - as de crédito e as seções de crédito das agrícolas mistas pelo Banco Central do Brasil;

II - as de habitação pelo Banco Nacional de Habitação;

III - as demais pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.

§ 1º Mediante autorização do Conselho Nacional de Cooperativismo, os órgãos controladores federais, poderão solicitar, quando julgarem necessário, a colaboração de outros órgãos administrativos, na execução das atribuições previstas neste artigo.

§ 2º As sociedades cooperativas permitirão quaisquer verificações determinadas pelos respectivos órgãos de controle, prestando os esclarecimentos que lhes forem solicitados, além de serem obrigadas a remeter-lhes anualmente a relação dos associados admitidos, demitidos, eliminados e excluídos no período, cópias de atas, de balanços e dos relatórios do exercício social e parecer do Conselho Fiscal. (BRASIL, 1971)

Direcionando o enfoque de ora em diante nas singularidades destas sociedades, observa-se que o cooperativismo e a fraternidade atuam conjuntamente, e de modo geral, incentivam que os indivíduos com interesses socioeconômicos em comum se unam em prol do progresso contínuo e Büttgenbender constata que “fundamentam a sua atuação nos valores da ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade” (BÜTTGENBENDER, 2019, p. 12).

E, sobre tal assertiva, o autor Miranda acresce:

Não podemos, atualmente, no apogeu do século XXI, esquecer que o Cooperativismo é responsável por mostrar ao mundo e aos homens a plena possibilidade da existência de uma empresa que suplante as características egoístas e primordiais das entidades capitalistas, e se consolide sob um perfil participativo, solidário e de ajuda mútua. (MIRANDA, José Eduardo de, 2017, p. 15, traduzida)

Posto isso, a finalidade das cooperativas compreende a prestação de serviços e divergem de outras sociedades, de acordo com o artigo 92 de seu regulamento, justamente por manifestar “forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (BRASIL, 1971).

A concentração da cooperativa é o homem, está canalizada para satisfazer os interesses dos cooperados e não na obtenção de lucro, sendo assim, conforme o ponto de vista de Zdanowicz, é considerada uma sociedade de pessoas:

O cooperativismo aproxima pessoas simples para uma missão especial, unindo trabalho, recursos e vontade para realizar sonhos, planos e ações, visando obter melhores resultados. A cooperativa pode ser definida como uma

associação de pessoas para atender suas necessidades e aspirações, através da propriedade conjunta e de gestão competente, reunindo grandes vitórias em sua longa caminhada. (ZDANOWICZ, 2014, p. 23)

Pasini sustenta o entendimento de que os cooperados são responsáveis por impulsionar "o desenvolvimento da cooperativa, uma vez que, os benefícios por ela gerados permanecem na região, fomentando e aquecendo a economia" (PASINI, 2016, p. 31), enquanto isso, a quantidade de associados é ilimitada e conforme Paiva, todos adquirem "poder igual de voto, independentemente da sua cota de participação no capital social" (PAIVA; SANTOS, 2017, p. 598).

De forma resumida, o cooperativismo configura-se uma constituição organizacional democrática e economicamente solidária, que zela pelo bem-estar de seus associados, sem nenhuma distinção, seja ela social ou econômica, disposta a acumular um capital conjunto para oportunizar condições de vida dotadas de qualidade e isonomia.

1.2. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

As céleres transformações operacionais no cenário econômico das organizações exigem uma metodologia de gestão inovadora e meticulosa. Assaf Neto e Lima destacam que:

Na década de 1940, a função financeira atribuiu maior importância à obtenção de recursos para financiar a produção de bens; no início de 1950 houve uma rápida expansão econômica mundial apesar do receio quanto à possibilidade de uma recessão neste período pós-guerra. Tudo isso acarretou uma mudança no foco do estudo de Finanças, que passou a se caracterizar pela predominância das rotinas internas e pela preocupação com a estrutura organizacional. (ASSAF NETO; LIMA, 2017, p. 3)

Padoveze inteira que uma grande parcela dos conteúdos relacionados ao estudo desta área específica é proveniente de livros americanos:

A maioria dos livros sobre finanças tem origem nos Estados Unidos, onde as sociedades anônimas de capital aberto são extremamente representativas, razão pela qual o foco de finanças tem sido os acionistas. A realidade brasileira é diferente, pois a quantidade e o valor patrimonial das sociedades anônimas não têm a mesma representatividade, e a maior parte das empresas brasileiras com fins lucrativos constitui-se societariamente como limitada. (PADOVEZE, 2010a, p. 39)

Nesse sentido, conforme o autor Souza, a procedência da administração financeira remete a uma ferramenta de gestão, que visa reduzir os passivos financeiros das organizações.

O termo finanças vem do francês medieval *finance* e significa o “término de uma dívida, quitação”, originada do latim *finis*, que significa “fronteira, limite, fim”. Assim, o termo finanças tem a conotação de “fim da dívida”. Na língua inglesa encontramos finanças como uma palavra derivada de *market* (mercado), cuja origem é a palavra *mercatus*, traduzida para o português como “local de compra e venda”. (SOUZA, 2014, p. 4)

Considerando a essência, Kuhn já define uma acepção genérica, caracterizando a administração financeira como um “processo administrativo enquanto se refere aos recursos financeiros da empresa. É qualquer ato administrativo ou de tomada de decisão que implica na obtenção e/ou na aplicação de recursos financeiros” (KUHNS, 2009, p. 12). Todavia, respalda-se que segundo Ross, “se restringirmos nossa discussão aos negócios com fins lucrativos, o objetivo da administração financeira é ganhar dinheiro ou agregar valor para os proprietários” (ROSS et. al., 2015, p. 11).

Assaf Neto e Lima, relatam que o emprego da administração financeira é mais habitual no último século, devido a imensidade de sua disseminação:

As teorias de finanças vêm descrevendo ao longo do tempo um processo consistente de evolução conceitual e técnica. O estudo de finanças vem se ajustando aos diversos momentos da economia, e encontra seu maior desafio atualmente, diante das evidências de fim da era industrial e surgimento de uma era de informação e, mais adiante, de conhecimento. Principalmente a partir dos anos 20 do século XX, as finanças das empresas são motivadas a evoluir de maneira a atender à crescente complexidade assumida pelos negócios e operações de mercado. (ASSAF NETO; LIMA, 2019, p. 18)

É fato que tomar decisões é inevitável ao administrar, daí desponta a urgência de dispor de análise financeira qualificada, pois em concordância com GropPELLI e Nikbakht, esta “fornece os meios de tomar decisões de investimento flexíveis e corretas no momento apropriado e mais vantajoso” (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010, p. 4). No que lhe toca, Oliveira difunde que:

[...] a função *finanças* deverá se tornar o *centro nervoso* dos processos de planejamento e de avaliação das empresas em geral, até porque suas partes mais simples e totalmente utilizadas pelas empresas, como a contabilidade geral e o fluxo de caixa, facilitam o processo de catalisação, consolidação,

análise e disseminação das informações inerentes ao planejamento e avaliação das empresas. (OLIVEIRA, 2019, p. 239)

