

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

**UMA ANÁLISE DE GESTÃO DE CONTAS A
RECEBER: ESTUDO DE CASO PARA A
INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO TRIUMPH**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

CARLOS ALBERTO VERONESE SERRÃO

Rio de Janeiro - 2001

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

TÍTULO

UMA ANÁLISE DE GESTÃO DE CONTAS A RECEBER: ESTUDO DE CASO PARA A
INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO TRIUMPH

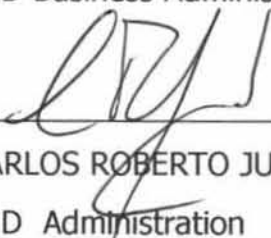
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:

CARLOS ALBERTO VERONESE SERRÃO

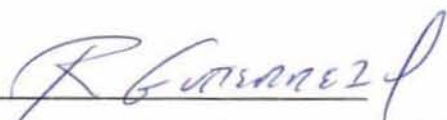
E APROVADO EM 2 / 4 / 02.



ISTVAN KAROLY KASZNAR
PhD Business Administration



CARLOS ROBERTO JULIANO LONGO
PhD Administration



RUBEN HUAMANCHUMO GUTIERREZ
Dr. em Gestão e Estratégias de Negócios

RESUMO

Atualmente a gestão de contas a receber passou a ter uma maior importância para a alta administração das empresas. A estabilidade monetária dos últimos anos apresenta com maior clareza os resultados desta gestão. Não existe mais espaço para a ineficiência nesta área, pois ela é refletida automaticamente através do aumento da inadimplência ou aumento dos prazos de recebimento, diferentemente do passado, quando a inflação escondia as suas falhas através das distorções de valores e também de uma preocupação quase que exclusiva, por parte desta alta administração, na correção dos seus ativos financeiros.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a atual e novas propostas de gestão de contas a receber para identificar a mais adequada para a Indústria de Confeção Triumph.

A análise partirá da identificação do atual estágio de gestão desta área nas empresas brasileiras, fazendo a sua descrição detalhada e mostrando os seus pontos fortes e fracos. Em seguida serão realizadas pesquisas identificadoras de diferentes instrumentos, políticas e procedimentos utilizados, mostrando também os seus pontos fortes e fracos, finalmente o trabalho apresentará um modelo-proposta de gestão eficaz para a Triumph.

Como referencial teórico serão analisados os conceitos e as ferramentas da gestão estratégica, reengenharia, marketing, recursos humanos, tecnologia de informação, estatística aplicada à área, análise dos demonstrativos financeiros e administração do capital de giro, buscando interligar nestes instrumentos e teorias o que existe de mais adequado para uma gestão eficaz do tema em estudo.

ABSTRACT

Nowadays the management of accounts receivable became more important to the high administration of the companies. The latest years monetary stabilization presents clearer the results of this management. There is no place to inefficiency in this area any more, as it is automatically reflected by the default or the receiving terms increase, different from the past, when the inflation hid its faults through values distortion and also through an almost exclusive worry, from the part of this high administration, about correcting its financial assets.

The present work aims to analyze the current and new management of accounts receivable proposals to identify the more suitable to the making industry Triumph.

The analysis will start from the identification of the present management of this area in the Brazilian companies, describing it in detail and showing its strong and weak points. Afterward, researchs to identify different instruments, policies and procedures used will be achieved, also showing its strong and weak points and finally the work will present an efficient management pattern-proposal to Triumph.

As theoretical reference will be analyzed the strategic management concepts and tools, reengineering, marketing, human resources, information technology, statistics used in the area, financial schedule analysis and the working capital management, trying to interconnect in these instruments and theories what is more appropriate to an efficient management of the theme being studied.

SUMÁRIO

	PÁG.
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 O ambiente externo	1
1.2 O ambiente interno	4
1.3 A busca para a solução do problema	8
2 O ESTUDO DA GESTÃO DE CONTAS A RECEBER	10
2.1 A gestão tradicional	11
2.2 A gestão moderna	13
2.2.1 A participação no planejamento estratégico da empresa	15
2.2.2 A sua estrutura organizacional	17
2.2.3 A qualidade dos seus instrumentos e processos	21
2.2.4 Os seus recursos humanos	25
2.2.5 A utilização da tecnologia de informações	29
2.2.6 As suas técnicas e políticas de concessão de crédito	34
2.2.6.1 A sua importância	35
2.2.6.2 Riscos de crédito e suas políticas	36
2.2.6.3 A cultura do crédito	40
2.2.6.4 Os seus instrumentos de análise, decisão e estabelecimento de limites	42
2.2.6.4.1 Os instrumentos de análise e decisão	44
2.2.6.4.2 Estabelecimento dos limites de crédito	78
2.2.6.5 Garantias suplementares	82
2.2.7 Os seus procedimentos e políticas de cobrança	85
2.2.8 A sua avaliação e correções contínuas	94
2.2.9 Tipos alternativos de gestão	98
2.2.9.1 A terceirização do crédito e da cobrança	98
2.2.9.2 Factoring, securitização e cessão de créditos	99
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	102
4 CONCLUSÃO E PROPOSTA PARA UMA GESTÃO EFICAZ	106
5 BIBLIOGRAFIA	109
6 ANEXOS (ÍNDICE DE CADA ANEXO)	112

1. INTRODUÇÃO

1.1 - O AMBIENTE EXTERNO

As empresas brasileiras estão sofrendo com muita intensidade os impactos das grandes mudanças macroeconômicas ocorridas nos anos 90, principalmente após a implantação do Plano Real e também em decorrência da Globalização da Economia. A empresa Triumph conseqüentemente não foge a esta regra.

Este ambiente externo apresenta um baixo crescimento econômico, altas taxas de juros e altas taxas de desemprego conforme pode ser observado e analisado no quadro I.

QUADRO I : Dados Macroeconômicos do Brasil entre 1994 a 1999.

ANOS:	1994	1995	1996	1997	1998	1999
VAR. % DO PIB	5,6	3,4	2,7	3,4	0,0	1,1
TXJUROS % CDI	53,1	27,4	24,6	28,6	25,1	17,2
%DESEM- PREGO	5,1	4,6	5,4	5,7	7,6	7,5

Fonte: Departamento de Economia - Banco Santander Brasil. Outubro/2000

Para as empresas em geral os seus efeitos diretos são: o acirramento da concorrência, obrigando a potencialização da competitividade, a exigência de constantes mudanças, a extinção de sistemas rígidos e permanentes de processos e trabalhos. Maiores dificuldades para captação recursos, aumento do custos do capital de giro e grandes desafios no atendimento ao mercado consumidor, este cada vez mais exigente, pois o mesmo passa, de local ou regional para o âmbito internacional, tanto em termos de demanda como de oferta.

A gestão das diversas áreas das empresas necessita ser repensada para se adequar a essas grandes mudanças, especialmente a gestão de Contas a Receber, pois está diretamente subordinada e envolvida com as alterações do ambiente econômico.

Se não repensada, esta área poderá pôr em risco a própria sobrevivência do negócio, pois verificando a sua importância quantitativa, o contas a receber apresenta percentuais maiores entre as demais contas do ativo nos balanços patrimoniais. Apenas a título de exemplo, a participação desta conta no balanço patrimonial da Triumph foi de 43% em média nos 6 últimos anos, conforme apresentado no quadro II.

QUADRO II: Participação Percentual do C. A Receber no Ativo Total da Filó S/A

ANO	1994	1995	1996	1997	1998	1999
CONTAS A RECEBER(R\$)	12.457	19.633	23.455	19.693	28.841	22.096
ATIVO TOTAL (R\$)	35.458	48.137	51.848	52.093	53.150	50.024
% C. RECEBER S/A.TOTAL	35	41	45	38	54	44

Fonte: Balanços Patrimoniais, vide os anexos: 1,2,3,4,e 5.

Também para outras empresas, que necessitam vender a crédito, esta conta sempre terá um participação percentual grande em relação ao seu ativo total.

Esta grande participação percentual obriga a administração das empresas em geral estar preparada para enfrentar esta nova realidade. Qualquer aumento percentual da inadimplência afetará diretamente o caixa das empresas. Sabemos que a quantificação dos seus valores ou créditos é o resultado de todo o esforço empreendido no negócio, como o desenvolvimento do produto, a sua produção, comercialização, distribuição, etc.. A sua realização em percentuais mais próximos de 100%, através da transformação dos valores citados em entrada efetiva do numerário no caixa das empresas, é de vital importância.

Dentro deste contexto geral, focalizamos o ramo industrial de confecções no Brasil, e nele o de peças íntimas (lingerie), onde a Triumph está inserida. Este ramo é dividido em dois grupos, a saber: um grupo reduzido de grandes empresas (Triumph, Duloren, Demillus, Valiesere, Marcyn, Hope, Darling, Lovable e Scala) e um grupo significativamente grande de pequenas confecções; somente no município de Nova Friburgo estima-se em mais de 2 mil pequenas confecções .

Os clientes desse ramo também são divididos em dois grupos: as Lojas de Departamento, Hiper e Supermercados, localizados nas grandes cidades, e o varejo, pequenas lojas de vestuários, localizadas nas periferias das grandes cidades ou nos centros das pequenas cidades do interior ou até pessoas físicas, na sua grande maioria mulheres, vendedoras autônomas, também conhecidas como sacoleiras.

Esses grupos exigem prazos dilatados para pagamento de suas faturas; atualmente 58 dias em média da data da compra, conforme informações coletadas em pesquisa realizada entre as grandes indústrias de confecção de lingerie e que será detalhada mais adiante neste trabalho. São grupos que possuem força e poder de negociação, como no caso das Lojas de Departamento/Hiper/Supermercados ou não possuem capital de giro, como no caso do varejo. Esta dilatação de prazo gera altos riscos, pois esse negócio é muito suscetível a falências e concordatas.

Podemos destacar as recentes falências e paralisações de negócios de grande empresas clientes deste ramo, tais como: Mesbla, Mappin, Paes Mendonça, Lojas Brasileiras S/A; milhares de outras falências de empresas de médio e pequeno portes, e centenas de golpes aplicados nas diversas praças do país.

O termo golpe, representa um novo risco para as empresas que vendem à crédito na atualidade. Esta atividade está crescendo nesta década e já vem causando grandes preocupações para entidades protetoras de créditos. Em poucas palavras é a montagem fraudulenta de uma empresa ou a utilização da razão social de uma antiga, com boas informações cadastrais, que começa a realizar compras e o pagamento em dia dos seus compromissos nos primeiros meses de sua atuação. Depois de alguns meses de compras e bons pagamentos, estas empresas realizam

uma quantidade enorme de pedidos e compras de uma só vez. Ao receberem as mercadorias pedidas, elas transferem da sua sede ou depósito as referidas mercadorias compradas para locais ignorados e simplesmente desaparecem, causando enormes prejuízos para os seus fornecedores.

Para complementar a demonstração do alto risco deste setor, citamos no quadro III, a evolução das falências decretadas nos últimos anos e o número de golpes aplicados com os seus respectivos prejuízos:

QUADRO III : Falências decretadas e golpes/ valores aplicados entre 94 a 99.

ANO	1994	1995	1996	1997	1998	1999
FALÊNCIAS	1.942	2.476	5.172	5.303	6.094	6.200
GOLPES	298	352	367	497	509	518
PREJUÍZOS MILHÕES/R\$	50	54	35,4	38,2	45,8	28,4

Fonte: SCI-Equifax, site institucional de 29/08/2000

1.2- O AMBIENTE INTERNO

A Triumph, com razão social Filó S/A, é uma sociedade anônima controlada pela Triumph International Overseas Ltd., fundada em 1925 e adquirida pelo grupo multinacional em 1968. A sua unidade administrativa e fabril, no Brasil, está localizada em Nova Friburgo, Estado do Rio de Janeiro. Tem como objetivo principal a industrialização e a comercialização, nos mercados interno e externo, de produtos têxteis e de confecção, em especial, de artigos de malharia, peças íntimas e de praia. Produziu no ano de 1999 um total de 10,159 milhões de peças íntimas, 281 mil peças de praia, 731 toneladas de tecidos elásticos e 96 toneladas de renda, transformados em um faturamento bruto no ano de R\$ 88,526 milhões (vide balanços anexos). Possui um quadro de 1910 funcionários (Fev/2000) entre diretores, gerentes, supervisores, vendedores, vitrinistas, demonstradoras de vendas, tecelões e costureiras.

Após anos de sucesso em sua atividade no Brasil, a empresa também começa a sentir os impactos das grandes mudanças econômicas da década de 90, principalmente a partir da implantação do plano real. Os consumidores finais passam a ser extremamente exigentes, pois existe uma variedade enorme de opções de compras, inclusive de importados. Os recursos monetários já não são tão abundantes devido a uma valorização significativa da moeda local e a manutenção das altas taxas de juros, conforme já relatado no quadro I .

As lojas de Departamentos e Supermercados também sofrem com as mudanças do quadro econômico, refletindo diretamente em sua redução de compras, alterações de logística e exigências cada vez maiores de prazos, bonificações e serviços complementares.

O varejo também não fugiu a esta regra. Além de mais exigente está em maior intensidade sem recursos monetários para comprar e estocar os produtos Triumph em suas lojas.

Para resolver estas dificuldades a empresa atendeu as exigências dos grandes clientes e, como medida de compensação, voltou-se ainda mais para o varejo, buscando compensar a perda das margens junto aos grandes clientes. Para conquistá-lo foi necessário conceder maior prazo e apresentar uma nova alternativa de comercialização que seria a consignação dos seus produtos.

Tanto a dilatação do prazo, quanto a consignação, criaram maior risco para o contas a receber e este foi automaticamente refletido no aumento da inadimplência. Para confirmar, vide quadro IV, a inadimplência total (títulos vencidos a partir de 1 dia) nos anos de 92 e 93 estava em 18,4% em média, passou para 23,3% entre 94 e 97, caindo somente nos últimos anos devido a maior importância dada e as mudanças implementadas na gestão da referida área.

QUADRO IV : Histórico da Inadimplência da Filó S/A

ANO:	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
%:	24,9	18,7	18,2	21,9	24,4	26,4	20,5	11,9	3,7

Fonte: Departamento de Contabilidade, Filó S/A

Além disso, a gestão de contas a receber estava estruturada há mais de 20 anos com métodos de análise de crédito e cobrança sem qualquer adequação para o que o momento exigia. A abertura e a concessão de crédito para um cliente novo era feita sem uma análise criteriosa; não eram buscadas informações consistentes; apenas analisava-se a ficha cadastral elaborada pelo vendedor, quase sempre incompleta e mal preenchida. As alterações sucessivas nos limites de crédito eram apenas baseadas nas compras anteriores; caso o cliente não apresentasse problemas de pagamento, o crédito era alterado automática e indefinidamente.

A cobrança de todos os clientes inadimplentes era realizada por apenas um advogado com um escritório no Rio de Janeiro, atendendo e cobrando clientes em todo o país. Os títulos vencidos não eram protestados, apenas tentava-se cobrar por telefone e suspendia-se o crédito do inadimplente. Caso a cobrança por telefone não obtivesse êxito, os títulos eram mandados sumariamente para o advogado cobrador. Este não apresentava relatórios de cobrança mensais e só no final do ano apresentava a relação de clientes que deveriam ser lançados como créditos incobráveis, perdas e prejuízo.

Ocasionalmente um cliente ligava para empresa solicitando a liberação de seu pedido de compras, alegando que já havia liquidado suas pendências diretamente com o advogado. Neste momento o pessoal de cobrança ligava para o advogado para relatar o fato e este creditava os valores na conta da Triumph, automaticamente.

Diante destes fatos, a empresa Triumph, solicitou um estudo para identificar o tipo de gestão mais adequado para o seu contas a receber, pois os reflexos negativos causados pelas mudanças no ambiente econômico e o aumento da inadimplência já estavam se tornando críticos.

Consideramos de suma importância o estudo e a análise da gestão de contas a receber mais adequado para a atualidade e para cada tipo de empresa, mas sabemos também que este tema é ainda muito pouco abordado e pesquisado no Brasil. Entendemos que, quando o nosso país estava em processo de instabilidade monetária, não era tão importante estudar aspectos de determinados ativos

financeiros, como é o caso em estudo. O que importava naquela época era que estes ativos financeiros ficassem indisponíveis no menor prazo e que já tivessem embutidos em seus valores as expectativas inflacionárias mais corretas possíveis. Não se levava em consideração outros aspectos, uma vez que a desvalorização da moeda apagava qualquer tentativa de se melhorar outros pontos de gestão desses ativos.

Todavia, a estabilidade da moeda está hoje presente em nossa realidade, o mundo econômico é diferente e, como uma nuvem que desaparece, outros aspectos da gestão de contas a receber passaram a ter maior relevância, não se restringindo apenas a simples preocupação de repassar os efeitos inflacionários futuros e a sua redução de prazos.

Hoje o administrador não pode esconder, devido a desvalorização monetária, as falhas cometidas nesta área, pois a estabilidade da moeda mostrará claramente os seus impactos nos negócios da empresa, podendo, inclusive, pôr em risco o próprio negócio, conforme já relatado. Portanto, ao analisar com profundidade os diferentes tipos de gestão que podem ser praticados em contas a receber, o administrador poderá identificar o mais adequado para a realidade da sua empresa.

Além da Triumph este trabalho servirá também de orientação para empresas que pretendem implantar ou reformular a referida área. Identificará o tipo adequado de gestão de acordo com a suas características e analisará as suas vantagens e desvantagens .

Para as empresas em geral e para a Triumph em particular, além de uma orientação de implantação ou reformulação, este trabalho despertará uma preocupação constante de análises dos métodos de gestão de contas a receber em vigor e o seu constante aperfeiçoamento, decorrente das mudanças contínuas no ambiente econômico típico da atualidade.

Vivemos em uma época em que nada está definitivamente pronto; poderá ser eficaz para um momento porém, no momento seguinte, deverá ser mudado. A

constante análise e modificação será necessária para que a empresa não venha a sofrer os impactos de uma nova falta de adequação à realidade do momento.

1.3 – A BUSCA PARA A SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Então, qual o tipo de gestão de contas a receber adequado a Triumph para o novo ambiente econômico? Esta pergunta será o guia para o desenvolvimento deste trabalho. Ao tentarmos respondê-la chegaremos ao mais eficaz para a empresa, de acordo com as suas características e o momento que a realidade brasileira exige.

Sabemos que para o estudo da gestão de contas a receber já existe alguns modelos e teorias explicativas do seu gerenciamento eficaz mas antecipamos a nossa opinião e afirmamos de que este poderá apresentar diversas formas eficazes, cada um adequado às características específicas do mercado e das empresas que os mesmos estão inseridos. Todavia achamos que existe uma método e determinados elementos para tornar qualquer tipo de gestão ou gerenciamento em eficaz, seja de contas a receber ou de qualquer área da empresa, este método baseia-se numa visão mais ampla, holística, dos negócios e com a utilização do que há de mais moderno em instrumentos e técnicas de administração na atualidade, resultado das mais recentes teorias administrativas desenvolvidas.

Para elaborar este trabalho estamos partindo de uma análise de um caso real, onde uma grande empresa de confecção está repensando a sua forma de gestão de contas a receber. A referida empresa sofreu inúmeros impactos negativos, nos últimos 5 anos, devido às grandes mudanças ocorridas no ambiente econômico nacional e mundial.

Iremos buscar e pesquisar também exemplos de algumas empresas que já adotaram tipos diferentes de gestão nesta área. Porém, como na realidade brasileira estes novos tipos são recentes e raros, seremos obrigados a nos limitar ao seu pequeno número.

Desenvolveremos uma pesquisa sobre políticas, práticas e procedimentos de gestão de contas a receber em empresas de diferentes ramos de atividades e portes, bem como os impactos que elas receberam nos últimos anos, para identificar sinalizadores eficazes em função das suas respostas e percentuais de inadimplência.

Serão realizadas visitas a empresas têxteis, de confecção, bancos, empresas prestadoras de serviços de cobrança e auditoria, objetivando identificar tipos diferentes de Gestão, terceirização e produtos diversos de compras de ativos financeiros, especificamente duplicatas emitidas. Todavia, estamos cientes também de que a terceirização nesta área e a negociação de produtos diversos de compra de ativos financeiros estão começando a entrar no mercado brasileiro somente nestes últimos dois anos. Não temos muitas empresas e bancos operando nesta modalidade; identificamos apenas dois bancos, uma tradicional empresa de auditoria e duas empresas cobradoras que trabalham com estes novos produtos e serviços.

2. O ESTUDO DA GESTÃO DE CONTAS A RECEBER

Nos primórdios das atividades capitalistas, as transações comerciais eram realizadas somente à vista. Este fato representava uma restrição para o vendedor e para o comprador. O vendedor podia não estar atingindo a demanda potencial de seus clientes e, por outro lado, o comprador também limitava o seu desejo de comprar mais.

Dentro da sua evolução, as economias capitalistas criaram o crédito para viabilizar negócios que antes estavam restritos, expandindo o processo econômico, além de torná-lo mais eficiente.

A primeira idéia de crédito esteve associada ao crédito não mercantil, ou seja, ao crédito financeiro. Os fornecedores iniciais de crédito foram os bancos e instituições financeiras em geral, mais tarde é que também esta atividade foi desenvolvida nas indústrias e no próprio governo. As Instituições financeiras forneciam crédito aos compradores que com isto expandiam sua capacidade e conseqüentemente aumentavam o seu volume de pedidos ao vendedor. Segundo Caouette, Altman e Narayanan(1999 :1) a gestão do risco de crédito foi o cerne das funções dos bancos desde há setecentos anos, quando se organizaram em Florença.

Esta idéia fortaleceu-se no início com compras individuais do consumidor final que não apresentavam um volume significativo de transações. Já o crédito entre indústrias, empresas e governo, tinha um número grande de ocorrências e justificava uma forma mais rápida de acelerar as transações, surgindo daí o crédito mercantil .