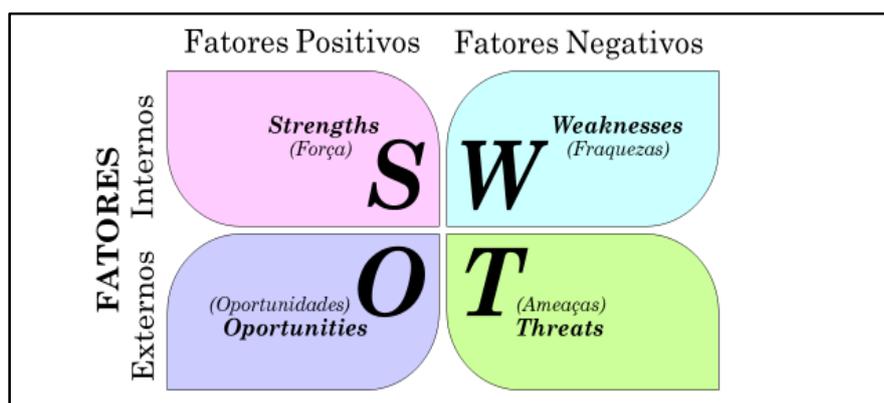
O planejamento assoma nesse sentido, como um mecanismo crucial e aliado das finanças, sendo considerado por Gitman “um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos” (GITMAN, 2010, p. 130) e ainda, controlar de uma forma geral, o panorama das finanças empresarias.

Marion explica que:

Na prática, não existe administração cem por cento reativa ou cem por cento proativa. Haverá sempre na gestão empresarial, por mais organizada que seja, tarefas que precisem ser executadas sem planejamento algum. Por outro lado, não há administrador que, por mais irresponsável que seja, consiga administrar seu negócio sem um mínimo de planejamento. (MARION, 2018, p. 196)

Agregando ao conteúdo, Hoji e Luz, apontam três formas de planejamento: estratégico, considerado o mais sistêmico concentrando-se na eficiência a longo prazo; tático, preza pela execução das tarefas através de metas de curto e médio prazo; operacional, sugere a segregação de atividades onde as reponsabilidades são atribuídas individualmente, facilitando a execução laboral e a identificação de divergências setoriais. No cerne desta estrutura, um artifício vantajoso é o desenvolvimento da Análise Swot, que consiste em catalogar variáveis internas e externas da entidade com as respectivas ações necessárias para suprimir adversidades e conquistar propósitos (HOJI; LUZ, 2019). Na Ilustração 1 apresenta-se uma representação referente ao entendimento exposto:

Ilustração 1: Análise de Swot



Fonte: Adaptado de Hoji (2019)

Lemes Junior, Rigo e Cherobim observam que a atribuição do planejamento financeiro está vinculada a esfera financeira ou a controladoria, enquanto a primeira relaciona-se mais a questão do planejamento administrativo e o fluxo de caixa, a segunda corresponde a avaliação de custos e planejamento tributário, ressaltando que ambas as funções são delineadas levando em conta o curto e longo prazo. Acima de tudo, a precisão de um controle rigoroso está diretamente relacionada a rentabilidade e o administrador financeiro é encarregado pela inibição de riscos (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2016).

Outro elemento que não deve ser menosprezado para uma boa administração financeira é o planejamento orçamentária. Sob a perspectiva de Padoveze:

Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício. Portanto, o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais atuais, só que com os dados previstos. Não há, basicamente, nada de especial para fazer o orçamento, bastando apenas colocar no sistema de informação contábil, no módulo orçamentário, os dados que deverão acontecer no futuro, conforme a melhor visão que a empresa tem no momento de sua elaboração. (PADOVEZE, 2010b, p. 31)

Apenas recomenda-se certa cautela ao traçar tais planejamentos dado que, Morante e Jorge certificam que “todos os documentos emanados da área financeira devem ser devidamente registrados, para a apuração das alterações patrimoniais da entidade e, sobretudo, para a comprovação do resultado operacional do empreendimento” (MORANTE; JORGE, 2008, p. 16).

Não obstante, é inegável que contemporaneamente investir com afinco na administração financeira é uma estratégia excepcional a fim de captar vantagem competitiva e de valor perante o mercado em geral e, especialmente, sobre a concorrência, além de nortear a organização na rota da proficuidade.

1.3. ANÁLISE DE CRÉDITO

Para Ferla um grande desafio no cotidiano das organizações hodiernamente é “oferecer crédito aos clientes sem comprometer a situação financeira” (FERLA, 2015, p. 1), por isso, devem averiguar mais detalhadamente para quem é seguro autorizar concessões. Marmitt reforça que:

Para atingir este patamar de exigência e qualidade, os analistas de crédito precisam estar sempre atentos ao que está acontecendo no mundo dos negócios, pois as decisões de crédito são reflexos do julgamento pessoal a respeito da capacidade de pagamento dos tomadores de recursos financeiros. (MARMITT, 2003, p. 11)

Nessa lógica, Magalhães acentua que a “análise de crédito basicamente atribui valores a um conjunto de fatores que permitam a emissão de um parecer sobre determinada operação de crédito” (MAGALHÃES, 2017, p. 23). E, na óptica de Lima, o sistema de análise de crédito se solidifica como um diferencial para os diretores de quaisquer modalidades jurídicas, pois remete:

(...) um rascunho da situação da empresa proponente do empréstimo, com isso, é possível verificar à saúde financeira, organização administrativa, histórico, evolução, planejamento estratégico e perspectivas de mercado, envolvendo, portanto tanto aspectos qualitativos como quantitativos. Entretanto, dependendo do tipo de operação de crédito e a política da instituição, outras variáveis podem ser consideradas. (LIMA, 2017, p. 25)

Silva, entende o crédito como uma ferramenta canalizada nas transações entre o cliente e a entidade, devido a troca de bens ou serviços com a contrapartida do comprometimento de pagamento futuro em determinado prazo (SILVA, 2016), portanto, um elo entre os agentes envolvidos, na medida que há incremento de vendas também precisa haver uma satisfação por parte do consumidor. Segatto acrescenta:

Existe um grande número de definições para o termo crédito ou operação de crédito, contudo é importante conhecer seu sentido etimológico. A palavra crédito vinda do latim significa eu acredito ou confio. A confiança não representa uma atividade unilateral, ocorrendo tanto por parte do vendedor, que acredita na capacidade ou desejo do comprador de honrar os compromissos assumidos, como do adquirente em acreditar na qualidade do produto comprado. (SEGATTO, 2012, p. 3)

Todavia, a liberação de crédito a um indivíduo transporta consigo um ônus, intitulado mais estritamente de risco, consoante a Caouette, Altman e Nimmo, apud Garcia, “se crédito é definido como a expectativa de uma quantia em dinheiro, dentro de um espaço de tempo limitado, então o risco de crédito é chance de que esta expectativa não se cumpra” (CAOQUETTE; ALTMAN; NIMMO, 2009, p. 1 apud GARCIA, 2011, p. 25). A avaliação dos riscos de crédito intercorre mediante três estágios, retratados abaixo pelos colunistas Borges e Junior:

a) a primeira tem o objetivo de saber, de antemão, se o postulante ao crédito tem intenção de repagar um crédito eventualmente concedido; b) a segunda tem a finalidade de quantificar o nível de geração de caixa do negócio e sua suficiência para honrar o crédito solicitado, sendo o seu objetivo, portanto, saber se a empresa poderá repagar o empréstimo, em condições normais de geração de resultados recorrentes; e c) a última tem o objetivo de obter uma cobertura (colateral) para repagar o crédito concedido, na eventual ocorrência de fatos imprevistos que impeçam a obtenção dos resultados estimados. Essa cobertura é representada por bens patrimoniais ou compromissos pessoais, constituindo um colateral na medida em que se sabe que o risco moral e os riscos envolvidos na geração de caixa no futuro são aceitáveis frente à política de crédito da instituição. (BORGES; JUNIOR, 2001, p. 5)