O crédito, definido como o poder ou a capacidade de obtenção de bens ou serviços em troca de uma promessa de pagamento futuro, veio de encontro com esses diferentes tipos de transação, viabilizando-se, em maior ou menor escala, entre consumidores finais, empresas, governos e instituições financeiras.

Segundo Mehta (1978:11), as características institucionais do crédito mercantil não financeiro levam à consideração de variáveis significativamente diferentes daquelas envolvidas no tratamento dispensado ao consumidor final. O nosso estudo estará voltado exclusivamente para este tipo de crédito, o mercantil não financeiro. O crédito mercantil não está associado às pessoas que controlam a empresa, mas sim à capacidade desta empresa de gerar pagamento, enquanto o crédito ao consumidor tende a ser associado à sua capacidade individual, influenciada portanto por modificações nos níveis de renda e emprego.

2.1 A GESTÃO TRADICIONAL

Inicialmente toda a Gestão de Contas a Receber era baseada em critérios pessoais, dependendo exclusivamente do julgamento subjetivo do responsável da área. Estes indivíduos foram transformados em especialistas de crédito e cobrança ao longo de anos de trabalho neste atividade. Basicamente a atividade era a de preparar e analisar uma ficha simples com os principais dados do pretendente ao crédito, liberar ou não o mesmo, baseado somente nos dados da ficha, emitir o título para cobrança e controlar o pagamento e, finalmente, realizar a cobrança quando o cliente não pagava no prazo certo. Quando a cobrança dos atrasados não obtinha sucesso os títulos eram passados automaticamente para um advogado especialista em cobrança.

As preocupações com questões de risco e limites de crédito para os clientes também não existiam, tudo o que era solicitado, automaticamente seria atendido e faturado, salvo se houvesse algum atraso por parte do mesmo. O trabalho de realizar a cobrança deveria ser eficiente e barato. Normalmente não se usava o instrumento do protesto, alegando-se que este poderia causar sérios problemas legais contra a empresa. Quando o título estava vencido há mais de 30 dias, suspendia-se o crédito do cliente, impedindo qualquer venda para o mesmo e tentava-se um contato telefônico para efetivar a cobrança. Caso esta abordagem não apresentasse sucesso, o título vencido, bem como os que estavam a vencer, eram automaticamente enviados para o advogado cobrador, que permanecia com os mesmos até que o cliente tivesse pago integralmente a sua dívida.

A única técnica mais apurada entre as empresas mais avançadas eram os chamados 5 C's, desenvolvidos há mais de 50 anos por Weston e Brigham (1969:13) de cunho meramente orientativo sem grandes efeitos positivos para a Gestão. A referida técnica será adiante mais detalhada em item específico de análise de crédito.

As empresas em geral também não se preocupavam em apurar o nível de inadimplência e o conseqüente risco do contas a receber. Não se faziam uma lista para saber a idade (aging list) dos recebíveis e muito menos uma provisão de perdas. Tudo que estava vencido e que não tenha se conseguido receber amigavelmente, estava a cargo do advogado da empresa para resolver e não se mexia mais nestes títulos até que este recomendasse lançar para perdas.

Este era o retrato da gestão de contas a receber em todas as empresas há bem pouco tempo, não só no Brasil, como até mesmo nas economias mais desenvolvidas. Caouette, Altman e Narayanan(1999; 18) mostram como os banqueiros norte-americanos estavam atrasados nesta sua gestão de contas a receber, afirmando que: "Apesar de diversos fatores terem convergido para causar as recentes crises bancárias, uma política e/ou processo de crédito inadequados estiveram certamente entre os mais importantes".

Como pode ser visto não existia instrumental administrativo e técnico para a gestão destes recebíveis até bem pouco tempo atrás. Acreditamos que tudo isto seria devido ao fato de que a concessão do crédito mercantil era de curto prazo, 30 dias em média ou parcelado em até 3 vezes, 30, 60 e 90. Os riscos eram pequenos e limitados pelo curto prazo, não precisando com isso, de nenhum instrumental mais sofisticado. No caso específico do Brasil, por vários anos e períodos, o governo também restringia as atividades de crédito como medida de combate à inflação. Nos anos 80 e início de 90 o sistema de crédito brasileiro era muito restrito e com isso o profissional de crédito tradicional atendia perfeitamente a este nível de exigência que a situação econômica impunha.

Cabe acrescentar que o crédito concedido, que é o resultado do volume de contas a receber de uma empresa, é um ativo financeiro e monetário e por esta razão não é modificado pela inflação, ou seja, o contas a receber pode perder valor com a sua idade, em função do regime inflacionário vigente . Por outro lado, esta mesma inflação pode disfarçar valores vencidos ao longo do tempo, isto é, um título de um determinado valor vencido há mais de um ano, num regime de alta inflação, pode parecer insignificante um ano depois, porém na data do seu vencimento este mesmo título tinha um valor significativo para a empresa.

Em anos mais recentes a área de gestão de contas a receber das empresas avançou um pouco mais nos critérios de análise de crédito no Brasil, com a adoção da troca de informações sobre clientes entre empresas, grupos de empresas, como o CISP e/ou comprando informações s/ restrições através de empresas prestadoras de serviços de informações cadastrais, tais como o SCI/Equifax, o Serasa e outras de menor atuação. Todavia, este avanço não permitiu que houvesse uma melhora substancial na gestão e tão pouco na inadimplência em geral.

Toda a nossa cultura não está preparada para o crédito, conforme Beting (O Globo de 3/9/00) a massa de crédito à disposição do setor produtivo brasileiro somente pelo setor financeiro é de menos do que um terço do PIB, enquanto o Chile utiliza dois terços. Mesmo na Europa Oriental, com o seu recém ingresso ao mundo capitalista passa da metade do PIB polonês, húngaro, checo ou russo. Nos Estados Unidos são utilizados perto de 120% do PIB e na União Européia acima de 130%. No Japão e nos tigres asiáticos um PIB e meio. Tudo isso mostra o quanto temos que avançar, existe uma demanda reprimida na área de crédito no Brasil além de um grande despreparo na gestão desta área.

2.2 A GESTÃO MODERNA

Como já relatado, as grandes mudanças econômicas pegaram as empresas despreparadas para a gestão de contas a receber, ela já é e será cada vez mais um instrumento das empresas em geral alavancar os seus negócios. Caouette Altman e Narayanan(1999;56) afirmam que a competição global será mais intensa nas

próximas décadas e os assuntos relativos a crédito inevitavelmente se tornarão um elemento cada vez mais importante na tomada de decisões. O Brasil começará o novo século provavelmente com queda sucessivas de juros, estabilidade econômica e maior inserção no mercado global, por esta razão, necessitará aprender muito mais ativamente a arte de conceder crédito e cobrá-lo, tanto financeiro como mercantil. Temos uma demanda reprimida nesta área e só a diferença da participação percentual em relação ao PIB hoje e o potencial que existirá no futuro, conforme já relatado, comparativamente aos outros países, mostra que esta área tem um grande potencial de crescimento. Por tudo isto é fundamental as empresas conhecerem e se prepararem para a gestão moderna de contas a receber.

Muitos fatores devem ser considerados ao se efetuar a administração moderna de uma carteira de recebíveis. O sucesso financeiro de uma empresa depende intensamente da administração e do controle do sistema de recebimentos que vai redundar em dinheiro no caixa. As práticas liberais de vendas a crédito podem desenvolver os volumes de vendas e fornecer poderosas ferramentas comerciais. Estas práticas, contudo, podem criar um fluxo de caixa de cobrança recebível extremamente lento e com taxas de risco elevadas, com isto poderá até criar uma situação de insolvência para a empresa credora. Por outro lado políticas de crédito restritivas por meio das quais uma empresa venda somente para clientes com boa capacidade de pagamento podem permitir aos concorrentes do credor aumentarem suas participações no mercado.

Pelas razões descritas acima, um gestor desta conta tem uma grande responsabilidade para com as vendas, fluxo de caixa, os níveis de lucro e a completa saúde financeira da empresa. Atualmente todas as atividades de gestão de contas a receber podem e devem ser medidas e estruturadas de modo razoavelmente preciso. Com isto o seu gestor ganha ferramentas valiosas e automatizadas, para melhorar as práticas desta importante conta na administração da empresa em geral.

O valor real de contas a receber dependerá da qualidade, vencimento, possibilidade de cobrança e hábitos de pagamento dos clientes para os quais as contas foram emitidas. Esta conta é mutável o tempo todo, pois os saldos são

alterados tão logo os clientes efetuem seus pagamentos, mudam assim que os clientes são providos de mais créditos e reduzidos quando eles têm que ser baixados como perdas de dívidas incobráveis. A sua administração obriga a tomada de decisões o tempo todo e os seus resultados vão refletir na estabilidade financeira da empresa.

Para o perfeito entendimento e implantação de uma moderna gestão desta área será necessário desenvolver um instrumental que utiliza o que existe de melhor nas atuais técnicas de administração, este instrumental deverá abordar todos os aspectos importantes de gestão, não poderá ficar restrito apenas a uma só técnica, deverá abordar todas ao mesmo tempo, de uma forma geral e abrangente. Para tanto desenvolvemos esta unidade em itens fundamentais, como: a sua participação no planejamento estratégico da empresa, a sua estrutura organizacional, a qualidade dos seus instrumentos e processos, os seus recursos humanos, a utilização da tecnologia de informação, as suas técnicas e políticas de análise e concessão de crédito, os seus procedimentos e políticas de cobrança, a sua avaliação e correções contínuas e finalmente iremos analisar outros tipos alternativos de gestão desta área.

2.2.1 PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

A gestão de contas a receber tem que fazer parte e estar sintonizada com o planejamento estratégico da empresa. Este é o começo de tudo, pois sendo o planejamento estratégico, segundo Tavares(2000: 190) um processo que se inicia com a determinação da missão e dos objetivos de uma organização dentro do contexto de seu ambiente externo e da análise interna dos seus pontos fortes e fracos, as estratégias formuladas e implementadas terão fatalmente um item que abordará a maneira de negociar com os clientes, as condições de comercialização em termos de, preços prazos e condições de pagamentos, descontos e políticas de crédito e cobrança.

Este ponto também é vital para a própria organização do setor, tema este que será abordado no item seguinte. Dessa forma esta gestão passa de um mero

exercício de formulação econométrica visando a sua otimização para um processo mais amplo, ajustado a um estratégia empresarial global.

Não pretendemos reduzir a importância dos métodos de otimização de contas a receber, muito bem desenvolvidos por Metha(1978:71), Van Horne(1989: 458), Wringhtsman(1969:9), Bierman e Hass(1975: 84) mas antes de qualquer tentativa, de inicialmente, se otimizar esta área é necessário saber quais as estratégias empresariais globais e, depois disso, adequar esta gestão em comum acordo com estas estratégias da empresa para que não aja desperdícios de esforços e energias.

Dependendo também da estrutura de mercado em que a empresa está inserida, se concorrência perfeita, monopólio, oligopólio ou concorrência monopolística, a empresa terá maior ou menor capacidade para determinar prazos e condições de comercialização ao formular as suas estratégias. No caso da concorrência perfeita, conforme Sardinha (1995:30) não só o preço mas também outras condições de comercialização serão determinadas pelo conjunto de agentes no mercado, ficando a empresa dependente deles. Nos demais tipos de estrutura haverá graus maiores ou menores de liberdade de atuação. Em função disto, a empresa ao analisar o ambiente externo vai identificar a estrutura de mercado e a partir daí formular toda a sua estratégia objetivando vantagens competitivas, então a gestão de contas a receber será automaticamente ajustada a mesma.

O mercado de moda íntima está enquadrado, conforme Rosetti(1997:407) como um típico mercado de concorrência monopolística, para as grandes marcas e concorrência perfeita, para produtos sem marcas importantes, mas fabricados por milhares de pequenas confecções. No caso específico da Triumph, como o mercado é de concorrência monopolística a sua conseqüente concorrência extrapreço tem um peso muito grande, pois neste caso em particular, os prazos de pagamento principalmente e descontos financeiros devem ser levados em consideração como fator de diferencial competitivo.

O prazo de pagamento poderá incrementar as vendas, pois o seu alongamento permitirá uma folga no fluxo de caixa dos clientes, ajudará a empresa vendedora a reduzir o custo de produtos acabados em estoque mas, por outro lado,

aumenta o custo no investimento de um contas a receber. Esta decisão será tomada levando em consideração que o incremento das vendas e a redução no custo de estocagem sejam menores do que o aumento do custo em investimentos no contas a receber.

O desconto financeiro já tem outra abordagem, ele permitirá uma redução no preço de vendas em decorrência de uma antecipação de prazo de pagamento que normalmente é aplicado para o produtos em negociação. Não é utilizado para aumento das vendas e sim para uma redução de investimento no contas a receber e aumento dos recursos no caixa de uma forma mais barata que a empresa vendedora teria no mercado financeiro. Logicamente a redução de preço somente afetará aquele cliente, cujo o seu fluxo de caixa e custo de capital, seja vantajoso o aproveitamento do referido desconto.

Observamos também que cria-se uma vantagem competitiva se a empresa oferecer inúmeras alternativas de compras com prazos, descontos e condições variadas, cada uma adequada as reais necessidades dos clientes, desde que estas sejam devidamente quantificadas, entrando aí os modelos de otimização, para não se perder a noção de custo e margens necessárias a um retorno adequado ao capital investido no negócio.

Reforçamos estes pontos por notarmos que é muito comum em empresas de grande porte uma falta de sincronia entre as estratégias de marketing e as estratégias da área em análise, provavelmente o porte, o poder de determinadas áreas e muitos níveis hierárquicos e departamentais geram este problema.

2.2.2 A SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Em função da estratégia que a empresa adotará, a gestão de contas a receber poderá ter uma estrutura ampla e complexa, pequena e restrita ou totalmente independente . Esta independência seria através de processos de terceirização total ou parcial ou de vendas dos recebíveis para um banco, como uma cessão de crédito

ou uma securitização ou simplesmente a venda dos seus recebíveis para uma empresa de factoring.

A estrutura a ser adotada está ligada ao ato de organizar, isto é, arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos desta área de forma eficaz. Existem muitas teorias que tentam estudar e explicar a melhor estrutura de uma empresa ou de uma unidade desta. A teoria mais recente e que mais contribuiu para esta importante discussão foi a reengenharia apesar de ter sido posteriormente muito criticada pela forma indiscriminada da sua utilização. Acreditamos que esta teoria não é totalmente válida, tem uma série de limitações, mas contribuiu para dar inúmeros subsídios a técnica da organização de uma empresa ou setor. Ela contribuiu principalmente dando uma visão mais moderna e mais adequada ao momento que o mundo empresarial está vivendo e por este motivo tiraremos o que é válido da mesma.

Segundo Hammer e Champy (1994:18) "já não é mais necessário ou desejável para as empresas organizarem as suas atividades dentro do princípio da divisão de trabalho que se iniciou na Revolução Industrial. A maneira de organizar as atividades foram criadas numa época diferente da atual, onde as empresas podiam repassar qualquer aumento dos custos para os clientes, os negócios eram mais ou menos previsíveis e a concorrência era mínima. O mundo mudou, os clientes hoje é que tem a força na relação vendedor-cliente, a concorrência também é mais forte e mais complexa e a mudança constante é uma realidade pois, a própria mudança tecnológica promove a inovação contínua, como nos ciclos de vida de alguns produtos que passaram de anos para meses". Na opinião dos autores as empresas precisam organizar o seu trabalho em torno de processos, contestar regras antigas e inadequadas para o momento, reinventar a forma como o trabalho é realizado, utilizar de forma criativa a tecnologia de informações e se preocupar também em resultados e agregar valor ao que se está fazendo.

Quando estamos analisando esta teoria sob o ponto de vista da gestão de contas a receber temos que inserir a mesma no processo geral de vendas, entender que esta etapa é uma das fases do processo. Ela não pode ser vista separadamente, daí tornar-se inócuo a mera preocupação da otimização como já comentado. O processo geral de vendas, como qualquer outro processo na

empresa, é um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente. A organização de um setor e de toda uma empresa tem que ser vista como processos criadores de produtos ou serviços e são eles que contribuirão também para as empresas terem sucesso.

Atualmente a diferença entre empresas também está na forma em que estão organizadas, podem ser divididas em diversas tarefas simples com pessoas sem um nível educacional alto, sem nenhum comprometimento com o todo e nenhuma exigência de soluções criativas para os problemas, com um gerente, diretor ou proprietário centralizador e responsável absoluto por todos os resultados. Podem também ser organizadas, de outra forma, em processos, com pessoas comprometidas com o resultado final deste, necessitando por este motivo de um melhor nível de escolaridade delas, para que tenham uma visão do todo e realizem um número maior e complexo de tarefas. A sua gerência, diretoria ou proprietários adotariam um estilo de liderança mais participativo para a criação de um ambiente de trabalho que favoreça o contínuo aperfeiçoamento dos processos e altos padrões de qualidade.

Ao enfocarmos estes aspectos queremos tirar a mera preocupação de saber se este setor ficará subordinado a uma área ou a outra, se ao diretor de vendas ou ao diretor financeiro. O mais importante é saber como este setor funcionará dentro do processo de vendas sem necessariamente estar subordinado a área de vendas e principalmente se, pelas características do processo de comercialização, o setor está contribuindo para valorizar ainda mais o produto ou o serviço prestado.

Basicamente a modelagem da organização do Setor de Crédito e Cobrança dependerá de algumas perguntas, a saber:

- Será estratégico para a empresa realizar diretamente a gestão dos seus recebíveis?
- No todo ou em partes?
- Qual é o grau de participação percentual das vendas a prazo da empresa?
- Qual é o número de clientes e títulos desta venda?
- O valor médio do mesmo?

As respostas das perguntas acima desenhará a estrutura organizacional do setor conforme o quadro V .

QUADRO V : TIPOS DE ESTRUTURAS DE CONTAS A RECEBER

A Gestão do C. A Receber?	Parcial ou Total?	% das Vendas a Prazo:	Número de Clientes e títulos:	Valor médio dos títulos	Estrutura do Setor:
Terceirizada	Total	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Independente da empresa Nível 0
Própria	Parcial	Pequeno	Pequeno	Baixo	Pequena e Restrita Nível 1
	Parcial ou Total	Grande	Grande	Baixo ou Alto	Ampla e Complexa Nível 2

Uma estrutura independente ou de nível 0 será de responsabilidade de outra empresa, caberá a esta montar a organização necessária ao atendimento deste serviço, sua eficácia ou não, será de sua exclusiva responsabilidade, analisaremos alguns casos deste tipo de estrutura na unidade 2.2.9.

Entendemos que uma estrutura pequena e restrita ou de nível 1 será aquela onde existirá apenas um profissional para desenvolver todo o trabalho ou este será realizado parcialmente por funcionário ligado a outro setor de uma empresa. Em pesquisa realizada entre 80 empresas brasileiras, muitas adotam esta estrutura com bons resultados. Não queremos com isto dar menor importância a este trabalho e muito menos achar que o mesmo poderá ser feito por qualquer profissional sem nenhum preparo. Os instrumentos mais importantes para este tipo de estrutura é uma ficha cadastral bem elaborada e um sistema de informações simples, rápido e eficaz. Por menor que seja a estrutura, pelos motivos acima estabelecidos, o impacto da sua gestão de contas a receber para os resultados finais da empresa, poderá ser de tanta importância quanto de uma estrutura ampla e complexa.

Já uma estrutura ampla e complexa ou de nível 2 será entendida como uma parte do processo de vendas em que o seu valor para o produto e cliente é importante devido ao grande número de clientes, títulos e em alguns casos também ao alto valor dos mesmos. Ela necessita de instrumentos eficazes, como a utilização intensiva da tecnologia de informações através do desenvolvimento de sistemas que apresentam os dados cadastrais atualizados dos clientes, todo o seu histórico de compras e pagamentos, relatórios diversos de títulos vencidos, emissões automáticas de cartas de cobrança e análise de risco da carteira de títulos vencidos e a vencer. Esta estrutura necessita também da elaboração de uma política de Crédito e Cobrança devidamente aprovada pelos setores envolvidos e amplamente divulgada para todos os funcionários que direta ou indiretamente estarão envolvidos no processo de vendas da empresa.

Queremos ainda destacar que apesar da complexidade e tamanho que a estrutura de nível 2 possua ela deverá ser simplificada na forma que Jensen(2000:17) sugere. Este pesquisador americano mostra a vantagem competitiva que a simplicidade nas estruturas pode gerar, através da criação pelos funcionários de formas mais simples de trabalhar, de se comunicarem, de aproveitarem o tempo, de planejarem as suas atividades, de gerenciarem as suas expectativas e finalmente de usarem a tecnologia. Para o alcance desses objetivos serão necessárias a criação de ferramentas, processos e experiências adequadas as necessidades dos funcionários. As informações devem ser formatadas e disseminadas de modo que os funcionários possam tomar decisões fundamentadas sem perder tempo com ruídos. Usados sistemas de conhecimento de fácil navegação e visão como tudo se conecta.

2.2.3 A QUALIDADE DOS SEUS INSTRUMENTOS E PROCESSOS

Após a organização de como será estruturado a gestão de contas a receber a qualidade dos seus instrumentos e processos deverão ser levados em consideração. Para início de trabalho, devemos conceituar a qualidade e seus termos acessórios.

Segundo Lobos (1991:14) qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um processo para garantir que um cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja, em termos de características intrínsecas, custo e atendimento. Completando as informações afirma ainda que o cliente é a pessoa que recebe os produtos resultantes de um processo no intuito de satisfazer suas necessidades e de cuja aceitação depende a sobrevivência de quem os fornece. O cliente está dentro e fora da organização, no nosso estudo podemos identificá-lo dentro da organização, como o pessoal de vendas, contabilidade, etc.. e fora da organização, os nossos clientes finais propriamente ditos.