Para Nonnemacher, “a inadimplência é sem dúvida um dos principais problemas das cooperativas de créditos, pois sua sobrevivência depende fundamentalmente de seus associados”. (NONNEMACHER, 2015, p. 20). À vista disso, é relevante uma política de créditos articulada para deliberar sobre o consentimento pecuniário, que na opinião de Assaf Neto e Lima, abarca “um conjunto de procedimentos estabelecidos com relação às condições de concessão do crédito, como prazo de pagamento, garantias, montante etc., e às práticas de cobrança dos valores a receber” (ASSAF NETO; LIMA, 2017, p. 311). Segundo Magalhães:

Em resumo, é a política de crédito que disciplina o conceito de crédito da organização; normatiza os padrões a serem seguidos para a concessão, controle e acompanhamento do crédito; determina o público alvo; atribui as condições e critérios para a concessão do crédito; e atribui a responsabilidade e alçadas para cumprir as normas estabelecidas na própria política. (MAGALHÃES, 2017, p. 21-22).

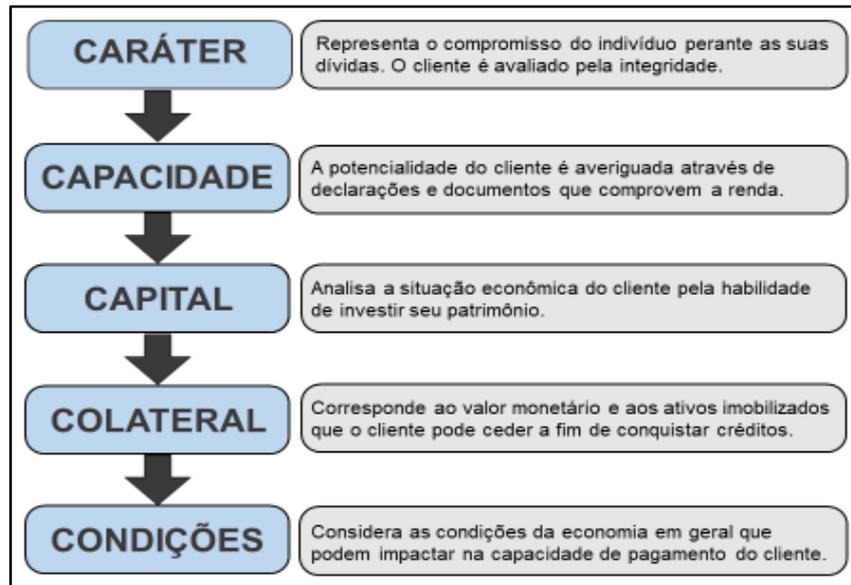
Ross registra que os elementos que compõe o regime de crédito são a condição de vendas específica, em que o período dos recebimentos é delimitado ao definir vendas à vista ou à prazo, a análise de crédito, que examina quais promessas de pagamento tendem a ser consumadas e o regime de cobrança, designado a reivindicar o retorno de numerários investidos, caso a liquidação não respeite a data de vencimento estabelecida inicialmente (ROSS et. al., 2013).

Acerca do processo de análise de crédito, o autor José apresenta sua perspectiva, acrescentando que:

Por definição, o processo de análise subjetivo envolve decisões individuais quanto à concessão ou recusa de crédito. Neste processo, a decisão baseia-se na experiência adquirida, disponibilidade de informações e sensibilidade de cada analista quanto ao risco do negócio. (JOSÉ, 2013, p. 15)

Conseqüentemente, aflora um método ímpar, considerado o pilar no processo decisório dos analistas de crédito, intitulado de “Cinco Cs do Crédito”, contemplado subsequentemente e adaptado sob o ângulo de Assaf Neto e Lima na Ilustração 2:

Ilustração 2: Cinco Cs do crédito



Fonte: Adaptado de Assaf Neto e Lima (2017, p. 308)

Inclusive, um coadjuvante para conjecturar sobre o histórico de clientes potenciais é o *Score* de Crédito, segundo Saunders apud Santos, ele detecta “(...) certos fatores-chave que determinam a probabilidade de inadimplência (em contraste com o repagamento) e sua combinação ou ponderação para produzir uma pontuação quantitativa” (SAUNDERS, 2000, p. 13 apud SANTOS, 2017, p. 15). Garcia sustenta:

As pessoas jurídicas responsáveis pela administração dos bancos de dados, pela coleta, armazenamento, análise e acesso de terceiros aos dados armazenados criaram um sistema de pontuação (*Score* Crédito) como instrumento de apoio para as decisões de concessão de crédito. Esse sistema, a partir de informações comportamentais, atribui uma escala numérica, na qual o menor índice representa maior risco e o maior índice, menor chance de inadimplência, auxiliando a prever o provável e futuro comportamento dos consumidores (GARCIA, 2015, p. 3)

Aditivo as técnicas preambulares citadas, normalmente um ato prévio admitido ao analista é a projeção de um registro prévio com alguns dados do usuário, denominado de ficha cadastral. Conforme Magalhães instrui:

Para a elaboração da ficha cadastral é preciso que se tenham informações consistentes e comprováveis para cada uma das informações exigidas na ficha, visando mitigar riscos e aprofundar os conhecimentos sobre os tomadores de crédito. (MAGALHÃES, 2017, p. 69)

Finalmente, é inegável a influência da análise de crédito quando administrada apropriadamente, visto que, além precaver a alavancagem de inadimplências dos empreendimentos, assessora na escolha de decisões convictas e cautelosas. É capaz de dimensionar os riscos pertinentes a cessão de crédito sem deteriorar a relação entre o público e a organização, sustentando um equilíbrio entre as contas a receber e a pagar, já que a probabilidade de endividamento é circunscrita e a tendência a lucrar é eminente.

2 METODOLOGIA

Em relação a metodologia aplicada no trabalho de conclusão de curso vigente, fragmentam-se três capítulos discriminativos, a categorização da pesquisa, a descrição da geração de dados e da análise e interpretação de dados, todos unificados em prol do alcance de resultados precisos e autênticos, para conseqüentemente, uma compreensão concisa por parte do leitor.

2.1. CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Qualifica-se o estudo em questão como uma pesquisa aplicada, visto que, as informações pertinentes ao tema são devidamente analisadas a fim de relatar todos os estágios do processo de gestão de crédito e cobrança de uma cooperativa de grãos de grande porte, sediada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Sucessivamente, em relação ao tratamento dos dados, opta-se pela abordagem qualitativa, na qual o fenômeno perscrutado, como já mencionado, é o processo completo da análise de crédito, evidenciando que as informações foram obtidas por intermédio do Coordenador do Setor de Cadastro, Crédito e Cobranças.

Em contraponto, quanto aos objetivos propostos, a pesquisa revela-se de caráter descritivo, pois além de envolver previamente um levantamento bibliográfico, em livros, teses e dissertações de mestrados, posteriormente descreve os trâmites da

análise de crédito e cobrança, bem como o respectivo impacto organizacional proveniente dos mesmos.

Define-se ainda, um estudo de caso, posto que, com a coleta e análise de dados, propicia um conhecimento mais aprofundado sobre a gestão de crédito, especificamente, além de prover subsídios para outras pesquisas interligadas a temática aqui abordada.

2.2. GERAÇÃO DE DADOS

Sequencialmente, constatou-se que para esta investigação científica logrou-se de fontes diretas, mais estritamente, a observação direta intensiva, ou seja, uma entrevista, realizada com o Coordenador do Setor de Cadastro, Crédito e Cobrança da cooperativa de grãos evidenciada, por intermédio de uma listagem de questionamentos singulares com o propósito de coletar dados em prol de um desenrolar de pesquisa satisfatório. Os acadêmicos careceram de duas rodadas de entrevista entre o dia vinte e três de setembro e o primeiro dia do mês de outubro para obtenção de dados necessários.

2.3. ANÁLISE E DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Adentrando na execução prática de tais concepções, fica nítido o método de abordagem dedutivo, onde o fenômeno perscrutado nesta pesquisa aplicada, é o caso da análise de crédito na cooperativa anteposta, partindo de uma premissa geral para estabelecer conclusões sobre determinados aspectos.

Consequentemente, torna-se evidente o emprego do método monográfico, dado que se elaborou um estudo, relativo a um caso de uma determinada empresa, e este aspecto, agregado a natureza descritiva e qualitativa, detalhou a situação qualificando da mesma forma a absorção do conteúdo tratado.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo encontram-se os resultados alcançados através do estudo de caso na cooperativa de grãos de grande porte, sediada na região Noroeste do Estado

do Rio Grande do Sul. Destarte, o primeiro tópico envolve o prefácio da empresa, seguido pela análise dos dados e as contribuições de melhoria.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A fundação da cooperativa transcorreu no dia 27 de agosto de 1955 em Cinquentenário, antigamente considerado distrito de Santa Rosa – RS, e na atualidade município de Tuparendi – RS, constituída por um quadro de quarenta e sete associados deu seus primeiros passos na esfera do agronegócio regional.

Seu escopo inicial foi o auxílio de produtores rurais, com foco na administração destes sujeitos em meio ao comércio conturbado da época, sobretudo na suinicultura. Acreditavam que o cooperativismo era uma alternativa perspicaz na prosperidade das pequenas propriedades de forma gradativa e constante. Inclusive, engajada ao crescimento econômico da década de 60, edificou sua primeira filial em Nova Esperança, no município de Tucunduva, que por sua vez, foi incumbida da gestão de um escritório, uma loja e ainda, um depósito de mercadorias.

No ano de 1971, Santa Rosa foi designada como Sede Administrativa da empresa, devido a variáveis como a comunicação e a acessibilidade. Conseqüentemente, houve elevação do número de colaboradores para um atendimento célere e proficiente, tanto que a partir de 1977 ocorreram aberturas de filiais em diversas cidades, além da construção de graneleiros, sementeiros e prédios comerciais, já em 1994, começaram as atividades de Unidade Produtora de Leitões.

Este contexto viabilizou sua alavancagem e performance no mercado, propiciando investimentos em tecnologia, produtos, insumos, sementes, implementos e maquinários agrícolas, bem como, projetos voltados a qualidade de vida, cooperativismo e gestão, alimentação e culinária, saúde, bem-estar e relacionamento.

Logo, devido ao desenvolvimento da gestão em diversas áreas da agropecuária, agora integra também a área de supermercados, postos de combustível, indústria de processamento de soja, unidades de recebimento de grãos, resfriamento leiteiro e fábrica de rações.

Atualmente, atua em Santa Rosa, Santo Cristo, Tuparendi, Novo Machado, Cândido Godói, Giruá, Três de Maio, Doutor Maurício Cardoso, Cerro Largo e São Pedro do Butiá, onde mais de cinco mil associados que recebem assistência técnica e profissional qualificada.

3.2. POLÍTICA E PROCESSO DE GESTÃO DE CRÉDITO

Através da entrevista realizada com o coordenador do setor de crédito e cobrança, foi possível verificar o funcionamento atual da política e processo de gestão de crédito da cooperativa. Neste sentido, a cooperativa goza de uma política devidamente formalizada e descrita através de processos internos, com intuito de normatizar os critérios da concessão de créditos, obter maior eficiência laboral e agilidade em relação a cobrança dos credores. Assaf Neto e Silva explicam:

A política de crédito fixa os parâmetros da empresa em termos de vendas a prazo. Na política de crédito, estarão os elementos fundamentais para a concessão, a monitoria e a cobrança do crédito. No momento de sua definição, a empresa deve levar em consideração o fluxo de caixa proveniente desta política e o investimento necessário para colocá-la em prática. (ASSAF NETO; SILVA, 2012, p. 127).

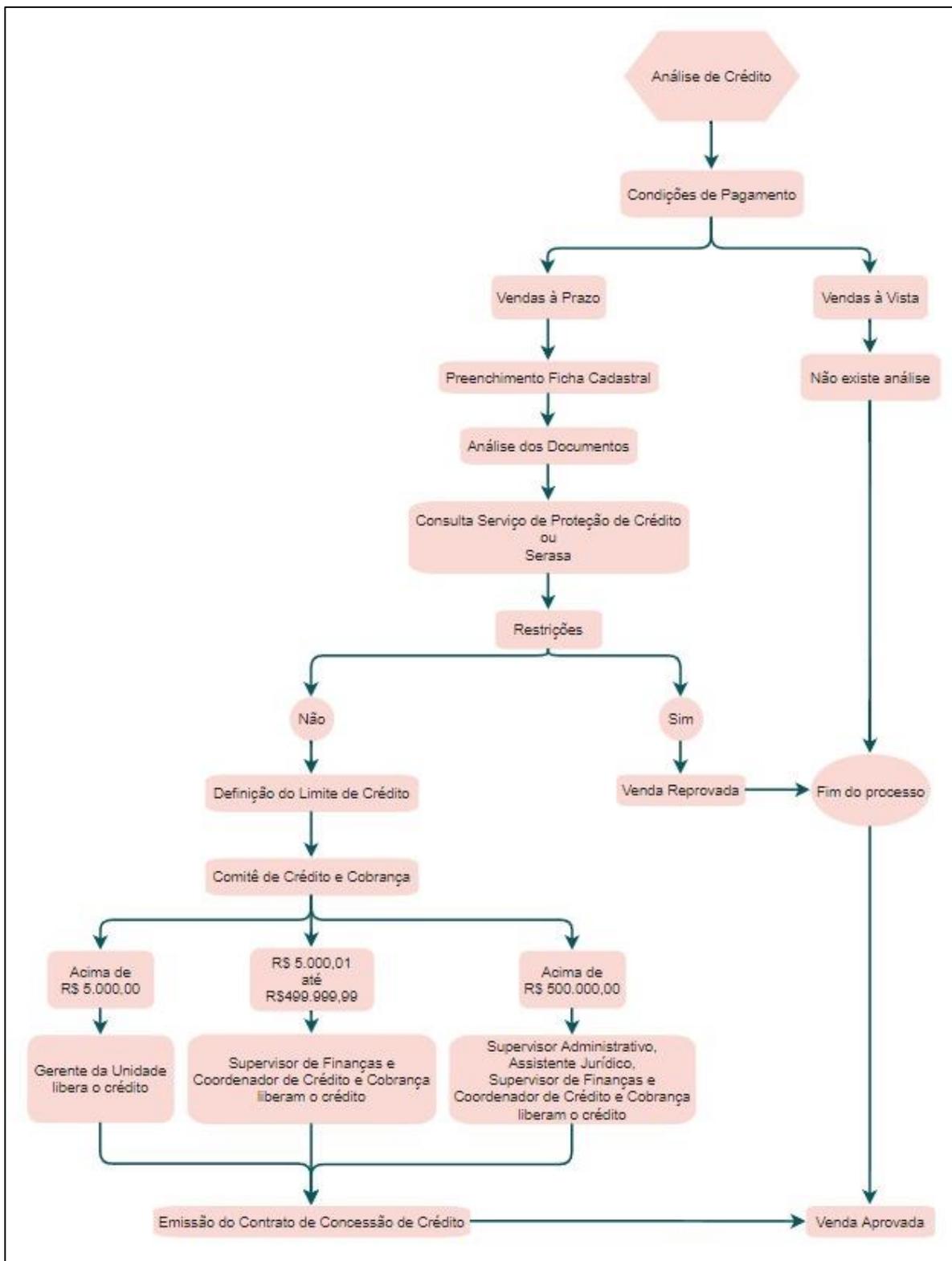
Ademais, a empresa conta com o Setor de Cadastro, Crédito e Cobrança, específico para tratar de quaisquer assuntos relativos a esta esfera. Dentre os critérios preponderantes do regulamento, destaca-se a normatização em torno da concessão de crédito nas vendas a prazo, dentro de suas diversas áreas de atuação.