Já Feigenbaum(1983:25) pensando de uma forma mais geral identifica que a qualidade total ou TQM (total quality mangement) é um sistema administrativo baseado na participação de todos os setores e empregados da empresa no controle de qualidade. Por isto ela deve ser plena, abrangendo todo o processo que origina o produto da empresa, os pensadores da área também acham que ela deve ser preventiva, evitando antecipadamente desvios do produto com relação aos requisitos do cliente, ser assumida responsabilmente por todas as pessoas que fazem parte da organização e finalmente permanente incorporando-se ao comportamento gerencial e individual no cotidiano. A utilização dos conceitos de qualidade e acessórios, principalmente o TQM serão o guia adequado para a introdução deste importante instrumento.

Slack (1999: 507) aprofunda o conceito de TQM afirmando que este também envolve :

- Atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores;
- Inclusão de todas as partes da organização;
- Inclusão de todas as pessoas da organização;
- Fazer "as coisas certo da primeira vez";
- Desenvolvimento de sistemas e procedimentos que apoiem qualidade e melhoria;
- Desenvolvimento de um processo de melhoria contínua;

Para colocar em prática o TQM na Gestão do Contas a Receber adaptaremos a metodologia de Moller (1999:119). Este autor começa afirmando que a qualidade pessoal é pré-requisito importante para a qualidade departamental, este ponto será mais detalhado na próxima unidade que abordará os recursos humanos. Além disso, sabendo que a maior parte dos trabalhos são feitos por grupo de pessoas, o autor ressalta a importância da qualidade pelos diferentes departamentos da empresa, afirmando ainda que a qualidade departamental é o quanto um departamento como um todo satisfaz as exigências e expectativas técnicas e humanas dele mesmo e do mundo exterior.

Para desenvolver este trabalho será necessário a identificação dos fatores de qualidade na área de contas a receber, a criação de um método para a sua medição, a identificação do nível ideal e o nível atual da área, em relação aos fatores, e, finalmente, as medidas de correção para aproximação dos dois níveis.

Realizamos um levantamento entre profissionais de conta a receber, que atuam em empresas com estruturas amplas e complexas desta área, para a identificação de fatores comuns de qualidade e métodos de suas medições. Chegamos as seguintes conclusões apresentadas no quadro VI abaixo:

QUADRO VI : FATORES DE QUALIDADE E SUAS MEDIDAS

N.º por Importância	FATOR DE QUALIDADE Os 5 mais comuns nas empresas	MEDIDA Método de medição dos fatores de qualidade
1	COMPROMETIMENTO Com os objetivos da área	Grau de envolvimento com os objetivos do setor, traduzido em % da inadimplência/mês.
2	RELACIONAMENTO Habilidade no trato com os Clientes e colegas de trabalho	Quantidade de reclamações de clientes/colegas por um período determinado.
3	ORGANIZAÇÃO Nível de organização da área	Facilidade e rapidez na busca de informações e documentos p/ os clientes
4	RAPIDEZ NO ATENDIMENTO	Tempo de reposta e solução das demandas diárias dos clientes.
5	CLAREZA E OBJETIVIDADE	% das soluções/acordos realizados em decorrência das demandas do setor.

Sabemos que existem fatores específicos para cada empresa de acordo com a modelagem da sua gestão, todavia, os fatores acima são comuns a todas as empresas que possuem uma gestão da área em estudo já estruturada.

Após a identificação dos fatores e os métodos das suas medições, será necessário realizar um diagnóstico da qualidade atual e a qualidade ideal da área, a título de exemplo, vide quadro VII, realizamos uma análise real e atual da Triumph.

QUADRO VII : QUALIDADES ATUAIS, IDEAIS E SUAS DIFERENÇAS

N.º	QUALIDADE ATUAL	QUALIDADE IDEAL	DIFERENÇA
1	2,1%	3%	ÓTIMA, ABAIXO DO IDEAL
2	ZERO RECLAMAÇÕES	ZERO RECLAMAÇÕES	ÓTIMA, IGUAL AO IDEAL
3	DOCUMENTO/INFORMAÇÕES DEMORA AINDA PARA SEREM APRESENTADOS	DOCUMENTO/INFORMAÇÕES RÁPIDOS DE SEREM APRESENTADOS	REGULAR, PEQUENA DIFERENÇA DO IDEAL
4	DEMORA NA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DEMANDADOS PÉLOS CLIENTES	SOLUÇÃO IMEDIATA E RÁPIDA DE TODOS OS PROBLEMAS DEMANDADOS	REGULAR, NÃO EXISTE SOLUÇÃO IMEDIATA E RÁPIDA
5	SOLUÇÕES/ACORDOS 100 % DAS DEMANDAS DO SETOR	SOLUÇÕES/ACORDOS 100% DAS DEMANDAS DO SETOR	ÓTIMA, IGUAL AO IDEAL

Seguindo o procedimento, temos agora que adotar um plano de ação, vide quadro VIII, denominado por projetos de desenvolvimento de qualidade, para aproximar o nível atual do nível ideal, dos fatores n.º 3 e 4, que ainda dependem de melhoria.

QUADRO VIII : PLANO DE MELHORIA DE QUALIDADE

N.º	PROJETO	PLANO DE AÇÃO	PRAZO	RESPONSÁVEIS
3	MELHORIA NA ORGANIZAÇÃO DA ÁREA	ESTUDAR E APERFEIÇOAR O ATUAL SISTEMA DE INFORMAÇÕES E EQUIPAMENTOS	2 ANOS	GERENTE, SUPERVISOR, ANALISTA E PESSOAL DE INFORMÁTICA
4	MELHORIA NO ATENDIMENTO E SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DEMANDADOS	TREINAMENTO DO PESSOAL DA ÁREA, ATRAVES DE VISITAS AOS DIVERSOS SETORES/FILIAIS DA EMPRESA, ETC.....	6 MESES	GERENTE DE FINANÇAS E GERENTES DOS DEMAIS SETORES DA EMPRESA

Estabelecidos os projetos de melhoria de qualidade, o seu plano de ação, prazo e responsáveis, caberá ao responsável da área a implementação dos mesmos e o seu efetivo acompanhamento, assegurando com isto, a efetiva melhoria na qualidade dos processos de contas a receber. Os projetos acima são reais e serão implementados pela Triumph., com a nossa coordenação e acompanhamento.

Achamos que todo este procedimento de melhoria de qualidade deverá ser feito periodicamente, pelo menos uma vez por ano, atendendo ao desenvolvimento de um processo de melhoria continua conforme propõe Slack. Por outro lado, os fatores de qualidade poderão ser alterados em função das próprias mudanças estratégicas da empresa, reforçando com isto, as suas identificações periódicas, análises e correções permanentes.

2.2.4 OS SEUS RECURSOS HUMANOS

As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações, por esta razão destacamos também uma unidade específica para analisar os recursos humanos que uma gestão de contas a receber deve ter.

Como as demais áreas da Administração, a gestão de pessoas está sofrendo inúmeras mudanças, começando pelo próprio nome, não falamos mais recursos humanos, como algo disponível, inerte e quantificável, falamos pessoas, com os seus talentos, agregando um capital intelectual existente, porém difícil de ser quantificado através de um Balanço Patrimonial ou qualquer outro tipo de relatório empresarial.

Segundo Chiavenato(1999:24) as pessoas deixaram de ser consideradas recursos(humanos) para serem tratadas como parceiros e o relacionamento entre empresas e pessoas, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do tipo ganhar-ganhar. As pessoas e seus conhecimentos, habilidades e atitudes passam a ser a principal base da nova organização e conseqüentemente da gestão moderna de contas a receber.

De nada valerá uma boa base organizacional e instrumental de tecnologia de informação e uma política de crédito e cobrança aceita e praticada por todos se não tivermos pessoas preparadas, bem treinadas, talentosas e com habilidades adequadas para realizar a gestão dos recebíveis da empresa.

Ao refletirmos sobre o tema concluímos que os profissionais dessa área teriam como formação acadêmica mais adequada o curso superior de Administração de Empresa. Consideramos mais adequado este curso por trazer em sua formação acadêmica conhecimentos em grande número fundamentais para o bom desempenho das atividades de um profissional de crédito e cobrança. Neste curso o aluno terá conhecimentos de teorias de gestão empresarial em geral, capacitando-o a avaliar a empresa cliente sob o ponto de vista do seu desempenho futuro; conhecimentos da teoria macroeconômica, permitindo um entendimento da conjuntura econômica do país ou região onde as empresas clientes estão estabelecidas; conhecimentos contábeis, que permitirão análises de balanços e a confecção de relatórios detalhados, econômicos-financeiros das empresas avaliadas; conhecimentos da matemática financeira para montar esquemas factíveis de pagamentos de títulos atrasados; conhecimentos de legislação empresarial e financeira para adotar procedimentos adequados e evitar futuras demandas judiciais; conhecimentos de marketing, planejamento estratégico e logística permitindo entender e analisar as estratégias das empresas clientes. Não tendo o profissional a referida formação, será necessário a complementação de seus conhecimentos com cursos livres que tratam dos temas acima citados, demandando com isto maior tempo de preparação profissional e maior custo para a empresa.

Além dos conhecimentos abordados serão necessárias múltiplas habilidades, começando com a de saber lidar com pessoas, este trato é fundamental para obter informações e resolver problemas comuns da área. O profissional estará em contato constante e direto com os clientes finais da empresa. Somente por esta razão ele representará a empresa em momentos significativos do negócio, desde quando este está começando, no primeiro pedido de compra do cliente, quando existe algum problema de pagamento ou simplesmente num momento de insatisfação do cliente, seja pela forma de cobrança ou pelo não cumprimento devido no pedido de compras; finalmente na fase do seu encerramento, quando se decidirá não mais negociar com o cliente devido ao risco que este possa acarretar. Será necessário também a habilidade negocial, isto é, chegar a um acordo quando existem interesses antagônicos, em situações de cobrança de atrasos e na solução de conflitos diversos. Deverá ter jogo de cintura para atender aos clientes em suas demandas e ao mesmo tempo não fugir a política de crédito e cobrança da empresa e também para se adequar rapidamente as mudanças que o ambiente externo ou interno impõe.

Finalmente, terá que possuir atitudes eficazes para a atividade. Para isto deverá ser proativo no sentido de agir antecipadamente, reduzindo limites de crédito, encerrando negócios ou fazendo concessões e também informando à direção da empresa a necessidade de mudanças, tanto na política como nos procedimentos de crédito e cobrança ou no encerramento dos negócios com determinados clientes. Deverá ter uma resistência muito grande às pressões e frustrações devido ao trabalho conflitivo que executa, onde em alguns momentos as suas decisões agradam ao pessoal de vendas e isto o transforma em bom moço, já em outros momentos, a sua decisão não os agrada, e o transforma em o vilão, que perde vendas, mas, sob outro ponto de vista, preserva a empresa de riscos desnecessários.

Deverá pensar e agir estrategicamente, de comum acordo com a organização, consciente que a sua atividade deve ter altos padrões de qualidade, que é parte de um processo, não é um todo, que não deve se fechar em torno de si mesmo e que tem de interagir com outras atividades da empresa de forma eficiente,

sentido-se parte de um conjunto que poderá e deverá mudar continuamente e que sempre focará o cliente e os bons resultados da empresa como objetivo supremos.

Esquemáticamente podemos resumir os requisitos do profissional de gestão de contas a receber no quadro IX apresentado da seguinte forma:

QUADRO IX : RESUMO DOS REQUISITOS ESCENCIAIS

REQUISITOS	TIPOS	OBJETIVOS
CONHECIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • GESTÃO EMPRESARIAL • ECONOMIA • CONTABILIDADE • MATEMÁTICA /FINANCEIRA • LEGISLAÇÃO EMPRESARIAL E FINANCEIRA • INFORMÁTICA 	<ul style="list-style-type: none"> • IDENTIFICAR/AVALIAR A EFICÁCIA DA GESTÃO DAS EMPRESAS CLIENTES; • REALIZAR AVALIAÇÕES ECONÔMICAS/FINANCEIRAS DOS CLIENTES E DA CONJUNTURA; • ADOTAR PROCEDIMENTOS/AÇÕES DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR; • OPERAR SISTEMAS INFORMATIZADOS E PLANILHAS ELETRÔNICAS
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • RELACIONAMENTO INTERPESSOAL • NEGOCIAL • FLEXIBILIDADE 	<ul style="list-style-type: none"> • TER ÓTIMO RELACIONAMENTO COM CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS; • REALIZAR ACORDOS EFICAZES P/A EMPRESA; • TER JOGO DE CINTURA PARA NOVAS ADAPTAÇÕES ;
ATITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • PROATIVA • RESISTÊNCIA À FRUSTAÇÃO • CONJUNTO • ESTRATÉGIA • QUALIDADE 	<ul style="list-style-type: none"> • ANTECIPAR-SE AOS PROBLEMAS; • AGÜENTAR AS PRESSÕES COM EFICÁCIA; • SENTIR-SE PARTE DE UM GRUPO COM OBJETIVO DOS MELHORES RESULTADOS PARA A EMPRESA; • COLOCAR A ESTRATÉGIA E A QUALIDADE COMO PRIORITÁRIA EM TODAS AS SUAS ATIVIDADES;

2.2.5 A UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Concordamos plenamente com Hammer e Champy (1994:80) quando afirmam que as empresas para terem sucesso neste momento de grandes mudanças permanentes precisam utilizar de forma intensa e gerar competências no uso da tecnologia de informação. Elas precisam reconhecer e perceber os potenciais que esta tecnologia apresenta e aperfeiçoa a todo instante. O seu conhecimento e uso eficaz também terá um grande peso para os resultados positivos da gestão de contas a receber.

Acrescentamos ainda que Gates (1995:173) já previa que, nesta década que se inicia, as empresas do mundo inteiro se transformarão, devido a necessidade de satisfazer e informar clientes, de forma rápida, prática e eficaz, utilizando de forma intensiva a tecnologia, sendo cada vez mais difundido o uso do telemarketing, catálogos eletrônicos, multimídia, EDI, Internet e comércio eletrônico. Os programas se tornarão mais amigáveis e as empresas basearão os sistemas nervosos de suas organizações em redes que alcançarão não apenas todos os funcionários, mas fornecedores, consultores e clientes.

Passados apenas 5 anos das suas previsões vemos que poderosas ferramentas de inteligência empresarial já estão presentes, como a conjugação de soluções data warehouse com data mining, incorporação crescente de ferramentas para operação em rede, trabalho cooperativo e a padronização de sistemas operacionais abertos ao invés de sistemas proprietários.

Queremos destacar ainda nesta evolução atual o CRM (Customer Relationship Management) que seria o gerenciamento de relações com o cliente, isto é, foco no cliente. Ele seria uma evolução natural da mudança de foco que iniciou na década de 50 com o mercado de produção em massa e o desenvolvimento de ferramentas que atendiam a produção como MRP (Material Requirement Planning) e MRPII (Manufacturing Resource Planning) depois evoluindo para o ERP (Enterprise Resource Planning) que tinha como objetivo integrar esta produção com a contabilidade, finanças e área fiscal. Apesar desta tecnologia ser voltada para

descobrir necessidades e desejos do cliente, num mercado extremamente competitivo, em que o custo de perder um cliente é altíssimo, a gestão de contas a receber se beneficiará em muito da sua base de dados, avaliando riscos, estabelecendo limites de crédito e realizando outros trabalhos de interesse da área .

Os pacotes integrados de gestão empresarial são ainda caros e a sua implementação complexa e demorada para a realidade brasileira. Todavia, é de vital importância o seu conhecimento e acompanhamento, pois rapidamente os seus custos cairão e a exigência para a sua utilização acontecerá cada vez mais próxima.

A maneira eficaz do seu uso não começa com a busca de uma solução tecnológica para um problema apresentado, ela deve ser mais abrangente, isto é, devemos enxergar o todo para buscar a solução mais adequada como foi resumidamente apresentado com o CRM nos parágrafos anteriores. Somente em função do planejamento estratégico da empresa e da estrutura do setor de contas a receber resultante deste, devemos definir um sistema tecnológico adequado de informação.

Este sistema será modelado de forma a atender a estrutura resultante conforme poderá ser visto no quadro X.

QUADRO X : MODELAGEM DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES

ESTRUTURA DO SETOR	USO DA TECNOLOGIA	TIPOS DE TECNOLOGIAS RECOMENDADAS
NÍVEL 0, INDEPENDENTE DA EMPRESA	POR TERCEIROS	<ul style="list-style-type: none"> • IRRELEVANTE
NÍVEL 1, PEQUENA E RESTRITA	PARCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • SOFTWARES PRONTOS E DE FÁCIL OPERAÇÃO (SOFTWARES DE PRATELEIRA) • SOFTWARES DESENVOLVIDOS POR BANCOS(OFFICE BANKING)
NÍVEL 2, AMPLA E COMPLEXA	INTENSIVO	<ul style="list-style-type: none"> • SISTEMAS DESENVOLVIDOS INTERNAMENTE (ATRAVÉS DE COBOL, CLIPPER, ETC.) • SISTEMAS CORPORATIVOS AQUIRIDOS EXTERNAMENTE (SAP, DATASUL, J.D.EDWARDS, ETC.)

Aprofundando ainda mais na área, encontramos uma interessante análise de Tavares (1988:101) que divide o sistema para o contas a receber em três áreas básicas de informações a saber:

A - Informações Operacionais

Caracterizam aquelas informações necessárias ao processamento das operações de contas a receber a nível de execução. Apresentam o faturamento, para a sua remessa aos bancos cobradores e/ou a emissão de duplicatas que serão cobradas em carteira. Apresentam as fichas cadastrais atualizadas dos clientes, duplicatas liquidadas e as que não foram, preparam borderos de cobrança e emite contratos. Devem atender a todas as necessidades dos funcionários para a realização eficaz das operações rotineiras da área.

B - Informações de Controle

Caracterizam aquelas informações necessárias ao controle das operações de crédito e de cobrança. Apresentam informes de clientes e títulos vencidos, bloqueia faturamentos para clientes que já está com o seu limite de crédito tomado ou com atraso, gera cartas de cobrança e relatórios de títulos vencidos. Apresenta a relação de fichas cadastrais que devem ser atualizadas, apresenta a relação de títulos vencidos e a vencer em diversas carteiras de cobrança. Devem atender as necessidades dos Analistas de Crédito e Cobrança que realizarão as atividades de análise, concessão e atualização de crédito, cobrança e negociação dos títulos vencidos.

C - Informações Gerenciais

Caracterizam aquelas informações necessárias à gestão de contas a receber em todos os seus aspectos de tomada de decisões. Apresenta relatórios de inadimplência, geral, por filial de vendas e por vendedor, aging de títulos, prazos médios de faturamento, recebimentos e atrasos, valores e títulos por carteira de cobrança. Realiza um comparativo mensal da evolução da inadimplência e prazos. Apresenta um relatório diário das alterações de limites de créditos e prazos. Devem atender as necessidades de um gerenciamento eficaz da área e só permite alterações de crédito e prazos para os funcionários autorizados.

Para melhor percepção de cada tipo de informação apresentaremos no quadro XI abaixo alguns exemplos práticos, desenvolvidos pelo Departamento de Informática da Triumph, por suas respectivas áreas.

QUADRO XI : EXEMPLOS DE INFORMAÇÕES

TIPOS DE INFORMAÇÕES	EXEMPLOS PRÁTICOS	VIDE ANEXO:
OPERACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMAÇÕES CADASTRAIS • CONSULTAS BÁSICAS DE DUPLICATAS • LISTAS DAS DUPLICATAS 	<ul style="list-style-type: none"> • ANEXO 6 • ANEXO 7 • ANEXO 8
CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> • RELATÓRIO DE DUPLICATAS VENCIDAS MAIS DE 4 DIAS • CARTA DE COBRANÇA • REL. DE LIMITES DE CRÉDITOS SUPERADOS 	<ul style="list-style-type: none"> • ANEXO 9 • ANEXO 10 • ANEXO 11
GERENCIAIS	<ul style="list-style-type: none"> • RELATÓRIOS DE INADIMP. GERAL E TÍTULOS A VENCER • INADIMPLÊNCIA POR FILIAL E POR VENDEDOR • INFORM. DE ALTERAÇÕES DE LIM. CRÉDITO E PRAZOS 	<ul style="list-style-type: none"> • ANEXOS 12 e 13 • ANEXOS 14 e 15 • ANEXOS 16 e 17

A escolha dos relatórios e informações necessárias a gestão da área deverá seguir alguns princípios básicos, sendo os principais:

1. Propósito útil e definido

Os relatórios e informações não devem constituir um fim em si mesmos ou serem apenas úteis, devem ser utilizados de forma eficiente, a fim de alcançar os objetivos prefixados;

2. Relevância

Devem conter ou destacar os dados mais relevantes. Por exemplo, começando com os maiores valores e maiores dias de atraso;

3. Clareza e objetividade

Conforme já destacado no item 2.2.3 as informações devem ser apresentadas de forma clara e objetiva, além da sua relevância, para facilitar os trabalhos na busca de informações e tomadas de decisões;

4. Tempo hábil

Devem ser apresentadas em tempo hábil, a fim de permitir a tomada de decisão e cobrança o mais rápido possível pois, uma demora, de informação de título atrasado, poderá dificultar uma cobrança futura;

5. Exatidão e atualização

Todas as informações terão que estar atualizadas e totalmente exatas não sendo admissível informações incompletas e desatualizadas que poderá colocar a perder toda a credibilidade do trabalho da área;

6. Grau de Integração

Todas as informações da área deverão estar integradas com o sistema de contabilidade, finanças e vendas. Suas alterações serão efetivadas por níveis de alçadas e por critério de segregações de funções;

7. Análise de custo x benefício

A elaboração de relatórios e informações nunca devem ter custos que sejam superiores aos benefícios obtidos. Para isto deve-se realizar antes do seu desenvolvimento uma análise de custo versus benefício.

De posse da tecnologia de informação mais adequada o responsável pela gestão da área poderá implementar, desenvolver e continuamente aperfeiçoar as técnicas e políticas de crédito e cobrança que a estrutura e o planejamento estratégico exigem. Estes pontos serão abordados nos dois próximos itens.