Desta forma, é possível garantir uma ampla e completa realização das vendas – por meio da emissão de documentação hábil –, bem como o recebimento das obrigações contraídas junto à organização. À medida que a própria metodologia de adjudicação se torna homogênea, evitando liberar créditos com limites excessivos ou antecedentes duvidosos.

O Setor de Cadastro, Crédito e Cobrança articula-se dentro da área financeira da cooperativa, composto por três pessoas em sua totalidade: um Coordenador de Crédito e Cobrança, um Analista de Crédito e Cobrança e um Assistente de Crédito e Cobrança, cada qual ciente de suas devidas incumbências cotidianas.

O Coordenador de Crédito e Cobrança, analisa e verifica os documentos pertinentes à concessão de limites de crédito. Por sua vez, o Analista de Crédito e Cobrança executa o preenchimento dos formulários de cadastro e limite no sistema, além de encaminhar documentos requeridos pelas demais filiais, e no caso do Assistente de Crédito e Cobrança, permanece responsável também por preencher dados cadastrais e emitir boletos bancários.

Ilustração 3: Fluxograma do Processo de Análise de Crédito



Fonte: Produção do pesquisador

Através do fluxograma apresentado na Ilustração 3, pode-se acompanhar o passo a passo da gestão de crédito interna da cooperativa. Em relação ao procedimento de Análise de Crédito, existem algumas alçadas delimitadas por processos internos, basicamente, quanto maior a concessão de limite disponibilizado ao cliente, maior será também a proporção de colaboradores envolvidos nas análises.

O interessado se desloca até uma das filiais, que por sua vez, disponibilizam duas condições de pagamento, à vista ou à prazo, na primeira situação não há necessidade de analisar créditos, todavia, no segundo caso em que o cliente pleiteia créditos, para que tal requerimento seja ou não aprovado, é preenchido um formulário, intitulado de Ficha Cadastral, que envolve informações gerais como o nome completo do demandante, *e-mail* ou telefone para contato, dados gerais do cônjuge (quando for o caso), três referências comerciais e mais duas bancárias.

O cadastro padrão para pessoas físicas deverá anexar cópia dos documentos de identificação como o Cadastro de Pessoa Física (CPF), a carteira de Identidade (RG), o comprovante de renda ou a declaração do Imposto de Renda e ainda o comprovante de residência. Para as pessoas jurídicas é prescrito a cópia do Contrato Social e Alterações, do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (Cartão CNPJ), do Balanço Patrimonial e Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) referente ao exercício anterior, faturamento dos últimos doze meses e também o Balancete de Verificação atualizado. E, os produtores rurais, devem apresentar cópia da certidão das propriedades de cultivo próprio ou do Contrato de Arrendamento com a certidão que inclui a matrícula da área arrendada com validade máxima de seis meses de sua emissão. Em circunstâncias especiais, pode ser reivindicado outras documentações pelo Comitê de Crédito e Cobrança.

Consecutivo a complementação da ficha e inclusão dos documentos correspondentes, a documentação é encaminhada ao Setor de Cadastro, Crédito e Cobrança, encarregado da análise e deferimento ou indeferimento da solicitação do limite de crédito até cinco dias úteis. Cada filial tem um compromisso significativo neste processo, pois o pedido é atendido de acordo com suas solicitações, imediatamente, o colaborador intendente deve fornecer o cadastro completo para não intercorrer contratempos no diagnóstico final quanto as autorizações a credores.

De acordo com Ross *et. al.*:

A análise de crédito se refere ao processo de decidir se será ou não concedido crédito a um determinado cliente. Para isso, são necessárias duas etapas: reunir informações importantes e determinar a qualidade de crédito do comprador. (ROSS et. al., 2015, p. 1015).

Antecedente a concessão, é exercido uma consulta prévia de informações sobre a situação financeira do solicitante, ou seja, se o mesmo possui dívidas em seu nome – independentemente da qualificação como pessoa física ou jurídica –, em órgãos reguladores como o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) ou ao Serviço de Assessoria S.A (Serasa). Este serviço é indispensável, pois a cooperativa pode ponderar através de referências sólidas se é realmente seguro conceder crédito, quando constar restrições no nome do indivíduo a venda é cancelada e se não houver, define-se o limite do crédito que será concedido e posteriormente, é assinado um contrato de abertura de crédito por ambas as partes, onde uma via permanece na cooperativa e a outra com o cliente.

As formas de concessão têm em vista a área de negócio para qual o Limite de Crédito será concedido, além do perfil do credor atenta-se aos seguintes parâmetros:

- A) Quando funcionário: Percentual de 30% sobre seus salários;
- B) Quando produtor rural: Baseia-se na área total cultivada, multiplicado pelo custo estimado por hectare pelo Gerente Técnico, já no limite pela nota de leite, compreende 70% do valor da nota emitida no mês anterior. Ambos os critérios se aplicam tanto para produtores rurais associados ou não.
- C) Quando cliente assalariado: No caso dos postos de combustíveis, há um limite de até 20% da renda mensal líquida comprovada, individual ou familiar. Enquanto nos supermercados, é fornecido até 30% de limite. Caso optarem pela loja agropecuária, será definido pelo cálculo o percentual de limites para cada área (Postos de Combustíveis, Supermercado e Agropecuária), não podendo ultrapassar 50% da renda mensal líquida;
- D) Quando pessoa jurídica: O limite necessário para adquirir mercadoria ou produto de qualquer área de atuação da cooperativa é averiguado pelo comitê, de acordo com pesquisas de referências e alguns documentos como por exemplo, o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado de Exercício ou o Balancete de Verificação.