2.2.6 AS SUAS TÉCNICAS E POLÍTICAS DE CONCESSÃO DE CRÉDITO

A palavra crédito tem sua origem no vocábulo latino credere, que significa: crer, confiar e acreditar, em seu amplo sentido significa confiar que alguém irá honrar seus compromissos nas datas pactuadas anteriormente. A bem pouco tempo, era uma atividade quase restrita as instituições financeiras mas, devido a intensa competitividade entre as empresas nos dias de hoje, se transformou em instrumento vital de estratégias de vendas das empresas industriais e comerciais. Uma grande questão apresentada é a definição da quantidade de confiança que o credor poderá ter em seus clientes e traduzi-lo em valores numéricos

Devido a sua importância o crédito e a sua gestão é apresentado por Pinos (1999:17) na introdução da sua obra da seguinte forma: "Al tratar el crédito comercial vamos a referirnos a uno de los aspectos más importantes de la gestión empresarial. Importante por su implicación en la actividad comercial, garantía de supervivencia y

fundamento de la expansión de la empresa. Importante por el monto absoluto de recursos financieros que exige en buena parte de los sectores industriales. Importante también por el riesgo que comporta de pérdida de los capitales comprometidos o de demora excesiva en su recuperación. Importante, en fin, por los problemas y dificultades inherentes a su tratamiento"

Como apresentado, o crédito deve ser visto pelos seus amplos aspectos de importância nos resultados das empresas. Para o seu estudo teremos que mostrar a sua importância nos dias de hoje, os seus riscos envolvidos e a implementação de uma política, a necessidade de criação de uma cultura de crédito na empresa, os diferentes instrumentos de análise, decisão, estabelecimento de seu limite e garantias suplementares.

2.2.6.1 A SUA IMPORTÂNCIA

Apesar de diversos autores pesquisados apresentarem o crédito como uma arte e não uma ciência, acreditamos que se ainda não tem esta titulação, está bem perto de tê-la. Já foi o tempo de que administrar crédito era função exclusiva de um profissional ou artista, que com o tempo adquiriu experiência, conforme já relatado no item referente a gestão tradicional de crédito e que qualquer que fossem os instrumentos utilizados para a sua análise a decisão final era sempre de caráter pessoal e individualmente para cada solicitante. Hoje temos, como iremos ver mais adiante, um grande número de técnicas para análise e tomada de decisão, estas técnicas permite decisões sobre crédito com um alto grau de confiança provado estatisticamente. Também, não é mais possível em alguns casos, devido ao grande número de clientes decorrente da ampliação dos mercados, tomar decisão individualmente, esta tem que ser padronizada para evitar tratamentos diferenciados.

O crédito para uma gestão moderna de Contas a Receber deverá partir de uma análise mais ampla, esta análise começa com a visão do próprio negócio em si mesmo. O gestor terá que levar em consideração em qualquer investimento do seu capital, o retorno, a incerteza e o risco. O retorno será a apreciação do capital investido após um determinado período, todavia este retorno está dependente da

incerteza, e esta, por sua vez, transformada em medida numérica é chamada de risco. O retorno do capital investido é intuitivo e facilmente quantificável após um determinado tempo do empreendimento, já o risco é um conceito multidimensional que cobre quatro grandes áreas de um empreendimento, são elas: o risco operacional, o risco de mercado, o risco legal e o risco de crédito. Logicamente na próxima unidade estudaremos exclusivamente este último risco.

Para concluir a sua importância, concordamos com Caouette, Altman e Narayanan (1999:56) quando afirmam que a competição global será ainda mais intensa nas próximas décadas, e que os assuntos de crédito inevitavelmente se tornarão um elemento cada vez mais importante na tomada de decisões. Se forem excessivamente conservadoras nesse aspecto, as empresas colocar-se-ão em desvantagem competitiva e que provavelmente, os bancos serão menos úteis nas áreas de crédito nos próximos anos, exigindo que as empresas os substituam e criem ferramentas e instrumentos de avaliação de riscos e proteção cada vez mais eficazes.

2.2.6.2 RISCOS DE CRÉDITO E SUAS POLÍTICAS

O risco de crédito surge quando uma empresa vende a prazo para seus clientes, transformando estas vendas em recebíveis, a qualidade destes recebíveis mostrará efetivamente como foi feita a administração e o grau de preocupação que a empresa teve anteriormente na concessão de crédito. Como já foi comentado, somente após o Plano Real que as empresas em geral começaram a se preocupar com a administração do risco de crédito no Brasil. Não temos muita experiência nesta área, mesmo nas empresas financeiras que o crédito é básico para as suas atividades, o seu gerenciamento foi relegado a segundo plano, pois estas instituições preferiam emprestar diretamente ao governo, através do financiamento da dívida interna brasileira com um risco de crédito pequeno ao invés de emprestar a clientes do setor privado.

A minimização deste risco começa com o estabelecimento de uma política de crédito, que terá que ser desenvolvida e implementada da forma mais participativa

possível, coerente com o planejamento estratégico da empresa e de acordo com a sua estrutura. Não acreditamos também em um modelo único e exclusivo que solucionará todos os problemas para qualquer empresa, acreditamos sim que hoje temos ferramentas e técnicas administrativas que permitem o perfeito desenvolvimento desta área, com modelos e políticas adequadas para cada tipo de empresa.

A política será a regra geral de conduta ou de ação que deverá ser objeto de aplicação em determinada situação operacional, ela deverá levar em consideração os seguintes pontos:

- A probabilidade de acontecer a inadimplência;
- A consequência da perda;
- O ganho em assumir o risco.

A probabilidade da inadimplência poderá ser bastante reduzida partindo de um trabalho conjunto com a área de vendas e demais áreas da empresa. O pessoal de vendas e das demais áreas terá que ser envolvido com o sucesso dos recebíveis da empresa, este envolvimento deverá ser formalizado e registrado na política de crédito. Este envolvimento também não poderá ser apenas formal, tem que ser efetivo, a empresa deverá montar de forma participativa e vender a idéia de uma política ampla de crédito. Indicar as pessoas e áreas responsáveis e como proceder desde a aproximação do cliente, a coleta de dados para a elaboração da sua ficha cadastral, um parecer sobre o crédito e até a sua efetiva concessão.

Repetimos que a área de vendas é fundamental nesta participação, ela tem que comprar a idéia e se sentir comprometida. Após a consulta e consenso para elaboração da política, a mesma deverá ser amplamente divulgada. Acharmos importantíssimo nesta fase um treinamento de todo o pessoal de vendas para conhecer, sensibilizar-se e comprometer-se.

Esta política deverá também mostrar que o pessoal de vendas é que dará o primeiro passo em todo o processo. Inicialmente este pessoal só gastará tempo e energia com os futuros clientes que a empresa deseja. De antemão, excluirá qualquer cliente não enquadrado na estratégia de negócio da empresa, pois o

vendedor já conhece todos os seus clientes e sabe como captar informações dos novos, seja através de informações nas redondezas ou seja através de informações com os próprios colegas de profissão. Caberá a eles captar as informações necessárias e tomar a primeira decisão para minimizar o risco de inadimplência, indicar ou não o cliente para negociar com a sua empresa. Poderá fazer isto, através do preenchimento completo e verdadeiro da ficha cadastral do cliente. Nesta parte queremos destacar a questão da qualidade nas informações, esta terá que ser também introduzida/sensibilizada para todo o pessoal envolvido .

Após estes passos iniciais caberá ao setor de contas a receber a continuação e o cuidado necessário para minimizar a inadimplência. Os detalhes destes cuidados serão desenvolvidos mais adiante, a título de exemplo vide no anexo 18 uma política desenvolvida para a Triumph e que destaca todos os pontos já comentados.

No que diz respeito a consequência da perda, para que não tenha efeitos significativos para o negócio, esta poderá também ser minizada através de cuidados especiais de distribuição dos riscos, do estabelecimento de limites de crédito consistentes, de solicitações de garantias adicionais em casos especiais, de monitoramentos contínuos das grandes contas/clientes/riscos e de um sistema de tecnologia de informação eficaz, conforme apresentado no item 2.2.5, que mostrará qualquer atraso e/ou informações importantes para a minimização do risco imediatamente.

A distribuição dos riscos já é recomendado em qualquer tipo de investimento, qualquer manual de investimento sugere que o risco será minimizado quando o mesmo é bem distribuído, "não se coloca todos os ovos na mesma cesta" já diziam os antigos. No caso em estudo deve-se tentar evitar a concentração de vendas para poucos clientes, consideramos o limite máximo de concentração para um cliente 5% do faturamento total, a partir daí estamos colocando em risco o próprio negócio. Mesmo que a estratégia de marketing da empresa seja a venda dos produtos para grandes clientes, como por exemplo somente para lojas de departamentos e hipermercados, como Lojas Americanas, Carrefour e Wal Mart. Sabendo-se que no Brasil temos um pouco número e concentração destes clientes, verdadeiros oligopólios nestas áreas, devemos adotar a estratégia de exportação de parte das

vendas para que o negócio não fique nas mãos de um grupo pequeno que, por motivo de política de compra ou da conjuntura econômica, poderá a qualquer momento causar sérios problemas nos negócios. Os demais procedimentos contra os efeitos significativos da perda nos negócios serão analisados com mais detalhes em parágrafos seguintes.

O ganho em assumir o risco, deverá ser cuidadosamente avaliado sob o ponto de vista da estratégia de marketing adotada, Segundo Kotler (1999:178) as empresas estão se afastando do marketing de massa e do marketing de variedade de produtos, dando preferência à abordagem de marketing de segmentos, a Triumph segue o mesmo caminho, para isto as empresas deverão escolher e implementar uma estratégia de posicionamento do seu produto. Esta estratégia obrigará a identificação de um grupo de ações possíveis de vantagens competitivas para estabelecer uma posição, seleção das vantagens certas e comunicação e apresentação eficientes da posição escolhida para o mercado. Dependendo da margem de lucro que este segmento permitir, as empresas poderão assumir maior ou menor risco. Se a margem for alta pressupõe-se que ela poderá assumir maiores riscos se, pelo contrário, a margem for estreita o cuidado deverá ser maior, porque qualquer perda impactará diretamente os negócios.

Blatt (1999:64) apresenta um estudo estatístico identificador de fatores de risco de crédito, que devemos sempre levar em consideração, sendo os principais pontos:

- Porte = Quanto menor o empreendimento, maiores os riscos de mortalidade: 71% das empresas extintas possuíam até 2 empregados, enquanto apenas 9,8% tinham mais de 5;
- Idade = Quanto mais novo o empreendimento, maiores os riscos de extinção, principalmente no primeiro ano. Cerca de 36% das empresas que morreram e/ou desapareceram antes de completar um ano de vida. No período de até dois anos, o total de negócios extintos e/ou desaparecidos foi da ordem de 47%. Cabe ressaltar que 7% das empresas que encerram as suas atividades não o fazem de direito, apenas de fato;
- Escolaridade = a escolaridade básica amplia as chances de sucesso do empreendedor no mundo dos negócios. Quanto maior a escolaridade,

maior a chance de sucesso. No universo das empresas extintas, 35% dos proprietários tinham o 1º grau incompleto, enquanto este limite na escolaridade atingia menos de 20% do grupo de empresas de sucesso;

- Experiência = Ausência de experiência prévia é outro fator determinante para o insucesso dos empreendimentos. Em 50% das empresas, o empresário tinha experiência anterior, menos que os 60% de experiência registrada nas empresas de sucesso. Considerando a experiência como autônomo, 26% dos proprietários das empresas que morreram no primeiro ano trabalhavam anteriormente como autônomos, contra 17% dos empresários bem-sucedidos;
- Falta de Capital = Apenas 6% dos empreendimentos cujas empresas morreram tinham capital disponível por ocasião da abertura da empresa, contra 14% dos empresários que obtiveram sucesso;
- Identificação e avaliação das oportunidades = Nada menos que 71% dos empresários cujas empresas "faleceram" afirmaram que abriram suas empresas porque identificaram boa oportunidade de negócio, mas não pesquisaram as reais potencialidades do mesmo.

2.2.6.3 A CULTURA DO CRÉDITO

Não adianta a área de contas a receber utilizar políticas e instrumentos modernos para a gestão do crédito sem que haja uma verdadeira cultura de crédito na empresa. Entendemos cultura de crédito o grau de risco que uma empresa decidiu correr, este é transformado em uma zona de segurança para assunção de riscos de crédito, onde todos devem conhecer e trabalhar dentro dela. Fora dessa zona, as conseqüências potenciais da perda são mais severas que a satisfação potencial de ganhar. Estabelecer a zona de segurança e, mais importante, ficar com ela não são tão simples quanto parecem à primeira vista. A busca pelo crescimento lucrativo comumente põe os negócios em curso de colisão com seus limites de riscos. Poucas empresas conseguem crescer rapidamente sem ter perdas de recebíveis. Sabemos que toda a empresa quer maximizar a sua participação no mercado com um alto grau de qualidade dos recebíveis, teremos que saber o nível de perdas que suportará e ao mesmo tempo maximizar a riqueza de seus acionistas.

Uma empresa pode ser segura e lucrativa com níveis de risco que podem parecer até alto para outra empresa, segundo Mueller (1997:8) tudo dependerá das atitudes, repostas e padrões comportamentais que começa com o principal executivo e vai a todos os níveis da organização. O alto escalão decidirá de qual deve ser o perfil de riscos da companhia na venda e concessão do crédito este poderá ser representado por uma escala que vai de totalmente liberal até totalmente rigoroso. Ajustar a quantidade de risco que uma organização correrá é uma questão estratégica fundamental que deve ser resolvida diretamente pelo alto escalão. Tendo sido estabelecido esta zona de riscos permissíveis, a alta administração deverá, então apresentar a dinâmica e os parâmetros dessa zona aos demais funcionários da empresa e se possível, incluir na própria política de crédito estabelecida.

Uma empresa pode estabelecer políticas e procedimentos complicados como freios e contrapesos para controlar seus riscos, mas se faltar um núcleo cultural forte, esses serão de pouca utilidade. Por outro lado se uma cultura de crédito realmente entrar na corrente sanguínea da organização, então seus vários procedimentos e políticas podem fornecer um forte suporte.

Todavia, dependendo do mercado que está inserida a empresa se a mesma adotar como estratégia um rigor excessivo e uma intolerância em qualquer restrição de crédito poderá perder muitos clientes. Por outro lado muitos problemas aparecem quando a gestão de risco fica muito atrás de outras prioridades, tais como foco exclusivo no cliente a qualquer preço e outras novidades irresponsáveis de gestão inadequada. Smith (1976:279) há duzentos anos atrás já relatava que, apesar de os princípios da atividade bancária parecerem algo mirabolante, a prática é capaz de ser reduzida a regras rigorosas e distanciar-se dessas regras, em nome de especulações elogiosas, de ganho extraordinário, é quase sempre extremamente perigoso e freqüentemente fatal á companhia que o faz.

O desafio para os gestores da área é analisar corretamente todas as implicações, adotar uma estratégia adequada e encontrar o ponto de equilíbrio em tudo isso. Encontrado este equilíbrio e estabelecido a zona de riscos permissíveis,

cada funcionário da cadeia de concessão de crédito precisará entender a cultura e se conectar a mesma.

Morsman (1994:21) acrescenta que o alto escalão deve não somente acreditar muito na cultura que quer atingir, deve vivê-la e respirá-la, ele vai estabelecer esta cultura através de seu comportamento, atitudes, respostas, sinais verbais e não verbais e também aos heróis que cria. Deverá ser elogiado e bem remunerado aquele funcionário que abre mais um negócio para a empresa do mesmo modo que aquele que identificar um alto risco e cancelar um negócio que fatalmente daria prejuízo à organização.

2.2.6.4 OS SEUS INSTRUMENTOS DE ANÁLISE, DECISÃO E ESTABELECIMENTO DE LIMITES

Para desenvolvermos esta unidade realizamos uma pesquisa bibliográfica objetivando buscar, entre os autores, o que existe atualmente em termos de instrumentos de análise, decisão e estabelecimento de limites de crédito. Concluímos que podemos separá-los em três grupos representativos das correntes de pensamento existentes tanto em termos teóricos como práticos.

Começando com Weston e Brigham (1969:13), estes autores desenvolveram a clássica análise dos 5 C's, clássica e famosa por constarem em quase todos os livros que estudam o assunto. Os autores retratam os 5 aspectos que devem ser avaliados numa análise de crédito, são eles: caráter, capacidade, capital, colateral e condições, da pessoa ou empresa que tomará o crédito. Não é dado um instrumental para a decisão, esta fica a cargo do avaliador e este terá que usar o seu critério pessoal para a decisão final da concessão do crédito após a identificação dos 5 aspectos.

Ross, Westerfield e Jordan (1997:368) já desenvolvem uma análise com instrumentos econométricos de otimização. Eles afirmam que ao conceder crédito, através dos custos de carregamento ou fluxo de caixa desembolsados, uma empresa determina o esforço que fará para distinguir entre clientes que pagarão o

que devem e clientes que não pagarão, neste caso representado pelos custos de oportunidade devido as vendas perdidas com a recusa do crédito, tudo isso através de uma série de instrumentos e procedimentos para determinar o volume ótimo do crédito que a empresa poderá chegar.

Já Blatt (1999:28) afirma que a análise de vários aspectos é uma das ferramentas indispensáveis para uma boa decisão de crédito, relata ainda que esta consiste em um estudo da situação global de um devedor em perspectiva, visando a elaboração de um parecer que retrate, de forma clara e objetiva o desempenho econômico-financeiro do mesmo. Tal estudo é realizado não só mediante a avaliação de suas demonstrações financeiras como também das condições do grupo do qual faz parte, do seu setor de atuação, além de aspectos políticos e econômicos.

Analisando os autores acima e demais autores pesquisados, podemos afirmar que toda a bibliografia que aborda este tema está inserida em três correntes, isto é: a primeira clássica ou tradicional, onde apenas sinaliza os pontos principais de uma análise e deixa a decisão como caráter pessoal. A Segunda corrente é quantitativa e econométrica, pois busca a otimização do contas a receber por meio de um modelo previamente montado e a última, que é mais eclética, usa aspectos quantitativos, qualitativos e de caráter pessoal através da obtenção de informações diversas para finalmente determinar um parecer sobre a situação econômica e financeira da empresa analisada.

O nosso ponto de vista é de que a análise de crédito deverá partir de uma visão mais ampla, não deve estabelecer apenas um modelo ideal e pronto para qualquer tipo de empresa, ela poderá ser simples e objetiva ou complexa e profunda, dependendo dos valores envolvidos e das quantidades de clientes a serem analisados. Levará em conta também o grau de risco que representará a carteira de recebíveis e o custo para a obtenção das informações necessárias. Para o melhor entendimento da nossa proposta elaboramos e detalhamos, nos itens seguintes, os seis instrumentos indispensáveis a uma adequada análise de crédito em função dos aspectos acima referidos.

2.2.6.4.1 OS INSTRUMENTOS DE ANÁLISE E DECISÃO

Destacaremos a seguir os seis instrumentos mais adequados para análise e efetiva decisão de crédito.

A - FICHA CADASTRAL

Será o primeiro instrumento utilizado e deverá fazer parte de qualquer análise, ela deverá ser simples, objetiva e prática de preenchimento, pois será geralmente elaborada pelo vendedor, no momento da abertura do negócio, em conjunto com o responsável pela empresa a ser analisada, devendo constar:

1. razão social, nome fantasia, endereços completos da matriz, filiais, de entrega e de cobrança;
2. nome, endereço, telefone, e-mail, etc.. das pessoas de contato, para compra, pagamento e dados completos dos principais acionistas ou sócios quotistas;
3. data da fundação, e informações gerais das instalações, localização, metragens e n.º de empregados;
4. capital inicial registrado, capital integralizado e de giro, ativo imobilizado, faturamento mensal, valores dos estoques;
5. nome e endereço dos principais fornecedores e bancos que trabalha;

O preenchimento correto da ficha é fundamental para uma adequada análise. O vendedor deverá ser conscientizado desta importância, caso contrário todo o trabalho será perdido. Recomendamos ainda que no verso da mesma o vendedor faça uma recomendação de abertura de crédito, conforme estabelecido na política de crédito da Triumph (anexo 18) justificando a sua proposta. Como exemplo prático de ficha cadastral que atenda as recomendações já citadas e as que seguirão, sugerimos verificar no anexo 19.

As fichas deverão ser assinadas pelo vendedor, o responsável pela empresa cliente e pelo gerente de vendas quando a empresa for de maior porte. Junto com a

mesma deverá vir uma cópia autenticada do contrato social ou estatutos quando S/A, e as alterações contratuais recentes ou atas das últimas assembleias, tudo isso com o devido registro na junta comercial. Deverão ainda ser acompanhadas de uma cópia do registro do CNPJ e da Inscrição Estadual.

Para uma perfeita análise da ficha cadastral relacionamos abaixo, alguns cuidados e verificações que todos os analistas devem ter:

- Razão Social: verificar se é igual aos documentos apresentados (contrato, CNPJ, etc.);
- CNPJ/Inscrição Estadual: Da mesma forma deverá ser conferido através dos documentos apresentados, poderá também ser feito, via Internet; uma consulta ao cadastro do Ministério da Fazenda e também em algumas Secretarias de Fazenda Estaduais;
- Data da constituição: nem sempre é a data de início das atividades;
- Ramo de atividade: verificar se é compatível com a mercadoria que está adquirindo;
- Endereço: confirmar bem, verificar se é este o endereço para cobrança. As vezes a cobrança é na matriz ou em outro departamento, não necessariamente no endereço mencionado. Se possível, anotar o nome dos responsáveis pelos pagamentos;
- Telefone: anotar também o telefone da tesouraria ou do encarregado dos pagamentos;
- Capital inicial: é o valor registrado no contrato e nas alterações de contrato. É a soma dos valores constituídos para a formação da empresa. Verificar o "peso" de cada sócio, ou seja, seu percentual na formação do capital social. As contribuições dos sócios podem ser com bens ou dinheiro;
- Principais sócios: Verificar qual o percentual de cada um na participação da formação do capital social. Verificar também se algum dos sócios já participou ou participa em empresas clientes ou em empresas que já deram problemas de crédito;
- Capital integralizado: quando a entrada do capital inicial é imediata, esse valor será o mesmo do capital social. Caso algum sócio não entregue na

hora a totalidade de sua cota, esse deixou o capital a integralizar, e deve ser citado no contrato social e suas alterações;

- Capital de giro: é a disponibilidade financeira da empresa para gerir seus negócios. Confirmar esse capital declarado com a soma do disponível no ativo (caixa, depósitos bancários, etc..) mais o realizado (mercadorias e contas a receber) menos o exigível no passivo (contas a pagar). Em resumo, o que a empresa tem de capital menos o que tem a pagar. Geralmente algumas empresas tendem a declarar grande capital de giro no cadastro, para "aparentemente" terem mais crédito. É como a declaração de rendimentos da pessoa física em seu cadastro para compra, que só tem valor real se confirmado;
- Número de empregados: nos dá a avaliação parcial do "volume" da empresa. É claro que terá de ser avaliado juntamente com os demais dados do negócio;
- Média mensal de vendas X valor do estoque: esse item nos permite avaliar o giro comercial do negócio. Vendas muito menores que o estoque indicam problemas de comercialização e imobilização parcial do capital de giro. Vendas perto do limite do estoque indicam rotação rápida da mercadoria e boa comercialização, dependendo, é claro, da margem de lucro alcançada, pois de nada adianta se desfazer do estoque sem uma margem de lucro bem projetada pela empresa;
- Valor do ativo imobilizado: compreende os bens e direitos destinados à manutenção da empresa (construções, máquinas, equipamentos, veículos, marcas e patentes, etc.) . A empresa que tiver esse valor elevado em relação ao seu patrimônio líquido (lucro) estará imobilizando boa parte do capital de giro disponível;
- Referências bancárias e comerciais: em princípio informará como referência fornecedores e bancos com os quais mantenha boas relações. Os que possam influenciar negativamente não serão relacionados. Especial atenção aos fornecedores informados, pois se desses depender a sobrevivência do negócio (matéria-prima ou produtos) serão esses os últimos junto aos quais a empresa atrasará seus compromissos;

- Participação em outras empresas: verificar qual o percentual de participação e o conceito dessas empresas no mercado;
- Pessoas autorizadas a comprar em nome da empresa: relação das pessoas que podem utilizar o nome da empresa para faturamento. Deve também ser solicitada a assinatura dessas pessoas para conferência. Ficar também com cópia do instrumento de procuração, verificando bem se essa autoriza o procurador para compras;

A ficha cadastral deverá ser atualizada pelo menos uma vez anualmente. Recomendamos que o sistema de informações (informática) emita um aviso ou a própria impressão da ficha quando se completar 12 meses da sua elaboração ou alteração, para que o vendedor possa checar e/ou atualizar a mesma junto ao cliente .

B - INFORMAÇÕES SOBRE RESTRIÇÕES

É fundamental em qualquer venda a crédito, a obtenção de informações sobre restrições do devedor, hoje, graças a tecnologia de informação, temos facilidades de obter informações rápidas e precisas a custos baixos para esta finalidade.

Já possuímos entidades que realizam trabalhos de qualidade sobre restrições creditícias de pessoas jurídicas. Elas possuem convênios com cartórios de protestos, bancos em todo o país e fornecedores em geral que relatam todos os aspectos restritivos, tais como protestos, cheques sem fundos, atrasos de títulos, ações executivas, volumes de compras, títulos vencidos e a vencer.

Apesar de existirem uma quantidade enorme de entidades que realizam esta atividade, destacamos duas que consideramos as mais importantes operando no país, são elas: o SCI/EQUIFAX e o SERASA. Consideramos como as mais importantes devido a sua abrangência em âmbito nacional, o enorme banco de dados e a diversidade de produtos e serviços específicos de restrições creditícias.

As referidas entidades já promovem grupos setoriais de fornecedores, tais como Grupo Moda Íntima, Grupo Eletro-Eletrônico, Grupo Tintas, etc.. objetivando criar uma segmentação e um banco de dados específico com um maior número de informações customizadas dos clientes comuns. Estas informações aperfeiçoam ainda mais a análise e concessão de crédito, uma vez que, além de fornecerem informações restritivas, fornecem também o nível de endividamentos do clientes comuns, permitindo com isto o estabelecimento de um limite de crédito com informações mais concretas.

A título de ilustração e complementação apresentamos no anexo 20 um relatório do SERASA, chamado relato, que apresenta todas as informações restritivas de pessoas jurídicas. Apresentamos também nos anexos 21 e 22 informações restritivas de pessoas jurídicas e físicas (sócios ou diretores) respectivamente do SCI.

C - CREDIT SCORING

O Credit Scoring é uma técnica ou parâmetro que permite avaliar e pontuar o cliente e estabelecer limites de crédito. A palavra score vem do inglês e significa pontuação(placar) e avaliação. É desenvolvido através de uma técnica estatística, chamada análise discriminante.

Segundo Blatt (1999:107) o uso de técnicas estatísticas e matemáticas, como é o caso em estudo, como auxiliares no processo decisório, está se desenvolvendo muito nos últimos anos, apesar de que estas técnicas já eram usadas pelas companhias seguradoras há mais de um século.

No Brasil já foram desenvolvidos vários modelos estatísticos de análise discriminante com o objetivo de previsão de concordatas e falências para pessoa jurídica e de insolvência para pessoa física. Os modelos para pessoas jurídicas estão quase todos centrados em dados extraídos dos balanços patrimoniais e demonstrações de resultados das empresas analisadas, apresentamos nos itens

1,2,3 e 4 abaixo os principais modelos elaborados nos país e desenvolvemos no item 5 um modelo exclusivo para a Triumph.

1. MODELO DE ROBERTO ELIZABETSKY, Costa (1994:45)

$$Z = 1,93204X1 - 0,20583X2 + 1,0237X3 + 1,33354X4 - 1,12899X5$$

Z= fator de insolvência

Variáveis do modelo:

X1= Lucro Líquido .

Vendas Líquidas

X2= Disponível .

Imobilizado

X3= Contas a Receber

Ativo Total

X4= Estoques

Ativo Total

X5= Exigível a Curto Prazo

Ativo Total

Escala de previsão de insolvência=

-1,0 -0,5 0 0,5 1,0 1,5 2,0

Insolvência	Solvência
--------------------	------------------

Se a empresa tiver sido classificada como solvente, a probabilidade de ter sido classificada corretamente avaliada é de cerca de 74% e, se tiver sido classificada como insolvente, a probabilidade de Ter sido corretamente avaliada é de aproximadamente 63%.

2. MODELO DE STEPHEN KANITZ, Kanitz(1978:62)

$$FI = 0,05X1 + 1,65X2 + 3,55X3 - 1,06X4 - 0,33X5$$

FI= fator de insolvência

Variáveis do modelo:

X1= Lucro Líquido .

Patrimônio Líquido

X2= Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo

Exigível Total

X3= Ativo Circulante - Estoques

Passivo Circulante

X4= Ativo Circulante

Passivo Circulante

X5= Exigível Total

Patrimônio Líquido

Escala de previsão de insolvência=

-7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7

Insolvência	Penumbra	Solvência
--------------------	-----------------	------------------

Se a empresa tiver sido classificada como solvente, a probabilidade de ter sido classificada corretamente avaliada é de cerca de 80% e, se tiver sido classificada como insolvente, a probabilidade de ter sido corretamente avaliada é de aproximadamente 68%.

3.MODELO DE ALBERTO B. MATIAS, Costa (1994:46)

Z= 23,792X1 - 8,260X2 - 8,868X3 - 0,764X4 + 1,535X5 + 9,912X6

Z= fator de insolvência

Variáveis do modelo:

X1= Patrimônio Líquido - Reserva de Reavaliação

Ativo total

X2= Financiam. e Emprést. Bancários(curto prazo) + Duplicatas Descontadas

Ativo Circulante

X3= Fornecedores

Ativo Circulante

X4= Ativo Circulante

Passivo Circulante

X5= Lucro Operacional

Vendas Líquidas

X6= Disponível + Aplicações

Ativo total

Escala de previsão de insolvência=

-2 -1 0 1 2

Insolvência	Solvência.....
--------------------	-----------------------

Obs: abaixo de 0 = deficiente(insolvente); de 0,1 a 2,0 = insatisfatório; de 2,1 a 5 = razoável; de 5,1 a 8,0 bom e acima de 8 = ótimo

Se a empresa tiver sido classificada como solvente, a probabilidade de ter sido classificada corretamente avaliada é de cerca de 70% e, se tiver sido classificada como insolvente, a probabilidade de ter sido corretamente avaliada é de aproximadamente 77%.

4.MODELO DE ISTVAN KAROLY KASZNAR, Kasznar(1987:47)

$$Z = 0,28X1 + 0,17X2 + 0,19X3 + 0,08X4 + 0,43X5$$

Z= fator de insolvência

Variáveis do modelo:

X1= Capital de Giro

Ativo Total

X2= Capital Não Exigível Total Líquido

Ativo Total

X3= Lucros Antes de Impostos e Juros

Ativo Total

X5= Valor de Mercado da Part. Acionária e das Ações Preferenciais

Passivo Total

X5= Vendas Líquidas

Ativo Total

Escala de previsão de insolvência=

-6,0

-1,6

+1,4

+3,0

Com problemas	Com problemas	Intervalo Indefinido	Sem problemas	Sem problemas
----------------------	----------------------	-----------------------------	----------------------	----------------------

Os pontos -6,0 e 3,0 representam respectivamente as médias das empresas com e sem problemas.

Se a empresa tiver sido classificada como solvente, a probabilidade de ter sido classificada corretamente avaliada é de cerca de 94,2% e, se tiver sido classificada como insolvente, a probabilidade de ter sido corretamente avaliada é de aproximadamente 90,9%.

5 - MODELO CREDIT SCORING/TRIUMPH (vide Anexo 23)

Desenvolvemos o modelo abaixo utilizando a metodologia de Altman(1968:189) com algumas adaptações para a realidade da empresa. Não consideramos as variáveis das demonstrações financeiras dos clientes, pois para o grupo que o modelo será aplicado, as demonstrações financeiras são inconsistentes, acreditamos que a consistência somente existirá para empresas de maior porte e que possuam os seus demonstrativos auditados. As variáveis utilizadas estão abaixo descritas e são as possíveis de serem obtidas com alto grau de consistência.

$$Z = 0,523X1 + 0,0110X2 + 0,0080X3 + 0,0466X4$$

Z= fator de insolvência

Variáveis do modelo:

X1= quantidade de restrições (protestos, ações e cheques sem fundos) recentes, os dados deverão entrar com o sinal negativo;

X2= quantidade restrições(protestos, ações e cheques sem fundos) antigas, os dados deverão entrar com o sinal negativo;

X3= tempo de fundação (anos) da empresa analisada;

X4= índice recente de inadimplência da região de vendas da empresa analisa, os dados deverão entrar com o sinal negativo.

Escala de previsão de insolvência=

-1,59 -0,61 -0,40 -0,01 +0,1 +0,22 ...

Com problemas	Com problemas	Intervalo Indefinido	Sem problemas	Sem problemas
----------------------	----------------------	-----------------------------	----------------------	----------------------

Os pontos -0,61 e +0,01 representam respectivamente as médias das empresas com e sem problemas.

Se a empresa tiver sido classificada como solvente, a probabilidade de ter sido classificada corretamente avaliada é de cerca de 90% o mesmo percentual para tiver sido classificada como insolvente corretamente.

D - ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A análise das demonstrações financeiras utiliza as informações contidas nos demonstrativos financeiros e contábeis da empresa cliente, tais como: o relatório da administração, o balanço patrimonial, a demonstração de resultados, a demonstração das origens e aplicações de recursos, a demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, a demonstração das mutações do patrimônio líquido, as notas explicativas e o parecer dos auditores independentes para, como o próprio nome sugere, analisar e obter um entendimento da condição financeira da empresa e com isto tomar uma decisão para concessão ou não do crédito.

Matarazzo (1991:26) divide a análise em seis tipos, a saber: análise através de índices, análise vertical e horizontal, análise do capital de giro, análise de rentabilidade, análise da demonstração das origens e aplicações de recursos e do fluxo de caixa e análise prospectiva. Devido a sua importância destacaremos e comentaremos cada um desses tipos.

1. ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES

Tem o objetivo de fornecer avaliações genéricas sobre diferentes aspectos da empresa em análise sem descer a um nível maior de profundidade. Com o seu desenvolvimento esta técnica ganhou embasamento científico e teve a sua utilidade comprovada. Conta-se hoje com apreciável know-how na elaboração de índices-padrão, estes permitem adequada avaliação de qualquer índice de determinada empresa e proporcionam ao usuário da análise informação objetiva do seu desempenho. A conjugação do uso de índices-padrão e de pesos possibilita chegar-se a uma avaliação global da empresa analisada, o que é de extrema utilidade nas decisões de concessão de crédito.

Os índices são divididos em índices que evidenciam aspectos da situação financeira e índices que evidenciam aspectos da situação econômica. Os índices da situação financeira, por sua vez, são divididos em índices de estrutura de capitais e índices de liquidez, já os índices da situação econômica são os de rentabilidade.

PRINCIPAIS ÍNDICES:

A) Estrutura de Capitais

São índices que mostram as grandes linhas de decisões financeiras, em termos de obtenção e aplicação de recursos.

A . 1) Participação de Capitais de Terceiros: $\frac{CT}{PL}$

Indica: quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada R\$ 100 de capital próprio investido

Interpretação: quanto menor, melhor

Fórmula: $\frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$

A . 2) Composição do Endividamento: $\frac{PC}{CT}$

Indica: qual o percentual de obrigações de curto prazo em relação às obrigações totais

Interpretação: quanto menor, melhor

Fórmula: $\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capitais de Terceiros}} \times 100$

A . 3) Imobilização do Patrimônio Líquido: $\frac{AP}{PL}$

Indica: quantos cruzados a empresa aplicou no ativo permanente para cada R\$ 100 de patrimônio líquido

Interpretação: quanto menor, melhor

Fórmula: $\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$

A . 4) Imobilização dos Recursos Não Correntes: $\frac{AP}{PL + ELP}$

Indica: que percentual de recursos não correntes a empresa aplicou no ativo permanente.

Interpretação: quanto menor, melhor

Fórmula: $\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patr. Líquido} + \text{Exig. a Longo Prazo}} \times 100$

B) Índices de Liquidez

B . 1) Liquidez Geral: LG

Indica: quanto a empresa possui no ativo circulante e realizável a longo prazo para cada R\$ 1,00 de dívida total.

Interpretação: quanto maior, melhor

Fórmula:
$$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

B . 2) Liquidez Corrente: LC

Indica: quanto a empresa possui no ativo circulante para cada R\$ 1,00 de passivo circulante.

Interpretação: quanto maior, melhor

Fórmula:
$$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

B . 3) Liquidez Seca: LS

Indica: quanto a empresa possui de ativo líquido para cada R\$ 1,00 de passivo circulante (dívidas a curto prazo)

Interpretação: quanto maior, melhor

Fórmula:
$$\frac{\text{Disponível} + \text{Duplicatas a Receber} + \text{Outros Direitos de Rápida Conversibilidade em Dinheiro}}{\text{Passivo Circulante}}$$

c) Índices de Rentabilidade

C . 1) Giro do Ativo: $\frac{V}{AT}$

Indica: quanto a empresa vendeu para cada R\$ 1,00 de Investimento total

Interpretação: quanto maior, melhor

Fórmula:
$$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Médio}^*}$$

* = Ativo Inicial + Ativo Finais / 2

C . 2) Margem Líquida: $\frac{LL}{V}$

V

Indica: quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100 vendidos

Interpretação: quanto maior, melhor

Fórmula: $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$

C.3) Rentabilidade do Ativo : $\frac{LL}{AT}$

AT

Indica: quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100 de investimento total médio

Interpretação: quanto maior, melhor

Fórmula: $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Médio}} \times 100$

C . 4) Rentabilidade do Patrimônio Líquido: $\frac{LL}{PL}$

PL

Indica: quanto a empresa obteve de lucro para cada R\$ 100 de Capital Próprio Investido

Interpretação: quanto maior, melhor

Fórmula: $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}} \times 100$

Os índices citados poderão ser avaliados de três formas a saber:

- Pelo significado intrínseco: neste caso o analisador terá que tomar como base a sua experiência anterior em análises de outras empresas e aferir o resultado individual de cada índice, como considerar 150% elevado a participação de capitais de terceiros em um determinado negócio e R\$ 1,50 como bom índice de liquidez corrente para outro negócio ;
- Pela comparação ao longo de vários anos: uma comparação da evolução de alguns índices poderá mostrar tendências seguidas pela empresa e

estas tendências mostrarão diversas políticas adotadas pela direção da mesma, como endividamento crescente mas com rentabilidade, etc..;

- Pela comparação com índices de outras empresas (índices-padrão): quando ao se classificar um índice como bom ou deficiente só será possível através da comparação com padrões. Concordamos com Matarazzo (1991:130) quando afirma que o uso de índices-padrão são de importância vital na análise dos demonstrativos financeiros, não se podendo realizar uma boa análise sem a comparação dos índices da empresa analisada com padrões.

2.ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

Realiza o acompanhamento da evolução, no tempo, das contas principais do balanço e demonstração de resultados (horizontal) e a participação relativa de cada uma em relação ao ativo/passivo total(vertical). Envolve o cálculo de porcentagens de variação de cada item considerado e possibilita a comparação dos resultados obtidos com algum outro indicador.

Silva (1990:113) afirma que as análises vertical e horizontal, de certa forma, completam-se e sobrepõe-se entre si, ao mesmo tempo em que prestam valiosa contribuição na análise dos índices, desenvolve ainda esta análise da seguinte forma:

2.1)Análise Vertical

Indica a participação relativa de cada item de uma demonstração financeira em relação a determinado total. No balanço Patrimonial determina quantos por cento representa cada conta em relação ao ativo/passivo total. Na demonstração de resultado toma como base as vendas líquidas para calcular a participação percentual das demais contas, conforme demonstrado no quadro quadro XII.

QUADRO XII - EXEMPLO DE ANÁLISE VERTICAL

Dem. De Resultados	19x1		19x2	
	Valor	%	Valor	%
Vendas	8.025,7	100,0	33.974,7	100,0
(-) CMV	<u>(5.366,2)</u>	<u>(66,9)</u>	<u>(24.311,7)</u>	<u>(71,6)</u>
=Lucro Bruto	2.659,5	33,1	9.663,0	28,4
(-) Desp. Oper.	(1.917,2)	(23,9)	(7.702,0)	(22,7)
(-) Desp. Finan.	<u>(348,7)</u>	<u>(4,3)</u>	<u>(2.705,9)</u>	<u>(8,0)</u>
=Lucro Oper.	393,6	4,9	(744,9)	(2,2)
(±) Result. Não Operac.	<u>15,8</u>	<u>0,2</u>	<u>(57,6)</u>	<u>(0,2)</u>
= Lucro Líquido Antes do IR	<u>409,4</u>	<u>5,1</u>	<u>(802,5)</u>	(2,4)

No quadro acima podemos observar que o CMV correspondeu a 66,9% das vendas no período encerrado em 19x1, enquanto em 19x2 foi de 71,6%. O lucro líquido antes do IR em 19x1 foi de 5,1% enquanto em 19x2 houve prejuízo de 2,4%. Neste caso o analista deverá saber as causas destas variações quando as mesmas impactam negativamente os resultados da empresa. Uma queda na margem poderá ser um maior crescimento nos custos em relação ao crescimento do preço de vendas.

2.2) Análise Horizontal

A análise horizontal permite o exame da evolução histórica de uma série de valores. O cálculo utilizado na análise horizontal toma como ponto de partida os dados relativos ao primeiro período e verifica a variação percentual deste com os demais períodos analisados, conforme demonstrado no quadro XIII.

QUADRO XIII - EXEMPLO DE ANÁLISE HORIZONTAL

Dem.Resultados	19x1	19x2	
Contas:	Valor	Valor	%
Vendas	8.025,7	33.974,7	423,3
(-) CMV	<u>(5.366,2)</u>	<u>(24.311,7)</u>	453,1
=Lucro Bruto	2.659,5	9.663,0	363,3
(-) Desp. Oper.	(1.917,2)	(7.702,0)	401,7
(-) Desp. Finan.	<u>(348,7)</u>	<u>(2.705,9)</u>	776,0
=Lucro Oper.	393,6	(744,9)	
(±) Result. Não Operac.	<u>15,8</u>	<u>(57,6)</u>	=
= Lucro Líquido Antes do IR	<u>409,4</u>	<u>(802,5)</u>	=

Com esta análise podemos verificar que as vendas em 19x2 aumentaram em 423,3% em relação ao ano anterior, todavia, o CMV aumentou ainda mais em 453,1 % gerando um aumento também de 776% nas Despesas Financeiras.

3. ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO

Grande instrumento de análise gerencial pois avalia a capacidade de administração do capital de giro por parte da administração. Utiliza os índices de rotação e prazos médios (recebimento, pagamento e estocagem) para construir um modelo de investimentos e financiamento do capital de giro.

Os Prazos médios são elementos administráveis e a análise dos prazos médios é também uma análise da administração do capital de giro. A má gestão dos prazos médios afeta diretamente o resultado e a liquidez da empresa.

3. 1) CICLO FINANCEIRO E FINANCIAM. DO INVESTIMENTO EM GIRO

Existe uma relação direta entre o ciclo financeiro e o financiamento do investimento em giro, o montante desses financiamentos é conhecido como necessidade de capital de giro (NCG).