Através de um Comitê de Crédito e Cobrança, além dos critérios mencionados acima, a análise também sucede de acordo com os seguintes parâmetros:

- I. Crédito menor que R\$ 5.000,00: O responsável pela análise é o próprio gerente da unidade;
- II. Crédito de R\$ 5.000,01 até R\$ 499.999,99: São incumbidos da análise o Supervisor de Finanças e o Coordenador de Crédito e Cobrança;
- III. Crédito acima de R\$ 500.000,00: Só é liberado mediante autorização do Supervisor Administrativo, Assistente Jurídico, Supervisor de Finanças e Coordenador de Crédito e Cobrança.

Enfatiza-se que os critérios para conceder créditos são idênticos para associados ou não associados, todavia, no contexto geral, existem diversas vantagens na coligação, como a assistência técnica, descontos adicionais em vendas e ainda, distribuição de resultados de acordo com a comercialização junto a cooperativa. Inclusive, não existe uma margem percentual de tolerância para vendas que ultrapassem estes limites balizadores.

Com relação a ampliação dos limites de crédito, é realizada uma atualização cadastral, constando comprovantes adequadamente atualizados, frisando que nas áreas agrícolas é observado o Valor Básico de Custeio (VBC) por hectare de determinada cultura. Outrossim, pondera-se similarmente sobre o histórico do cliente e a pontualidade nos pagamentos das dívidas.

Em relação a utilização de *softwares*, a cooperativa não detém um *software* específico voltado a análise de crédito e cobrança, mas sim um sistema de gestão integrado, denominado “*Enterprise Resource Planning*” (ERP), ou seja, Planejamento de Recursos Empresarias, que possui módulos separados para cada área (financeira, produção, vendas, departamento pessoal, contabilidade, fiscal, entre outras) e consoma esta fase gerencial.

É válido ressaltar que a empresa também exige em alguns casos, uma garantia real para a concessão do crédito ao cliente, atrelando a venda a exigência de que o sujeito coloque algum de seus patrimônios como garantia em casos de inadimplência – normalmente, imóveis, terrenos, veículos ou maquinário – e, para tal realiza-se uma Escritura Pública de Confissão de Dívidas, além de renegociações com garantia destes bens.

As exigências mencionadas anteriormente, são efetuadas de acordo com o valor solicitado, avaliando fatores como a capacidade de pagamento do cliente e se o mesmo não possui histórico de movimentações junto a cooperativa. E, devido a

ocorrência desta prática, nota-se que a cooperativa atende ao item conceituado como “Colateral” nos Cinco Cs do Crédito em sua análise de crédito interna.

Alusivo aos indicadores de crédito, utilizados para o controle da inadimplência e gestão do crédito e cobrança, a empresa utiliza dois indicadores, os quais apresenta-se a fórmula de cálculo abaixo:

Ilustração 4: Indicadores de Crédito

Cálculo 1	Cálculo 2
QUANTIDADE DE INADIMPLENTES	VALOR DE INADIMPLÊNCIA
<i>Inadimplentes</i>	<i>Valor Pendente</i>
<hr/>	<hr/>
<i>Clientes com crédito</i>	<i>Valor de vendas à prazo</i>

Fonte: Produção do pesquisador

Através destas apurações é possível detectar se a escala da carteira de crédito está auspiciosa e casualmente, se houver indícios de equiparação no volume de idôneos e inadimplentes, adotar providências que mitiguem este panorama.

3.3. PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA

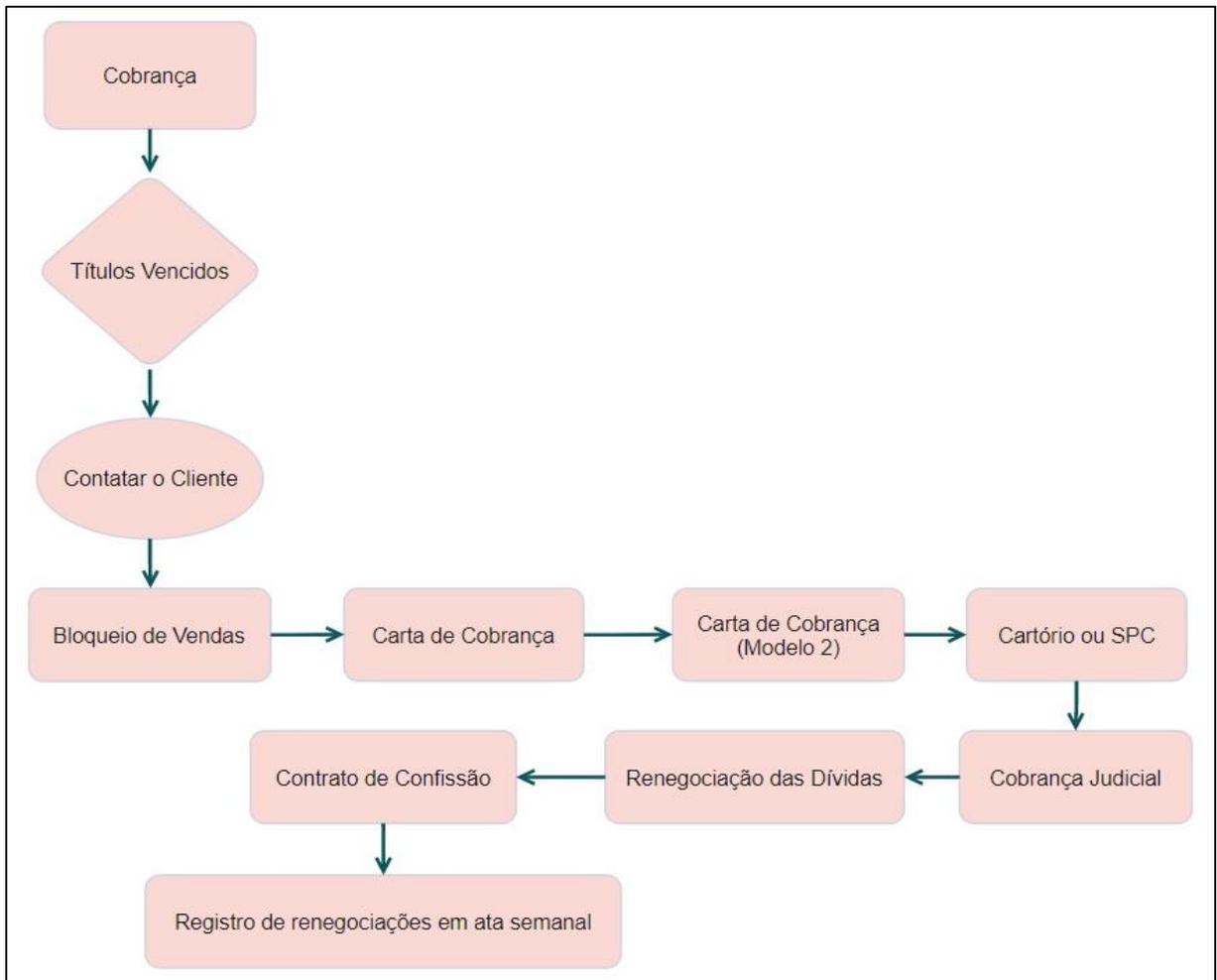
Após a realização do levantamento das informações pertinentes ao processo de Análise e Concessão de Crédito, no qual foi possível compreender não apenas o fluxo dos processos, bem como as ações-chaves, a definição dos limites e o papel desempenhado pelos colaboradores envolvidos, além das alçadas de decisão de cada um dos indicadores para gestão do processo, faz-se necessário conhecer o processo existente em torno da cobrança dos inadimplentes.

Tão importante quanto ter um processo bem estruturado de Análise e Concessão de crédito, visando a mitigação dos riscos de crédito, é também possuir um processo consistente para cobrança de inadimplentes e recuperação dos valores envolvidos.

Nesse sentido, para a unificação de prazos e métodos concernentes aos títulos vencidos identificados nas contas a receber da cooperativa, cabe aos responsáveis pelas cobranças de cada filial, adotar uma sequência de medidas para exigir a

quitação por parte dos credores, processo que está resumido no fluxograma da Ilustração 5:

Ilustração 5: Fluxograma do Processo de Cobrança



Fonte: Produção do pesquisador

Primeiramente, após o quinto dia de vencimento, novas vendas são automaticamente bloqueadas no sistema e entra-se em contato com o devedor, geralmente via telefone. Caso ultrapasse dez dias de atraso, entrega-se uma carta de cobrança, se o débito ainda persistir excedendo o prazo de trinta dias, é encaminhado uma nova carta de cobrança (Modelo 2). Quando a pendência completa sessenta dias corridos, o título é expedido para o Cartório de Protestos ou ainda, dependendo do montante, diretamente ao Serviço de Proteção ao Crédito (SPC).

Se as tentativas de cobrança mais amigáveis e a inclusão nos órgãos de restrição de crédito não surtirem efeito, procede-se com a cobrança judicial com seus devidos reajustes e exigências pertinentes a qualquer garantia real, pelo Setor de

Cadastro, Crédito e Cobrança. Observa-se como foi o resultado das safras e se ocorram adversidades climáticas que requerem uma nova renegociação de valores, se não houver justificativa plausível para a pendência, a cobrança judicial será postulada no prazo de seis meses após vencimento, reforçando que anteriormente, busca-se diversas tentativas de acerto.

Em algumas situações acaba sendo inevitável a renegociação das dívidas, etapa então consolidada por intermédio de um contrato de confissão. Ainda, para um controle mais eficaz, semanalmente, o analista de crédito e cobrança ou o assistente do setor elabora uma ata que integra os cadastros realizados, créditos concedidos e autorizações de qualquer possível renegociação solicitada.

3.3. RECOMENDAÇÕES DE MELHORIA

Mediante o diagnóstico e respectiva análise dos dados levantados neste estudo de caso, constata-se a necessidade de apontar algumas considerações a fim de aprimorar os processos internos referentes a análise de crédito da cooperativa.

A medida que se regressa aos objetivos específicos preliminarmente propostos, voltados ao conhecimento da política e processo de gestão de crédito, observa-se que a cooperativa em questão labora com limite de crédito, contudo, de acordo com o coordenador de crédito e cobrança, não se usufrui do *Score* de Crédito, portanto, sugere-se que o responsável pela gestão reconsidere esta decisão.

Para a adoção do *Credit Score*, como uma ferramenta auxiliar na análise de crédito, a cooperativa poderia utilizar de serviços disponíveis no mercado e de fácil acesso a qualquer empresa, como é o caso do *Credit Score* fornecido pelo Serasa Experian ou pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC). Tais informações permitem conhecer o perfil creditício dos clientes, além de servir de embasamento para a definição dos limites de crédito. Braga *et. al.* esclarece que:

Credit score: é um modelo para análise massificada que exige respostas rápidas na decisão. Utiliza métodos estatísticos para sua solução. A definição dos parâmetros a serem utilizados em sua metodologia é feita pelas instituições concedentes e podem ser revistos a qualquer tempo. (BRAGA *et. al.*, 2018, p. 176).

Sendo assim, o *Score* de Crédito é uma ferramenta adjunta neste sentido, pois tende a favorecer na tomada de decisões mais resguardadas quando se trata das

concessões. Além disso, foi constatado também que não há nenhuma diferença no processo para análise e concessão de crédito que diferencie associados de não-associados da cooperativa. Nesse sentido, sugere-se a adoção de políticas de crédito que beneficiem os clientes associados em relação aos demais. Tais procedimentos podem se referir a limites de crédito ligeiramente maiores, ou tolerâncias pré-estabelecidas com aprovação automática em relação limite definido para o associado.

É importante destacar que tal recomendação deve ser usada com cautela e prudência, atendendo aos objetivos da gestão de crédito da cooperativa, de forma a alavancar as vendas, prestigiando o associado por seu relacionamento com a cooperativa, sem, no entanto, aumentar desnecessariamente os riscos financeiros ao qual a empresa está exposta.

Sem dúvidas, aliando estes métodos a análise torna-se mais precisa e conveniente, seja para a cooperativa que pode vir a dispor de um banco de dados com pontuações quantitativas dos indivíduos para deliberar livremente sobre a adjudicação de crédito aos mesmos e evitar possíveis inadimplências, ou em contrapartida aos associados, que obtêm uma parcela maior de poder aquisitivo.

CONCLUSÃO

Mediante ao desenlace do trabalho de conclusão de curso acerca da análise de crédito, mais estritamente ao estudo de caso na cooperativa de grãos de grande porte sediada na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul no decorrer do ano de 2021, inúmeros conhecimentos foram adquiridos.

Regressando a problemática inicial, “qual a importância de um processo estruturado de análise e gestão de crédito para uma cooperativa agropecuária?”, corrobora-se a percepção de que introduzir a análise de crédito nas estratégias organizacionais é um diferencial no mercado, pois garante aos administradores da cooperativa uma visão sistêmica sobre o perfil dos sujeitos que almejam créditos na matriz ou filiais e se os mesmos têm potencial financeiro suficiente para honrar com seus compromissos, esquivando-se dos riscos inerentes a concessão.

No tocante aos propósitos, o objetivo geral de analisar o processo de gestão do crédito e cobrança da cooperativa foi cumprido, posto que foi possível pormenorizar cada fase particularmente. Para tal alcance, recapitula-se que os objetivos específicos consistiam em identificar a política e processo de gestão de crédito vigente da

empresa, conhecer o processo atual de cobrança de inadimplentes e apresentar sugestões de melhoria para o processo de gestão de crédito e cobrança.

Imediatamente, complementa-se então que tais escopos foram devidamente consolidados, posto que se ratificou primeiramente a existência de uma política de crédito e cobrança propriamente formalizada, e através da entrevista pode-se esmiuçar a metodologia empregue nas análises de concessão, relatar a estrutura hierárquica do departamento e apontar quais indicadores são empregados na mensuração de riscos.

Identificou-se que a cooperativa labora com Limite de Crédito e utiliza um sistema – apesar de não ser específico –, que é canalizado também para a análise de crédito, como parte de seu “*Enterprise Resource Planning*” (ERP), que se revela eficiente na coleta de informações dos clientes, contribuindo em transações financeiras estáveis e amenizando riscos. Entretanto, refutou-se a aplicabilidade do *score* de crédito como estratégia organizacional nesta mesma seara.