Fórmula: $NCG = CF \times Vd + A$

Onde: NCG: reflete o montante de cruzeiros que a empresa necessita tomar para financiar o seu ativo circulante em decorrência das atividades de comprar, produzir e vender.

CF: Ciclo Financeiro = PMRE + PMRV - PMPC

sendo: PMRE(prazo médio de renovação de estoques) = $E/CMV/360$, E=estoques, CMV=custo das mercadorias vendidas;

PMRV(prazo médio de recebimento de vendas) = $360 \times DR/V$, DR=duplicatas a receber, V=vendas;

PMPC (prazo médio de pagamento de compras) = $360 \times F/C$,

F = Saldo de Fornecedores do Balanço e C = Compras

3.2)FONTES DE FINANCIAMENTO DO CAPITAL DE GIRO

A necessidade de capital de giro é financiada por três fontes:duplicatas descontadas e empréstimos bancários de curto prazo, financiamentos bancários de longo prazo e parte do patrimônio líquido, ou seja, capital circulante próprio. O capital circulante próprio pode ser negativo, caso em que os financiamentos de longo prazo podem cobrir sozinhos o capital circulante líquido e mesmo o capital circulante líquido pode ser negativo, o esquema abaixo apresenta as alternativas possíveis:

NCG(necessidade de capital de giro)= CCL (Capital Circulante Líquido) +

EBCP(Empr. bancários de c. prazo)

CCL = CCP(Capital Circulante Próprio) + ELP (Exigível a Longo prazo)

CCP = PL(Patrimônio Líquido) - RLP + AP

RLP(Realizável a longo prazo)+AP(A. Permanente)

4.ANÁLISE DE RENTABILIDADE

Esse tipo de análise é de grande utilidade pois permite ampla decomposição dos elementos que influem na determinação da taxa de rentabilidade de uma

empresa e explica quais os principais fatores que levaram ao aumento ou à queda de rentabilidade. Possibilita ainda identificar as alternativas para modificações da mesmas quando estas estiverem em estudo.

4.1) RETORNO SOBRE INVESTIMENTOS

Toda empresa utiliza, em maior ou menor grau, recursos representados por capitais diversos e busca gerar lucro para remunerar esses capitais. Para medir a eficiência da empresa em atender a esse objetivo apura-se a taxa de retorno sobre investimentos:

$$\text{TAXA DE RETORNO SOBRE INVESTIMENTOS: } \frac{\text{LUCRO}}{\text{INVESTIMENTO}}$$

Podemos ainda aprofundar esta análise com o desenvolvimento dos seguintes índices:

$$\text{Retorno s/ Ativo: } \text{RsA} = \frac{\text{LADF}}{\text{A}} = \frac{\text{Lucro antes das Despesas Financeiras}}{\text{Ativo Operacional}}$$

$$\text{Custo da Dívida: } \text{CD} = \frac{\text{DF}}{\text{PE}} = \frac{\text{Despesas Financeiras}}{\text{Passivo gerador de encargos}}$$

$$\text{Retorno s/ Patrimônio Líquido : } \text{RsPL} = \frac{\text{LL}}{\text{Patrimônio Líquido}} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

4.2) ALAVANCAGEM FINANCEIRA

Conforme Martins (1987:203) o uso desse conceito gera problemas para economias que não tenha uma moeda estável. Todavia, atualmente este conceito começa a ganhar importância para nós. A Alavancagem Financeira é o efeito de tomar, numa ponta, recursos de terceiros a um custo y, aplicando-os na outra ponta (nos ativos) uma taxa x; a diferença vai para os proprietários e altera seu retorno sobre o patrimônio líquido, para mais ou para menos do que aquele que seria obtido caso todo o investimento fosse feito apenas com recursos próprios.

O grau de alavancagem financeira (GAF) é a razão entre as taxas de retorno sobre o patrimônio líquido e de retorno sobre o ativo, a sua fórmula completa seria:

$$\text{GAF} = \frac{\text{RSA} + (\text{RsA} - \text{CD}) \times \text{PE/PL}}{\text{RsA}}$$

5. ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS E DO FLUXO DE CAIXA

A partir das demonstrações financeiras levantadas em 31-12-78, a demonstração das origens e aplicações de recursos começou a ser divulgada, no Brasil, por determinação da Lei n.º 6.404. Apesar de ser pouco utilizada pelos analistas, através desta demonstração pode-se extrair diversos índices financeiros que enriquece em muito análise tradicional.

5.1) ANÁLISE DA DEMONS. ORGIENS E APLIC. DE RECURSOS - DOAR

A DOAR acrescenta enorme conjunto de informações sobre a dinâmica financeira das empresas, por suas características é, entre as demonstrações financeiras, a que está mais voltada para o futuro. Abaixo relacionamos as principais questões segundo Matarazzo (1991:174) possíveis de serem respondidas pela sua análise:

- Quais as causas das mudanças na situação financeira da empresa?
- O que foi feito com o lucro gerado pelas operações?
- Qual a aplicação feita com os novos empréstimos?
- Como foi possível à empresa distribuir dividendos após o prejuízo sofrido no exercício?
- De que forma a empresa consegue manter seus pagamentos em dia se os resultados vêm sendo negativos?
- Qual a capacidade da empresa de amortizar as dívidas assumidas ?
- Por que a liquidez diminuiu apesar do excelente lucro?
- Como está sendo financiada a expansão da empresa?
- Com que recursos a empresa amortizou antecipadamente dívidas de longo prazo?
- O que foi feito com as receitas da venda de imobilizado?

- Os recursos gerados pelas operações foram suficientes?
- Por que a empresa teve de tomar empréstimos se o seu lucro mais a depreciação são superiores aos investimentos em imobilizado?
- Como se deu o aumento do Capital Circulante Líquido?
- Foi o aumento do Capital Circulante líquido suficiente?
- Qual a habilidade dos administradores em obter recursos adequados às Aplicações?
- Em quantos dias poderá a empresa cobrir o seu CCL negativo?
- Em quantos dias o prejuízo absorverá o CCL da empresa?

5.2)ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA

Apesar da sua importância a Demonstração do Fluxo de Caixa não é divulgada pelas empresas. O analista terá que elaborar a Demonstração do Fluxo de Caixa e esta para ser analisada é transformada em Demonstração do Fluxo Líquido de Caixa(DFLC). A DFLC é um instrumento de grande utilidade para a análise do desempenho financeiro da empresa. Através do DFLC pode-se saber se a empresa foi auto-suficiente no financiamento do seu giro e qual a sua capacidade de expansão com recursos próprios gerados pelas operações, ou seja, a independência financeira da empresa é posta em detalhes.

Queremos ainda destacar dois pensadores que reforçam a sua importância. Sá (1998: 2) afirma que o que quebra uma empresa não é o seu prejuízo mas sim o seu fluxo de caixa, sendo comum ver empresas que apresentam lucro contábil e que quebram porque a equação Ativo Circulante/Passivo Circulante é incompatível com a sua estrutura de capital de giro. Drucker (1995:21) analisando empresas em crescimento comenta que a maioria dos empreendedores acreditam que o lucro é o que interessa mais em uma nova empresa, acredita ele que este é secundário, pois o fluxo de caixa é muito mais importante num momento de crescimento pois os organismos em crescimento precisam ser alimentados e, uma empresa que cresce depressa devora dinheiro.

Para a elaboração do fluxo de caixa será necessário adotar as seguintes etapas, após as mesmas, será elaborado um modelo de fluxo no Quadro XIV.

1º) Parte-se do acréscimo do capital circulante líquido evidenciado na DOAR. A ele adiciona-se o acréscimo de passivo circulante. Chega-se assim ao acréscimo de ativo circulante o exercício. Subtraindo deste último o crescimento dos seus diversos itens, exceto o caixa, chega-se ao acréscimo de caixa;

2º) Após o item anterior, pode-se detalhar os elementos da DOAR e subdividir os itens do passivo circulante em créditos de funcionamento (gerados automaticamente em decorrência das operações) e em créditos de financiamento (solicitado a emprestadores de dinheiro);

3º) Altera-se a disposição dos elementos com o objetivo de agrupá-los segundo as suas procedências e destinações em cinco categorias;

4º) Finalmente, pode-se atribuir a terminologia definitiva e mais apropriada a uma análise do fluxo líquido de caixa. O modelo final conforme abaixo:

QUADRO XIV = MODELO DE FLUXO DE CAIXA

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA			
Exercício de __/__/__			
Lucro Líquido do Exercício			_____
+ Despesas Não Desembolsáveis			
Depreciação		_____	
Saldo da Correção Monetária		_____	
-----		_____	
- Receitas não Embolsáveis			
Resultado da Equiv. Patrimonial	_____		
-----		_____	_____
Geração Bruta de Caixa			_____
+ Acréscimo de Fontes Operacionais			
Fornecedores		_____	
Obrigações de Funcionamento		_____	_____
- Acréscimo de Aplicações Operacionais			
Duplicatas a Receber		_____	
Estoques			_____
Outras Contas		_____	_____
= Geração Operacional de Caixa			_____
+ Fontes não Operacionais			
Realização de Capital		_____	
Venda de Imobilizado		_____	
Venda de Investimentos		_____	
Aumento de Exigível Longo Prazo	_____		
Diminuição de realizável Longo Prazo	_____		
Acréscimo de Emprést. de Curto Prazo	_____	_____	
- Aplicações não Operacionais			
Dividendos			_____
Aquisição de Investimentos	_____		
Aquisição de Imobilizado	_____		
Aumento de Ativo Diferido	_____		
Aumento de Realizável Longo Prazo	_____		
Diminuição de Exigível Longo Prazo	_____	_____	
= Geração Líquida de Caixa			_____
+ Saldo Inicial de Caixa			
= Saldo Final de Caixa			

Desenvolvemos no anexo 24 a Análise das Demonstrações Financeiras da Triumph, seguindo a metodologia até aqui demonstrada e utilizando as informações dos anexos 1,2,3 e 4.

6. ANÁLISE PROSPECTIVA

Apesar de pouco utilizada no Brasil, a análise prospectiva está abrindo um novo campo que complementa a análise tradicional. A análise tradicional detém-se exclusivamente no passado da empresa, por serem dados do passado os únicos contidos nas demonstrações financeiras. Em virtude dessa técnica incorporar novas variáveis acredita-se que o uso de tais técnicas supera em muito os resultados que se obtém pela simples análise do passado. É claro que o grau de erro numa análise previsional é maior do que na análise do passado, mas isso não lhe tira a qualidade de mais eficiente, visto que a análise do passado mesmo que absolutamente correta, pode, em certas circunstâncias, não ter nenhuma utilidade para a tomada de decisões; isso jamais acontecerá com a análise previsional. O estudo da prospectiva foge totalmente a metodologia da análise dos demonstrativos financeiros, usa uma técnica própria, ele é mais abrangente envolvendo o conhecimento de planejamento estratégico, marketing, etc... Devido a sua importância achamos indicado mostrar uma metodologia da sua montagem que poderá auxiliar na elaboração de um Relatório Detalhado, este será apresentado no item F.

Godet (2000:27) estabelece 9 etapas para o desenvolvimento da prospectiva em uma empresa, logicamente entendendo estas etapas poderemos também fazer inserções e análises, são elas:

Nº 1 : Analisar o problema e delimitar o sistema estudado. Trata-se de situar a análise prospectiva no seu contexto sócio-organizacional, tendo em vista visualizar e simular a globalidade do processo com a ajuda dos seminários de prospectiva;

Nº 2 : Radioscopia completa da empresa, do "saber-fazer" e competências de base até as linhas de produto, materializada em uma árvore de competências;

Nº 3 : Identificação das variáveis-chaves da empresa e da sua envolvente, com o auxílio da análise estrutural;

Nº 4 : Compreensão da dinâmica retrospectiva da empresa na sua envolvente, a sua evolução passada, as suas forças e fraquezas, relativamente aos principais atores da envolvente estratégica. A análise dos campos de batalha e dos desafios estratégicos permite identificar as questões-chaves para o futuro;

Nº 5 : Procurar reduzir a incerteza que pesa sobre as questões-chaves para o futuro. Utilizam-se, eventualmente, métodos periciais para evidenciar as tendências pesadas, os riscos de ruptura e, finalmente, para distinguir os cenários de envolventes mais prováveis;

Nº 6 : Evidenciar os projetos coerentes, ou seja, as opções estratégicas compatíveis quer com a identidade da empresa quer com os cenários mais prováveis da sua envolvente;

Nº 7 : Avaliação das opções estratégicas, uma abordagem racional com a utilização de um método de escolha multicritérios;

Nº 8 : Escolhas estratégicas e hierarquização dos objetivos através de um comité específico para esta etapa;

Nº 9 : Execução do plano de ação, implicando a realização de contratos por objetivos, a implementação de um sistema de coordenação e acompanhamento e o desenvolvimento de uma vigilância estratégica(externa)

E - CREDIT RATING

Representa uma metodologia que avalia uma série de fatores para se chegar a uma classificação de risco. Saunders(1999:10) afirma tratar-se de um dos mais antigos sistemas, foi desenvolvido, há mais de 50 anos, pelo U.S. Office of the Comptroller of the Currency com o objetivo de controlar o sistema de empréstimos dos Estados Unidos.

Já existem muitos sistemas conhecidos internacionalmente e que foram desenvolvidos por empresas especializadas em avaliação de riscos. Os sistemas e respectivas empresas mais conhecidos são: Moody's, Standard & Poors, Fitch e Duff & Phelps.

Cada empresa de rating tem a sua própria metodologia, amplitude, formatação das notas atribuídas e variáveis incluídas na análise. Podem ser utilizadas escalas de 1 a 10, de 1 a 4, ou ainda, de A a E. Outras empresas utilizam a combinação de letras e números. Cada sistema tem a sua própria forma de analisar as empresas. O ideal é que o sistema seja eficiente e permita prever a maior parcela possível de créditos com maior probabilidade de sinistro potencial.

Uma das vantagens de se utilizar este sistema é que ele permite o acesso as decisões de crédito por pessoas que não sejam especialista na avaliação de riscos e créditos. O sistema pode ser utilizado em empresas que trabalham com uma quantidade grande de clientes e que necessita de velocidade para o processamento de pedidos e faturamento, fazendo com que somente aqueles clientes de alto risco sejam analisados de forma detalhada, liberando os demais para a rápida entrega do pedido e conseqüente faturamento. Vejamos alguns exemplos:

1º)Blatt(1999:67) apresenta, no Quadro XV, o seguinte exemplo de rating possível de ser aplicado:

QUADRO XV - EXEMPLO DE CREDIT RATING

Classificação (Rating)	Significado
AAA	Crédito de baixíssimo risco concebido a clientes com capacidade financeira extremamente forte
AA	Crédito de risco apenas um pouco maior do que os da categoria AAA, concedido a clientes com capacidade financeira muito forte.
A	Crédito concedido a clientes com forte capacidade financeira, embora mais sensíveis a mudanças no ambiente econômico do que os de categorias superiores
BBB	Crédito concedido a clientes com capacidade financeira adequada, embora mais sensíveis a mudanças no ambiente econômico do que os de categorias superiores
BB	Crédito concedido a clientes com capacidade de pagamento duvidosa e suscetíveis a mudanças no ambiente econômico
B	Crédito considerado mais arriscado do que os de categorias superiores, concedido a clientes de capacidade financeira duvidosa e com solidez insuficiente para operar num ambiente econômico adverso
CCC	Crédito considerado muito arriscado, com possibilidade de não ser pago, concedido a clientes que dependem de um ambiente econômico favorável para obter bons resultados
CC	Crédito altamente arriscado, que oferece alto risco de não-pagamento
C	Crédito com pagamento de juros e de principal já em atraso

2º) O Serasa empresa prestadora de serviços de informações cadastrais, já comentada em unidade anterior, também tem como produto o Credit Rating, este é representado por uma escala de 10 pontos (1= melhor e 10=pior) e que indica a probabilidade de inadimplência associada a cada classe de risco que, aplicada sobre o montante da operação de crédito, possibilita ao cliente determinar a perda esperada e cobrar spreads compatíveis com os diferentes graus de risco.

Na sua determinação do Credit Rating são consideradas as seguintes variáveis: Cadastrais(idade da empresa, data de entrada dos acionistas/sócios/titular, tempo de gestão dos administradores, localização da empresa; Comportamentais (Histórico de informações negativas, hábitos de pagamentos, pendências financeiras; Financeiras (os mais importantes indicadores econômicos-financeiros de liquidez, rentabilidade e de estrutura de capitais; Grupo Econômico (desempenho econômico-financeiro das empresas controladas e coligadas); Macroeconômicas e setoriais (análise e perspectivas do desempenho do setor de atividade de empresa.

Abaixo são apresentados os modelos de rating (probabilidade de inadimplência) por porte de empresa (faturamento e ativo total):

a) Segmento Small (empresas com faturamento líquido de até R\$ 250 mil e ativo total de até R\$ 100 mil)

Rating	Probabilidade de Inadimplência (%)
1	0,00 a 0,99
2	1,00 a 2,99
3	3,00 a 5,99
4	6,00 a 8,99
5	9,00 a 11,99
6	12,00 a 17,99
7	18,00 a 29,99
8	30,00 a 100,00
9	Default
10	Default

b) Segmentos Small +/- Middle/ Middle + (empresas com faturamento líquido entre R\$ 250 mil até R\$ 50 milhões e ativo total de até R\$ 50 milhões)

Rating	Probabilidade de Inadimplência (%)
1	0,00 a 0,49
2	0,50 a 0,99
3	1,00 a 1,99
4	2,00 a 3,49
5	3,50 a 6,49
6	6,50 a 12,49
7	12,50 a 24,99
8	25,00 a 100,00
9	Default
10	Default

c) Segmento Corporate (empresas com faturamento líquido acima de R\$ 50 milhões e ativos totais superiores a R\$ 50 milhões)

Rating	Probabilidade de Inadimplência (%)
1	0,00 a 0,01
2	0,01 a 0,02
3	0,03 a 0,99
4	1,00 a 1,99
5	2,00 a 3,49
6	3,50 a 5,49
7	5,50 a 7,99
8	8,00 a 100,00
9	Default
10	Default

No anexo 25 é apresentado um modelo completo de rating do Serasa.

3º)O SCI/Equifax, empresa também prestadora de serviços cadastrais e citada em unidade anterior estabelece o seu rating da forma apresentada n quadro XVI.

QUADRO XVI - CREDIT RATING/SCI/Equifax

RATING DE RISCO	INFORMAÇÕES CADASTRAIS P/CLASSIFICAÇÃO
A	Qute de positivas 8 ou mais vezes maior que negativas
B	Qute de positivas 4 vezes maior que negativas
C	Qute de positivas 2 vezes maior que negativas
D	Qute de positivas igual ao de negativas
E	Qute de positivas menor que negativas
F	Clientes com nenhuma informação positiva ou negativa
G	Clientes com falência(requerida ou decretada), concordata(requerida ou deferida) e importantes informações adicionais

4º) O Departamento Financeiro da Triumph, dentro do seu objetivo de criar técnicas eficazes para gestão do seu contas a receber criou o seguinte Rating/Triumph, com apenas 5 graduações, fácil de classificação e de operação, são eles: grau de risco **A** (sem risco), **B** (pequeno risco), **C** (médio risco), **D** (grande risco) e **E** (total risco)

Possui as seguintes variáveis básicas: informações negativas (protestos, ações executivas e atrasos com outros fornecedores); quantidade de vezes que atrasou seus títulos com a Triumph; quantidade de vezes encaminhada para empresa de cobrança (devido a dificuldade de acerto direto com a empresa); informações de alto risco (cheques sem fundo; requerimento de falência, aparência de pedido de concordata eminente ou golpe).

Estas informações são registradas no arquivo/cadastro dos clientes e automaticamente determina o grau de risco que o mesmo está enquadrado. Caberá ao analista de crédito e cobrança adotar os procedimentos de

liberação de pedidos conforme procedimentos estabelecidos em função do grau de risco.

O Quadro XVII apresenta o grau de risco, os fatores classificatórios e os procedimentos para liberação de pedidos e respectivamente vendas dos clientes da Triumph:

QUADRO XVII = CREDIT RATING/TRIUMPH

GRAU DE RISCO	FATORES CLASSIFICATÓRIOS	PROCEDIMENTOS
A	Clientes sem risco , pouquíssima(quase sempre antiga) ou nenhuma informação negativa, nunca realizou pagamentos atrasados com a Triumph por qualquer motivo	Vendas normais, bem facilitadas dentro do limite de crédito estabelecido
B	Clientes com pequeno risco , possui algumas informações negativas, teve alguns atrasos(de até 30 dias) com a Triumph mas nunca foi necessário o encaminhamento dos títulos para empresa de cobrança	Vendas normais, acompanhamento normal, realizar revisão do limite de crédito anualmente
C	Cliente com médio risco , possui mais de 10 informações negativas, atrasou com a Triumph(mais de 30 dias), sendo necessário o envio dos títulos para empresa de cobrança	Vendas normais, acompanhamento freqüente, alteração do limite de crédito ou a sua suspensão a qualquer sinal de deterioração
D	Cliente com grande risco , mais de 30 informações negativas ou de cheques sem fundo, já atrasou com a Triumph por mais de 2 vezes, difícil o recebimento, já enviada para empresa de cobrança por mais de uma vez.	Vendas somente com garantias e acompanhamento contínuo, limite de crédito analisado e estabelecido para cada venda ou até o valor da garantia
E	Clientes com total risco , muitas informações negativas, cheques sem fundo, requerimentos de falência ou aparência de concordata eminente ou golpe. Atrasou com a Triumph, não foi recebido e os títulos lançados à prejuízo	Não vender

F - RELATÓRIO DETALHADO DE CRÉDITO

Verificamos nos itens anteriores, de A até E, todos os instrumentos necessários para a rotina de análise e concessão de crédito. Todavia, em determinadas situações os referidos instrumentos deverão ser complementados com um **Relatório Detalhado de Crédito**. O relatório será aplicado em situações de médio e grande risco, conforme Rating/Triumph descrito no item E e também em situações de aumento ou abertura de limite de crédito com valores significativos, no caso da Triumph todos os créditos acima de R\$ 100 mil.