Através da coleta de dados, é visível também o ciclo completo do processo de cobrança dos clientes, com a estruturação de um fluxograma é perceptível que a cooperativa possui prazos, devidamente descritos para viabilizar a cobrança dos títulos de acordo com os respectivos prazos de vencimento dos mesmos. Este procedimento dispõe sobre o diálogo inicial com o inadimplente e as medidas utilizadas para requer o acerto das dívidas.

Ressalta-se que o primeiro contato com o cliente é feito de forma amigável, entretanto, circunstâncias que não demonstram a colaboração do sujeito devedor no tocante a renegociação de valores pendentes, podem suceder tanto no bloqueio das vendas quanto na cobrança judicial. Dependendo do contexto é possível exigir não só o montante reajustado, mas também qualquer garantia real acordada inicialmente na concessão de créditos e para os indivíduos com interesse na renegociação de boa fé, assina-se um acordo de confissão, deixando registrado sua concordância quanto a quitação de suas pendências.

Posterior a entrevista, apontou-se as sugestões de melhoria para o processo de gestão de crédito e cobrança. Inicialmente, a possibilidade da empregabilidade do *Credit Score*, disponibilizado por exemplo pelo Serasa Experian ou pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), simplesmente por ser um facilitador no sentido de conhecer o perfil de cada cliente, e conseqüentemente, sua capacidade financeira, podendo assim estipular créditos individuais mais assertivos.

Ademais, foi proposto a adoção de políticas de crédito diferenciando os clientes associados dos demais, seja através de limites mais elevados ou tolerâncias previamente estipuladas que possibilitem a aprovação automática do crédito no tocante ao limite estabelecido para os associados.

O alinhamento de tais estratégias advém como auxiliares na concepção de um banco de dados mais preciso e fidedigno frente ao perfil de seus clientes, sejam estes associados ou não da cooperativa, assim o risco é gerenciado adequadamente a fim de minimizar inadimplências e auferir mais lucro operacional.

Ainda, como sugestão para estudos futuros, recomenda-se um viés voltado a gestão de risco, as ferramentas de análise de crédito, aos órgãos reguladores do crédito, ou ainda, sobre a educação financeira para entender o motivo de muitas pessoas serem leigas neste assunto e proliferar o consumo consciente e sustentável.

Para desfecho, é válido engrandecer o tema investigado, uma vez que os indivíduos podem ser instruídos sobre o proveito da empregabilidade da análise de crédito no âmbito financeiro, assim como o cotidiano de uma cooperativa que utiliza este recurso na prática. Aspira-se com este estudo de caso, estimular a índole íntegra dos credores e semear uma cultura focada no princípio da continuidade das instituições, não só cooperativistas, mas de quaisquer personalidades jurídicas interessadas no crescimento – frente ao controle dos números de inadimplências e dos níveis de endividamento –, no planejamento monetário e sobretudo, no relacionamento saudável com seus consumidores.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

_____. **Fundamentos de administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BEN DOS REIS, Marilúcia. **A cooperativa agroindustrial lar sob a ótica do território: uma relação híbrida cooperativa/empresa**. 2017. 180f. Tese (Doutorado Pós-Graduação em Geografia) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

BERNARDI, Fernando. **O fortalecimento das cooperativas agroindustriais utilizando a qualidade dos serviços para a fidelização dos cooperados**. 2012.

118f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

BORGES, Luiz Ferreira Xavier; JUNIOR, Sebastião Bergamini. **O risco legal na análise de crédito**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 8, n. 16, p. 215-260, dez. 2001.

BRAGA, Carlos. et. al. **Gestão de riscos no mercado financeiro**. 1 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

_____. **Política Nacional de Cooperativismo**. Lei nº 5.764/1971.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **Gestão de cooperativas: fundamentos, estudos e práticas**. Ijuí: Unijuí, 2019.

FERLA, Mariele. **Política de crédito e cobrança da empresa x: proposição de melhorias visando ao seu aprimoramento**. Revista Destaques Acadêmicos Univates, Lajeado, v. 7, n. 1, p. 448-455, 2015.

GARCIA, Fabiane Tubino. **Proposta de um modelo probabilístico de risco de inadimplência em uma cooperativa de crédito, com a aplicação da técnica de regressão logística**. 2011. 111f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

GARCIA, Ricardo Lupion. **O caso do sistema “credit scoring” do cadastro positivo**. Revista da Ajuris, Porto Alegre, v. 42, n. 137, p. 431-449, 2015.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HOJI, Masakazu; LUZ, Adão Eleuterio da Luz. **Gestão financeira e econômica: didática, objetiva e prática**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

JOSÉ, Eber Cláudio dos Santos. **Análise e concessão de créditos em uma empresa de peças agrícolas**. 2013. 26f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão Contábil e Financeira) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

KUHN, Ivo Ney. **Administração Financeira de Negócios**. Ijuí: Unijuí, 2009.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa; RIGO, Cláudio Melissa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

LIMA, Jairo Fragoso de. **Exposição conceitual da política de concessão de crédito de uma cooperativa de crédito.** 2017. 56f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2017.

MAGALHÃES, Matheus Fraga. **Gestão da análise e concessão de crédito: Proposta de política de crédito para a Cooperativa Alfa.** 2017. 101f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

MARION, José Carlos. **Introdução à contabilidade gerencial.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MARMITT, Lauro Aloysio. **Crédito e risco bancário.** 2003. 123f. Dissertação (Pós-Graduação em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

MIRANDA, José Eduardo de. **Filosofía cooperativa: análisis del proceso de conformación del cooperativismo.** Curitiba: Juruá, 2017.

MORANTE, ANTONIO SALVADOR; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário.** São Paulo: Atlas, 2008.

NONNEMACHER, Celina. **Estudo bibliográfico sobre o tema inadimplência em cooperativas de crédito.** 2015. 50f. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **Administração: evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira.** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010a.

_____. **Planejamento orçamentário.** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010b.

PAIVA, Benedito Geovani Martins de; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Um estudo do cooperativismo de crédito no Brasil.** Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v. 15, n. 2, p. 596-619, ago./dez. 2017.

PASINI, Luís Henrique. **Auditoria operacional no processo de abertura de contas realizado pelo back office de uma cooperativa de crédito.** 2016. 114f. Relatório de estágio supervisionado (Bacharel em Ciências Contábeis) – Faculdades Integradas Machado de Assis, Santa Rosa, 2016.

ROSS, Stephen A. et. al. **Fundamentos de administração financeira**. 9 ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

_____. et. al. **Administração financeira**. 10 ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SANTOS, Arlan Dinei Baum dos. **Gestão estratégica de crédito: os benefícios do crédito pré-aprovado**. 2017. 24f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2017.

SEGATTO, Rodrigo. **Análise de risco de crédito pós-liberação na cooperativa de crédito de livre admissão de associados noroeste do RS – Sicredi Noroeste**. 2012. 24f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas – Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS, Santa Rosa, 2012.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 9 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

STRAHL, Ditmar Adalberto. **Sustentabilidade social: a percepção dos cooperados de uma cooperativa agrícola do Rio Grande do Sul – Brasil**. 2019. 77f. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Gestão financeira para cooperativas: enfoques contábil e gerencial**. São Paulo: Atlas, 2014.