O objetivo deste relatório é de apresentar uma visão global do cliente a fim de determinar se o empreendimento em perspectiva é estável e viável. Às vezes, os clientes podem apresentar uma situação aparentemente saudável, com significativo volume de vendas e altas margens de lucro e repentinamente, incorrer em problemas sérios. Altas vendas e lucros podem ser sinais de bom desempenho, mas podem também desviar a atenção de problemas críticos, que não são facilmente detectáveis, tais como a entrada de um concorrente forte no mercado, um problema setorial, etc. Os problemas começam a surgir, e aí, já pode ser tarde. Se o cliente fracassar, os créditos correm o sério risco de não serem pagos.

O Relatório de Crédito Detalhado será elaborado com o auxílio da Ficha Cadastral, Informações sobre Restrições, a Análise dos Demonstrativos Financeiros, e complementado com uma visita direta a empresa analisada.

A visita é fundamental para a elaboração do relatório. Obter dados, identificar situações, detectar sinais de perigo que só podem ser observados in loco e que às vezes podem ou não justificar números que vemos nos demonstrativos financeiros. Antecipar possíveis problemas (alta estocagem, layout problemático, pessoal ocioso, equipamentos parados, motivação insuficiente, etc.. enfim através da mesma o analista passa a entender o negócio e com isso identificar pontos fortes e fracos podendo até gerar uma Análise Prospectiva conforme já abordado no item D 6.

Para que o tempo e o custo despendido na visita seja traduzido em um relatório muito bem elaborado a mesma terá que ser planejada previamente e

executada por pessoal preparado/treinado, que saiba de antemão quais as informações importantes a serem obtidas e que também seja extremamente habilidoso para obtê-las e, ao mesmo tempo, não causar problemas de relacionamento com o cliente.

Recomenda-se fazer um Check List dos itens a serem observados e das informações a serem obtidas. Logicamente o mesmo não será apresentado e nem lido na presença do representante da empresa analisada. Este Check List não deve ter um padrão único, isto é, já impresso e padronizado, deve ser montado antes da visita e depois que os demais instrumentos de análise forem detalhadamente lidos. Sugerimos que a sua montagem seja feita pelo analista de crédito que fará a visita e o seu gerente ou chefe imediato, para que, em conjunto, montem uma estratégia eficaz de obtenção das informações importantes e que não foram conseguidas pelos demais instrumentos de análise.

Relacionamos abaixo alguns pontos destacados por Blatt(1999:144) que devem ser verificados quando da visita ao cliente. Mais uma vez reforçamos o nosso ponto de vista de que o Check List não deve ser padronizado ele deve ser montado para cada cliente, todavia, os pontos abaixo, podem servir de guia para a montagem individualizada do referido Check List:

A)Verificação da Experiência e Administração do Negócio:

- O cliente conhece o mercado e sabe os fatores críticos ao seu sucesso?
- O cliente sabe onde está o mercado consumidor e a melhor forma de fazer com que o produto chegue até ele?
- O cliente já enfrentou algum ciclo econômico adverso?
- O cliente sabe até que ponto, novos concorrentes, mudanças nas alíquotas de impostos, influências políticas, boicotes, sindicatos poderão afetar o seu negócio?
- A estrutura organizacional está adequada ao seu porte?
- O principal administrador está sobrecarregado em suas funções?
- A gerência tem experiência, habilidade e conhecimentos necessários para atingir os objetivos de desempenho presentes ou futuros?

- Existe suficiente delegação de autoridade?
- O gerenciamento geral, de produção/prestação de serviços, materiais e de vendas é apropriado?

B)Verificação do mercado e produto:

- Quais as necessidades preenchidas pelo produto, mercadoria ou serviço do cliente?
- Quem é o consumidor do produto, ou influencia sua compra?
- O mercado é estável? (considere: tecnologia, tamanho do mercado, dependência de outros mercados, etc..)
- Quais as características do produto, mercadoria ou serviço que contribuem para sua venda?
- Qual é a importância do preço, qualidade e conceito do produto, mercadoria ou serviço para sua venda?
- Que tipo de mídia é utilizada e quanto de propaganda é necessário?

C)Verificação da infra-estrutura :

- O fornecimento é confiável? (considere: número de fornecedores, localização, tempo de relacionamento)
- A mão-de-obra e seu custo são adequados e estáveis? (considere número e tipo de empregados, sindicatos e condições de trabalho)
- As instalações são adequadas? (considere: idade do equipamento, localização e custos em comparação com a concorrência)
- A distribuição atinge todos os consumidores? (considere: onde o produto é vendido, importância da rapidez da distribuição, e abrangência)
- As operações parecem correr normalmente?
- Quais as condições de trabalho dos empregados?
- Parece haver pessoal ocioso ou falta de pessoal?
- O negócio gera impacto ambiental significativo?

C)Verificação da Gestão Financeira :

- Quando surgem problemas financeiros quais as informações normalmente consultadas?

- Realiza orçamento de caixa, estimativa de vendas e controle de recebíveis?
- Sabe quais são os produtos e serviços mais lucrativos?
- Quais são os procedimentos para conceder créditos?
- Com que frequência o cliente controla os atrasos em carteira?
- Quais os procedimentos cabíveis em atraso?
- Quanto da provisão para clientes duvidosos é lançada a despesas?
- Qual é a percentagem dos títulos atrasados em relação ao contas a receber?
- Existem limites de crédito para cada cliente? Como o cliente controla estes limites?

D)Verificação da Gestão Estratégica:

- Qual o aumento de vendas esperado para os próximos anos?
- Quais as mudanças previstas na estratégia de marketing?
- Quais serão as necessidades de imobilizações adicionais?
- Quem são os concorrentes do cliente no momento?
- Quem serão os concorrentes no futuro?
- Quais são os planos a longo prazo?
- Existem planos de expansão?
- Quais as áreas prioritárias a serem afetadas com o crescimento?
- Os planos visam corte nos custos ou melhora na produtividade?
- Quais os novos produtos e serviços sendo planejados?
- Quais as atividades que requererão maior atenção da gerência no futuro?
- Quais os problemas e desafios previstos?
- Existem planos de verticalização ou horizontalização?

Poderíamos ainda relacionar mais pontos e perguntas a serem feitas, mais o intuito é mostrar com as acima, uma maneira de captar informações suficientes que vão nos garantir que o cliente consiga honrar o seu compromisso liquidando as duplicatas que originaram o crédito que concedemos ou iremos conceder.

Logo após a visita o Relatório Detalhado será elaborado e acompanhado dos demais instrumentos de análise. Ele deverá trazer todas as informações de forma sintetizadas que permitirá a tomada de decisão para concessão e/ou alteração do crédito. Em linhas gerais vai apresentar o perfil global da empresa com a sua identificação, administração, o mercado, o produto e a sua gestão, os seus resultados econômicos e financeiros e a sua maneira de administrá-los, a infraestrutura para o desenvolvimento do negócio, as suas estratégias e competências, compras efetivadas em R\$ e em unidades, e prazos de pagamento. A título de exemplo apresentamos no anexo 26 um modelo do referido relatório.

G - RESUMO DOS INSTRUMENTOS E SUA ADEQUAÇÃO

Após a apresentação dos instrumentos de análise teremos que ajustar e adequar cada instrumento a sua real necessidade, eficácia e custos de utilização. Todos os instrumentos abordados são importantes e necessários desde que ajustados a quantidade de títulos que a empresa emite e valores médios respectivos.

O credit scoring, como exemplo, é mais adequado para um grande número de clientes e títulos de pequenos valores médios. O credit rating recomendamos também para um grande número de clientes mas com valores médios altos. Já a análise das demonstrações financeiras deverá ser utilizada somente para grandes valores, pois é notório no Brasil que as empresas de pequenos e médios portes, que por isto não demandam créditos de valores altos, tem os seus demonstrativos financeiros totalmente fora da realidade e são feitos meramente para apresentação à Fiscalização. Finalmente achamos que a ficha cadastral e as Informações de restrições são aplicadas em qualquer valor e quantidade. Para apresentar a utilização adequada de cada instrumento comentado, resumimos no Quadro XVIII o uso eficaz de cada instrumento em função da quantidade de clientes ou títulos emitidos e os valores médios das suas duplicatas.

QUADRO XVIII - USO EFICAZ DOS INSTRUMENTOS

Q U A N T I D A D E D E C L I E N T E S P E Q U E N O	G R A N D E	<ul style="list-style-type: none"> • FICHA CADASTRAL <li style="text-align: center;">+ • INFORMAÇÕES S/ RESTRIÇÕES <li style="text-align: center;">+ • CREDIT SCORING 	<ul style="list-style-type: none"> • FICHA CADASTRAL <li style="text-align: center;">+ • INFORMAÇÕES S/ RESTRIÇÕES <li style="text-align: center;">+ • ANÁLISE DOS DEM. FINANCEIROS <li style="text-align: center;">+ • CREDIT RATING
	P E Q U E N O	G R A N D E	<ul style="list-style-type: none"> • FICHA CADASTRAL <li style="text-align: center;">+ • INFORMAÇÕES S/ RESTRIÇÕES
		PEQUENO	GRANDE
VALORES MÉDIOS DAS DUPLICATAS			

2.2.6.4.2 ESTABELECIMENTO DOS LIMITES DE CRÉDITO

Após a utilização adequada dos instrumentos de análise e constatando a viabilidade de conceder crédito, teremos que chegar a uma decisão do estabelecimento do seu valor. Será exatamente o valor do pedido do cliente novo? Será exatamente o novo valor que superou o limite de crédito anteriormente estabelecido do cliente antigo? ou Será um percentual padrão como 30% do seu faturamento ou patrimônio líquido? Além das perguntas acima teremos também que saber a quem caberá a responsabilidade deste estabelecimento de limites.

A Bibliografia que estuda este tema é muito pobre, não fornece instrumentos de garantida eficácia, diferentemente da análise de crédito propriamente dita, onde existe uma enorme quantidade de métodos e técnicas de eficácia comprovada.

Entre os autores pesquisados e que trata do assunto, temos Berni (1999:70) sugerindo, que após o estabelecimento de um scoring de três níveis, as empresas quando obtiverem um scoring alto, entre 61 a 80 pontos, tenha um limite de crédito girando entre 50% do faturamento mensal ou patrimônio líquido, um scoring médio, de 40 a 61 pontos, este deve girar entre 33% do faturamento ou patrimônio líquido e 25% de ambos quando o scoring for baixo, com pontuação entre 20 a 40.

Já Sá (1999:44) estabelece o limite através de dois métodos, o primeiro através um percentual do Patrimônio Líquido que será extraído da experiência passada com o cliente e uma nota atribuída aos vários índices financeiros do mesmo, chegando a um percentual que é aplicado sobre o valor do Patrimônio Líquido. O segundo método que ele chama de estatístico, utiliza as compras mensais do cliente e estabelece a sua média (X), calcula o desvio padrão desta (S) e as probabilidades de ocorrências de atrasos(k). O limite de crédito terá então a seguinte fórmula: $LC = X + (k \times S)$.

Blatt autor de vários livros sobre o assunto não faz qualquer referência a uma metodologia de estabelecimento de limites e Pinos (1999: 377) não apresenta também uma metodologia, apenas estabelece quatro níveis de decisão de crédito em função do seu risco, valor envolvido, margem de ganho por cliente e as circunstâncias das vendas.

De tudo pesquisado sobre gestão de contas a receber concluímos que este tema é o que menos os autores tem se preocupado, apesar de consideramos um dos mais importantes.

Das poucas informações obtidas sobre o assunto, chegamos a conclusão que para o estabelecimento adequado de limites de crédito temos que partir do nível de faturamento do cliente, este é o gerador de recursos da empresa e no final é o que fornecerá dinheiro para o pagamento do nosso crédito. Informações contábeis, como o Patrimônio Líquido poderá distorcer a decisão, pois poderá está defasada pelo tempo e por questões de desvalorização da moeda. Métodos estatísticos baseados em compras anteriores podem contribuir mas perde a praticidade por não garantir que o comportamento passado será o mesmo para o futuro.

Partindo então do nível de faturamento do cliente como base para o estabelecimento do limite, a obtenção dos seus valores terão que ser muito bem feita. A pessoa que for responsável em obter esta informação terá que ser muito bem preparada/treinada e ter a consciência de que estes dados terão grande importância e poderá até acarretar riscos sérios para a empresa credora.

Além do faturamento, temos outros aspectos a considerar:

- o prazo de vendas para o cliente: uma vez que a venda com prazo de 30 dias representa um risco, de 60 representa o dobro, e 90 representa o triplo, pois normalmente, a compra é mensal e quando o cliente realizar a segunda compra, num prazo de 60 dias, estará devendo ainda a primeira;
- o seu nível de endividamento: devemos identificar o grau de comprometimento que o seu faturamento já possui. Podemos levantar estas informações diretamente com o cliente ou através da participação de grupos Setoriais de Fornecedores, como Grupo Moda Íntima, já citado no item 2.2.6.4.1 B;
- situação financeira global do grupo que a empresa pertença : as vezes o cliente tem boa situação financeira mas pertence a um grupo com alto nível de endividamento ou com uma situação econômica e financeira precária;
- região de localização do negócio: temos que ter cautela com determinadas regiões do país, mantendo o limite de crédito a níveis baixos e com prazos reduzidos. Regiões de fronteira, regiões de seca, regiões dependentes de apenas uma atividade econômica, são propensas a altos riscos. No anexo N apresentamos um relatório de inadimplência que mostra os diferentes níveis de inadimplência por região (filiais);

Após a identificação da base, o faturamento, e demais aspectos, podemos estabelecer três níveis de alçada, ou responsabilidade para a decisão final do limite. Estes níveis de alçadas serão em função do valor do limite de crédito e do nível de risco do cliente , que pode ser estabelecido através de um Ranking(Exemplo Ranking/triumph: A=pequeno, B=médio e C=grande), no quadro XIX será

apresentado um modelo decisão de limite de crédito por níveis de alçada adotado na Triumph.

QUADRO XIX = NÍVEIS DE ALÇADA PARA ESTABLECIMENTO DE LIMITES

V A L O R E S D O S L I M I T E S E M R\$ M I L	(.....)	*ANALISTA DE CRÉDITO + *GERENTE FINANCEIRO + *DIRETOR FINANCEIRO	*ANALISTA DE CRÉDITO + *GERENTE FINANCEIRO + *DIRETOR FINANCEIRO	*ANALISTA DE CRÉDITO + *GERENTE FINANCEIRO + *DIRETOR FINANCEIRO + *OS DEMAIS DIRETORES
	100	*ANALISTA DE CRÉDITO + *GERENTE FINANCEIRO	*ANALISTA DE CRÉDITO + *GERENTE FINANCEIRO	*ANALISTA DE CRÉDITO + *GERENTE FINANCEIRO + *DIRETOR FINANCEIRO
	20	*ANALISTA DE CRÉDITO	*ANALISTA DE CRÉDITO	*ANALISTA DE CRÉDITO + *GERENTE FINANCEIRO
	0			
		Pequeno	Médio	Grande
		N í v e i s d e R i s c o s		

Para concluir queremos destacar que o valor do limite de crédito não deverá ultrapassar a 30% do faturamento mensal do cliente, para uma venda de até 30 dias, já descontados os compromissos do mesmo com outros fornecedores e instituições financeiras e com um pequeno nível de risco. Para vendas com prazos superiores e níveis de riscos diferenciados sugerimos a adoção das porcentagens máximas apresentadas no Quadro XX.

QUADRO XX -RECOMENDAÇÕES DE LIMITES EM % S/ FATURAMENTO

P r a z o s d e p a g a n e n t o s	mais ou dias 90 até	7,5%	5%	2,5%
	dias 60 até	15%	10%	5%
	dias 30 até	30%	20%	10%
		Pequeno	Médio	Grande
Níveis de Riscos				

2.2.6.5 GARANTIAS SUPLEMENTARES

A melhor garantia para um negócio é a utilização de instrumentos adequados e uma eficaz análise para uma correta decisão de crédito. Devido a dinâmica do mercado e a altíssima concorrência que os negócios em geral sofrem, as vezes será estratégico arriscar as vendas para conseguir uma maior fatia de mercado. Mas vendas sem a efetiva entrada dos recursos no caixa é prejuízo na certa ou até a quebra do empreendimento. Devido a isso, em algumas situações de risco, devemos trabalhar com garantias suplementares, estes instrumentos não são comuns no Brasil para negociações entre industrias e seus clientes, são utilizados apenas pelas instituições financeiras.

Nos dias de hoje temos que inovar, assumir maiores riscos, por esta razão achamos que adotando este procedimento, a empresa poderá ter um diferencial e uma vantagem competitiva, conseguindo uma maior participação no mercado com

vendas para clientes que tenham o seu crédito rejeitado pela concorrência, mas aceita fornecer garantias e contribua com uma maior participação dos nossos produtos no mercado.

Para uma adequada obtenção de garantias devemos atentar para as seguintes condições:

- Preferencialmente obter as mais líquidas (autoliquidáveis) como CDB's, Letras de Câmbio emitidas por instituições financeiras de primeira linha, Ações de empresas bem conceituadas, etc.. Todavia, mesmo as garantia autoliquidáveis, podem deixar de sê-lo em caso de falência, impugnação por parte de credores em concordatas e sacados, que não receberam as mercadorias;
- Obter as mais facilmente negociáveis e as de melhor qualidade;
- Observar a margem de segurança para cada tipo de garantia, isto é: o valor da garantia deve cobrir o valor em risco e mais as despesas para a liquidação das mesmas;
- Quando constituída por valores mobiliários ou títulos, a garantia deve ser caucionada e custodiada pelo credor;
- Algumas garantias devem ser objeto de formalização através de contrato ou outro instrumento que a torne juridicamente eficaz;
- Conforme o bem dado em garantia, deve ser providenciado o seguro com a averbação da apólice em favor da empresa;

Existem dois tipos de garantias, as pessoais ou fidejussórias e as reais. As garantias pessoais, como o próprio nome diz, é de caráter pessoal, isto é, alguém se obriga a solver um débito não satisfeito pelo respectivo devedor principal, os tipos de garantia pessoal é o aval, a fiança e as obrigações solidárias.

Já as garantias reais refere-se a um bem determinado sobre o qual pode ser proposta uma execução, no caso do não cumprimento de uma obrigação, os seus tipos são: títulos de renda fixa, ações, duplicatas, certificados de ouro, alienação fiduciária, penhor e hipoteca.

Na prática para uma empresa industrial utilizar estes instrumentos ela deverá tomar certas precauções, buscar os mais fáceis de elaboração e de aceitação por parte do devedor e, ao mesmo tempo, buscar aqueles que tenham mais eficácia numa situação de insolvência. A empresa credora terá também que adequar o referido instrumento em função do valor envolvido na operação. No quadro XXI, montamos um esquema de garantias suplementares em função da sua praticidade e valores envolvidos.

QUADRO XXI = GARANTIAS USUAIS

Valores Envolvidos:	Tipos de Garantia:	Procedimentos:
Baixo: até R\$ 20 mil	<ul style="list-style-type: none"> • Fiança Particular • Aval 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de um contrato particular de fiança, com a assinatura do cônjuge; • Preparação de uma nota promissória com a assinatura do devedor e o aval do garantidor;
Alto: acima de R\$ 20 mil	<ul style="list-style-type: none"> • Fiança Bancária • Hipoteca 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de um contrato de fiança com um Banco ; • Realização de uma escritura pública, lavrada em cartório e depois registrada.

Devido a sua simplicidade e facilidade de utilização apresentamos no anexo 27 um modelo de fiança particular, este modelo pode ser bastante utilizado por empresas credoras quando estas necessitam que os seus clientes forneçam garantias adicionais, devido a um certo risco ou por motivo de estar começando o negócio e ter uma pessoa física, terceiro, que garanta a operação.

2.2.7 OS SEUS PROCEDIMENTOS E POLÍTICAS DE COBRANÇA

A cobrança é o procedimento adotado para se receber as duplicatas vencidas ou a vencer. Concordamos com Gitman(1997:709) quando afirma que a eficiência dos procedimentos e políticas de cobrança da empresa podem ser avaliados observando-se o nível de inadimplentes ou incobráveis. Este nível depende não só dessas políticas, mas também das políticas e procedimentos de análise de crédito nas quais se baseou a concessão destes, acrescentaríamos, todavia, que além desses pontos os demais itens abordados na unidade 2.2.6 são fundamentais para uma boa performance de contas a receber em qualquer empresa.

Metha(1978:45) desenvolve um interessante trabalho matemático baseado no processo de Markov para a escolha da mais eficiente das alternativas de política de cobrança de títulos vencidos. Basicamente o trabalho associa as entradas de recursos no caixa ao longo do tempo, a idade dos títulos vencidos e os custos de cobrança. São apresentadas alternativas de cobranças associadas ao seu rigor e custos e montadas matrizes determinantes que identificam as alternativas mais vantajosas de cobrança em função da entrada líquida de recursos no caixa da empresa. Somos da opinião que a realidade atual apresenta mais variáveis do que apenas as três citadas no modelo; além disso, com a intensa terceirização das atividades de cobrança, o seu custo cada vez se torna insignificante na tomada de decisão, devido também a intensa concorrência desses serviços. Achamos com isto o modelo desatualizado para o mundo competitivo e de múltiplas variáveis em que vivemos.

Temos outros autores, como Ross, Westerfield e Jordan (1998:373) que realizam uma análise mais voltada para a evolução do prazo médio de recebimento e idade dos recebíveis, mostrando que aumentos inesperados destes devem ser motivo de preocupação e análise detalhada. Consideramos o prazo médio e a idade dos recebíveis bons indicadores mas não são completos e únicos, acreditamos que devemos buscar outros instrumentos complementares.

No nosso ponto de vista a gestão de contas a receber tem como objetivo principal o recebimentos de todas as vendas realizadas a prazo. A porcentagem do

efetivo recebimento destas vendas vai determinar a eficácia da concessão do crédito, item já analisado, e também a eficácia da cobrança realizada.

A eficácia da cobrança começa logo após o faturamento das vendas a prazo. Neste momento a empresa deverá ter instrumentos modernos e seguros de recebimento. Para as empresas que vendem a prazo, para diferentes regiões do país, e com um volume grande de títulos, o serviço de cobrança bancária é o mais indicado e o de menor custo. O sistema bancário brasileiro desenvolveu uma tecnologia de cobrança bastante sofisticada, dificilmente encontrada em países até mais desenvolvidos. Caberá então ao responsável pela gestão da área escolher e negociar o melhor serviço de cobrança bancária, associando custo, qualidade e aspectos financeiros que beneficiarão o caixa da empresa em decorrência da entrada mais rápida dos recursos.

Escolhido o melhor sistema de cobrança dos títulos a vencer a próxima etapa será o estabelecimento da política de cobrança dos títulos vencidos. Esta política deverá ser escrita e de conhecimento geral, inclusive dos clientes. A título de exemplo vide o anexo 18, item 3.

Para que a cobrança dos títulos vencidos tenha eficácia devemos inicialmente ter um sistema seguro de informações dos mesmos e uma imediata ação inicial de cobrança, seguida de fases cada vez mais severas de acordo com a resistência do devedor em não liquidar a sua pendência. O sistema seguro de informações poderá ser uma listagem diária que aponta os clientes, pessoas de contato, telefones e respectivos títulos em aberto, vide modelo no anexo 9.

Já a ação inicial de cobrança, que chamaremos de **primeira fase**, poderá ser efetivada através do envio de uma carta, que o próprio sistema emite, suave e dirigida ao devedor, vide modelo no anexo 10. Destacamos, ainda, que na referida carta devem ser enumeradas as duplicatas vencidas, seus valores, o banco e os números bancários de cobrança. Com estes dados o cliente poderá pagar facilmente os títulos, caso o problema de pagamento seja o extravio dos mesmos, fato bastante comum hoje em dia. Para títulos de valores significativos ou para clientes

enquadrados como risco de crédito médio ou grande (rating /Triumph= C e D) devemos substituir a carta por uma ligação telefônica direta.

Uma imediata ação de cobrança tem um grande efeito, pois quanto mais antigo for o vencimento do título mais difícil será a chance de recebimento. O devedor pagará a quem cobrar primeiro, talvez o segundo ou o décimo credor não terá as mesmas chances de recebimento, por que os recursos do devedor já foram esgotados.

Após esta fase suave de cobrança inicial , que consideramos ideal entre o quarto e o oitavo dia dos títulos vencidos, podemos passar para uma **segunda fase**, caso o cliente não tenha reagido satisfatoriamente, pagando o seu débito. Esta segunda fase poderá ser a suspensão do crédito do cliente, aviso deste procedimento ao setor de vendas e o protesto dos títulos. O banco cobrador poderá encaminhar para o cartório de protesto todos os títulos que a empresa credora tenha dado instrução de protesto. A cobrança já poderá sair com uma instrução automática de protesto, instrução esta que recomendamos efetivar num prazo de 10 dias no máximo para todos os títulos vencidos. Recomendamos este prazo por consideramos um tempo suficiente de correção de qualquer falha de cobrança detectada na primeira fase da mesma, quando o cliente receber uma carta ou uma ligação, e curto o suficiente para uma imediata cobrança um pouco mais severa.

Antes de adotar uma fase de cobrança um pouco mais severa temos que estar seguros da autenticidade do débito pois, conforme o Parágrafo único do artigo 42 da Lei 8.078 de 11/09/90, a pessoa cobrada em quantia indevida, tem direito à repetição do indébito, por igual ao dobro do que pagou em excesso, acrescido de correção monetária e juros legais, salvo hipótese de engano justificável. A referida lei criou também uma série de restrições e punições para a cobrança indevida impedindo ameaças, coações e constrangimentos ilegais, fato que concordamos e achamos que a cobrança poderá ser sempre realizada com alto nível de profissionalismo.

O ato do protesto ainda é um instrumento bastante persuasivo para alguns devedores. Pois o não pagamento do título ou a sua contestação irá gerar o

instrumento de protesto. Este, além de ser um documento hábil para uma ação judicial de cobrança, tem a vantagem de deixar apontada esta restrição no cartório. Este apontamento é automaticamente coletado pelas empresas de informações, SCI, SERASA, etc.. e restringe bastante as atividades comerciais e financeiras do devedor. Devido a estas restrições, normalmente, o devedor procurará resolver a sua pendência junto aos credores, o mais rápido possível, para "limpar" o seu nome na praça.

Na hipótese do cliente continuar inadimplente, apesar de todas as restrições geradas pelo protesto, devemos entrar na **terceira fase da cobrança**. Nesta fase, o analista de crédito e cobrança já terá em mãos o instrumento de protesto e poderá fazer a última tentativa direta de cobrança através do telefone. Esta fase deverá ser bem planejada e usada toda a habilidade e técnicas de negociação conhecidas pois, a partir daí, e não havendo sucesso, somente através de uma cobrança pessoal ou judicial poderá haver algum êxito.

Blatt(1997:58) sugere alguns procedimentos para a cobrança através do telefone. O autor divide estes procedimentos em três etapas e em cada etapa recomendações específicas, para o êxito da negociação, são elas:

1ª Etapa: Planejamento da Ligação:

- Verificar o histórico do cliente;
- Verificar os trabalhos anteriores de cobrança;
- Verificar contas atuais;
- Determinar a pessoa principal para o contato;
- Planejar a estratégia;
- Predeterminar o plano de pagamento a ser solicitado;
- Preparar as questões.

2ª Etapa: O telefonema:

- Chegar à pessoa certa; solicitar a pessoa pelo nome, se possível;
- Identificar a si e à empresa credora;
- Declarar a razão para estar ligando;

- O silêncio. Neste momento, devemos aguardar para ver se há resposta do outro lado. Não podemos "atropelar" o cliente sem dar-lhe oportunidade de falar, e, quem sabe, apresentar uma proposta nova, ou outros fatos que possam alterar o rumo da negociação.
- Fazer as perguntas preparadas;
- Determinar quaisquer objeções ao pagamento.
- Mostrar interesse em resolver as objeções e obter um compromisso de pagamento;
- Retornar aos itens do problema e determinar qual ação tomar em cada um deles;
- Apresentar um plano de ação total, ou seja, um resumo de fechamento do diálogo, contendo: ações que devemos realizar com os resultados delas e ações que o cliente deve realizar e as datas de pagamento. Como reforço desta fase recomendamos transmitir um fax ou e-mail para o cliente com os principais detalhes deste acordo, vide anexo 28, e solicitar a sua concordância no mesmo e o seu retorno;
- Encerrar a ligação, informando sobre o fax que será enviado e agradecendo o bom resultado, mostrando com isto as vantagens da continuação dos negócios com a empresa.

3ª Etapa: Acompanhamento Após a Chamada:

- Registrar os pontos principais resultantes da ligação. Recomendamos desenvolver um relatório, se possível, através de um sistema informatizado, para follow up do que ficou acordado e/ou para o registro das ações seguintes, na hipótese de não ter obtido acordo no primeiro telefonema ou pedido do cliente para ligar em outro dia. Um modelo do referido relatório poderá ser visto no anexo 29;
- Tomar todas as providências que cabem a empresa credora resultante do acordo, realizar e registrar ligações posteriores se for o caso ;
- Verificar e acompanhar se o devedor está cumprindo a sua parte e, caso negativo, tomar as providências para ingressar na quarta fase de cobrança.

A **quarta fase** de cobrança deve ser efetivada se as tentativas de cobrança por telefone não obtiveram êxito. Esta é a fase da visita pessoal ao devedor para uma tentativa de acordo ainda amigável.

Algumas empresas realizam esta fase através da sua equipe de vendas ou representantes. Somos totalmente contrários a este procedimento, pois o princípio do conflito de interesses aparece claramente. Os vendedores ou representantes desejarão resolver o problema de uma forma que não prejudique os seu futuros negócios com o devedor, fazendo, as vezes, concessões desfavoráveis a empresa credora. Por outro lado, vender e cobrar atrasados são atividades conflitivas e que poderão até prejudicar vendas futuras quando o devedor liquidar totalmente o seu débito, o mesmo poderá ficar ressentido com o vendedor devido a sua insistência e êxito na cobrança.

A decisão então ficará em utilizar uma empresa especializada em cobrança, escritório de advocacia ou a criação de uma equipe própria de cobradores. Notamos que existe uma tendência generalizada de se adotar a terceirização deste serviço. Este é um serviço especializado e que não compensa a manutenção de uma equipe própria. No Brasil já existem centenas de empresas que realizam este serviço com qualidade e alto índices de soluções rápidas e favoráveis ao credor. Achamos que este deve ser o procedimento para a maioria dos títulos em atraso e que não tenha um valor significativo.

Recomendamos, todavia, nesta fase, a visita de cobrança por funcionário do alto escalão da empresa credora em situações muito especiais, quando os valores atrasados são significativos e a negociação pessoal poderá ser eficaz. A figura do gerente de crédito e cobrança ou gerente de finanças poderá ser indicada e bem sucedida, desde que este profissional tenha a habilidade necessária, conheça bem os aspectos e procedimentos legais de um acordo de pagamento e o conhecimento técnico de negociação. Porém, não havendo êxito deste forma, será recomendável passar diretamente a cobrança para um escritório de advocacia. O referido escritório também deverá cobrar todos os demais casos de valores significativos, mesmo na fase amigável pois, a figura do advogado, dará um pressão muito mais forte do que a presença de um cobrador mesmo que profissional.

Voltando a empresa de cobrança, recomendável para todos os demais títulos a serem cobrados, esta deverá ter um prazo máximo e previamente estabelecido de permanência de títulos para a realização do seu trabalho, recomendamos 90 dias. Findo este prazo e não havendo um acordo com o devedor, a empresa deverá devolver os títulos e apresentar um relatório informando os motivos do insucesso da cobrança.

Logo após a entrega, por parte da primeira empresa de cobrança, dos títulos e respectivo relatório, recomendamos o envio dos títulos não cobrados para um segunda empresa de cobrança. Esta deverá realizar mais uma tentativa e adotar os mesmos procedimentos de prazos e relatório da primeira. O objetivo desta recomendação é para se evitar que haja fraudes no processo de cobrança terceirizada. Problema muito comum, infelizmente, hoje em dia, pois, poderá acontecer do cobrador, ou da própria empresa cobradora, ficar com o dinheiro proveniente da cobrança bem sucedida e informar no relatório uma situação totalmente contrária a esta. Por esta razão todas estas etapas devem ser registradas no relatório de cobrança, vide anexo 29, já comentado.

A **quinta fase** poderá ser executada ou não, é a chamada cobrança judicial, tudo dependerá do valor do título envolvido. Consideramos esta fase uma nova etapa gerada por motivo do insucesso da anterior. Para títulos de valores inferiores a R\$ 5.000,00 não é recomendável a adoção da cobrança judicial, pois esta cobrança, infelizmente, no Brasil é cara, com grande probabilidade de insucesso e muito demorada. A própria Receita Federal aceita lançar a lucros e perdas títulos de valores inferiores aos acima citados, após 180 dias de atraso, cobrados de forma amigável e com insucesso, exatamente o prazo que estabelecemos quando os títulos passam por duas empresas de cobrança. No anexo 30 apresentamos um exemplo de um histórico de cobrança que chega até esta fase.

Para estes títulos também podemos adotar o procedimento de negativar o devedor junto ao Serasa, isto é, registrar o seu nome e dados sobre os títulos vencidos e não pagos, estas informações transitarão nos sistemas de informações

bancárias de todo o país causando um instrumento adicional de recuperação de crédito, pois o cliente, um dia vai, necessitar de utilizar o sistema bancário.

A cobrança judicial poderá seguir vários caminhos dependendo do tipo de ação a utilizar. As mais comuns são as de Falência, Execução, de Cobrança pelo Rito Ordinário, Monitória, Cautelar de Sustação de Protesto, Cautelar de Busca e Apreensão, Habilitação de Crédito e de Restituição de Mercadoria.

Cada ação tem seu procedimento certo para obtenção de decisão judicial. Teixeira(1997: 22) orienta que as ações que os credores se utilizam com o objetivo de resgatar o crédito são a Executiva(Ação de Execução) e a de Cobrança(Ação de Conhecimento) dependendo da maneira como foi realizada a operação e estando o título com as condições necessárias a ação.

Quando o título tiver os requisitos de liquidez(quantia devida), certeza(está descrito em lei) e exigibilidade(está vencido) poderá ser objeto de ação executiva. Nesta ação, o réu, denominado executado, é citado para pagar o valor da dívida devidamente atualizada, em 24 horas ou nomear bens para penhora. Não pagando nem nomeando bens, o oficial de justiça voltará em 24 horas e irá penhorar quantos bens forem suficientes para a satisfação do crédito. Caso o executado-devedor queira se defender, deverá utilizar-se da ação denominada Embargos à execução, que ficará juntamente (apensa) com a execução. Não sendo nada penhorado, o exequente-credor deverá então procurar bens do devedor e indicá-los à penhora. Poderá, caso queira, diligenciar junto à Receita Federal, Cia. Telefônica e DETRAN, a fim de encontrar esses bens. Se houver penhora e o devedor ainda assim não pagar ou não conseguir a procedência dos embargos, os bens serão levados à leilão (bens móveis), ou a praça (bens imóveis), para serem arrematados e o produto depositado em benefício do credor. Havendo praça ou leilão e não tendo arrematantes, os bens poderão ser adjudicados por conta do crédito, ou seja, ficarão então com o credor.

Lacerda (1996:12) considera a falência a ação mais eficaz de todas as que se enquadram na modalidade de execução e comenta as suas três fases da seguinte forma:

- Fase preliminar ou declaratória, compreende a etapa inicial do feito. Uma vez requerida a falência através da Petição Inicial, o juiz examinará o pedido e os documentos, sentenciando favoravelmente ao processamento da falência ou não;
- Fase de Sindicância e Arrecadação, em caso de sentença favorável, iniciar-se-á esta fase que compreende a etapa do recolhimento de todos os bens que estejam em poder do falido, pertencentes a ele ou não, ficando sob a responsabilidade do síndico, que ao mesmo tempo irá apurar ativos e passivos, bem como a conduta do falido;
- Fase de Liquidação, diz respeito à venda dos bens, em leilão, e distribuição do produto, proporcionalmente, entre todos os credores da massa falida.

Não tendo o título os requisitos anteriormente citados a ação a ser proposta é a de conhecimento com rito ordinário, mais conhecida por ação ordinária. Nesta ação a contestação ainda poderá haver a réplica e a tréplica, além de outros procedimentos como laudos, audiências, entre outros. Chegando o Juízo a um consenso, emitirá sua sentença, da qual pode-se recorrer e após esgotados todos os recursos teremos uma decisão definitiva, que poderá ser executada, iniciando-se então a execução como já citada. Aqui, porém, não existem os embargos do devedor.

Como pode ser visto o processo judicial é complicado e moroso, fora da dinâmica do mundo empresarial, seja qual for a ação, esta no mínimo levará dois anos. Por isso a Receita Federal permite que o credor leve para lucros e perdas os títulos entre R\$ 5 mil até R\$ 30 mil vencidos há mais de um ano e de R\$ 30 mil aqueles vencidos há mais de dois anos desde que esteja sendo realizada a devida cobrança judicial.

Realizamos uma síntese no Quadro XXII dos procedimentos e políticas de cobrança que devem ser implementados, em qualquer empresa, para que os seus títulos vencidos tenham um percentual mínimo de perda.

QUADRO XXII - SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS E POLÍTICAS DE COBRANÇA

FASES DA COBRANÇA	DIAS DE ATRASOS	VALORES DOS TÍTULOS	PROCEDIMENTOS	EXECUÇÃO POR PARTE DE:
1ª	4 A 8	<ul style="list-style-type: none"> • BAIXOS • ALTOS 	=ENVIAR CARTA AO CLIENTE; =FAZER CONTATO TELEFÔNICO	ANALISTA
2ª	8 A 10	<ul style="list-style-type: none"> • BAIXOS • ALTOS 	=SUSPENDER CRÉDITO, AVISAR ÁREA DE VENDAS E PROTESTAR	ANALISTA E BANCO
3ª	10 A 30	<ul style="list-style-type: none"> • BAIXOS • ALTOS 	=REALIZAR COBRANÇA POR TELEFONE	ANALISTA
4ª	30 A 180	<ul style="list-style-type: none"> • BAIXOS • ALTOS 	=UTILIZAR SERVIÇO TERCEIRIZADO DE COBRANÇA; =REALIZAR VISITA DE COBRANÇA	=EMPRESA DE COBRANÇA =GERENTE DA ÁREA
5ª	+ DE 180	<ul style="list-style-type: none"> • BAIXOS • ALTOS 	=ATÉ R\$ 5 MIL LANÇAR LUCROS E PERDAS; =REALIZAR COBRANÇA JUDICIAL	=ANALISTA =ADVOGADO

2.2.8 A SUA AVALIAÇÃO E CORREÇÕES CONTÍNUAS

A gestão de contas a receber deve ser periodicamente avaliada e corrigida. Podemos utilizar vários instrumentos para verificar o seu desempenho e acompanhar a sua tendência de riscos, estes instrumentos são extremamente úteis para uma ação gerencial de correção de rumos quando estes fogem aos planos de ação estratégicos da empresa.

Os primeiros dados básicos a serem avaliados são os prazos, as porcentagens e valores dos recebíveis vencidos e a vencer. Devemos desenvolver um relatório sintético que apresenta o DSO (Days Sales Outstanding) ou dias de vendas pendentes, os 20 maiores, os 100 maiores e os demais devedores e credores, além das respectivas porcentagens ao longo de vários meses, com isto estamos utilizando o princípio de Pareto, verificando primeiro os principais números e valores (80%) para depois entrar nos detalhes(20%). Este relatório realizado mensalmente permitirá um acompanhamento de todo o contas a receber em apenas duas folhas, através destas poderemos saber a evolução do DSO, inadimplência, alongamentos

de prazos de venda e eficiência da cobrança. Nos anexos 31 e 32 respectivamente temos um exemplo prático e verdadeiro deste relatório do mês de Dezembro de 1999 da Triumph, apenas, por uma questão de ética profissional, modificamos os nomes dos clientes apresentados.

Podemos também avaliar a carteira de clientes como um todo, para verificar a exposição ao risco que a empresa está incorrendo. Esta avaliação é mais ampla e envolve maiores recursos de informática, a título de exemplo, apresentamos no quadro XXIII uma avaliação verdadeira da carteira de clientes da Triumph com as variáveis risco de crédito e porte de clientes. O sistema foi desenvolvido pelo SCI/Equifax e realizado em Setembro de 2000, em resumo mostra que 50% dos clientes estão enquadrados no risco 1(baixo) e 81% até o risco 3(ainda pequeno), nota-se também muito poucos clientes de grande porte inseridos na escala de alto risco, apenas 1 no risco 10 e 6 no risco 9, os demais estão entre médio e pequeno risco, sendo este com 75% dos clientes de grande porte.

QUADRO XXIII - AVALIAÇÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES/TRIUMPH

RISCO PORTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TOTAL
1	1665	94	43	20	38	25	18	17	5	4	10	1939
2	839	117	44	13	26	22	22	25	11	2	1	1122
3	405	257	57	19	49	12	23	17	9	5	2	855
4	8	448	55	30	36	17	17	21	10	7	3	652
5	0	212	82	13	25	15	8	10	6	5	1	377
6	0	93	91	20	24	3	6	11	10	4	1	263
7	0	3	120	12	18	3	3	6	12	6	1	184
8	0	3	35	48	20	4	3	6	6	1	1	127
9	0	0	6	75	14	3	2	5	6	3	1	115
10	0	0	15	65	11	9	8	5	6	1	0	120
TOTAL	2917	1227	548	315	261	113	110	123	81	38	21	5754

Brealey e Myers(1992:768) apresentam nos seus Princípios Gerais de Gestão de Crédito a interessante observação de que as vezes o seu gestor está perante

alternativas muito nítidas de uma política mais liberal ou mais restritiva de crédito, optando ele por uma política mais liberal, uma análise da carteira acima teria um perfil bem diferente ao que foi apresentado, mas as situações na vida real são geralmente bem mais complexas do que os exemplos que eles próprios apresentaram de forma simplificada, podemos estender estas observações para os demais pensadores e autores desta área e dizer que somente através de um processo permanente de avaliação podemos realizar as correções necessárias, aprender com os nossos erros e aperfeiçoar a nossa gestão.

Dentro deste processo de aperfeiçoamento contínuo podemos também elaborar uma série de perguntas que, se respondidas afirmativamente, contribuem também para a gestão da área em estudo tornar-se eficaz, são elas:

PERGUNTAS PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO:

1. De estratégia:

- Foram considerados todos os aspectos de importância da área de gestão de contas a receber?
- Foram dimensionados os aspectos de volume e valores de títulos a serem processados pela área?
- A área está em sintonia e assimetria com o processo de planejamento estratégico da empresa?
- O uso da tecnologia de informações é compatível com a estrutura?

2. De gerenciamento:

- O pessoal envolvido possui conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos?
- Foram estabelecidos os padrões de qualidade, os desvios e as ações corretivas para a busca da excelência?
- Existe uma verdadeira cultura de crédito na Empresa?
- Foram perfeitamente definidas todas as funções de crédito e cobrança dentro da organização, a fim de possibilitar uma perfeita segregação de deveres e funções?

3 . De integração:

- Foram perfeitamente definidos os conceitos de integração organizacional de crédito e cobrança com os demais componentes da estrutura da Empresa?
- O Pessoal de vendas contribui mantendo alto padrão de qualidade na elaboração das fichas cadastrais?
- O Pessoal de vendas conhece, apoia e aceita totalmente as políticas de crédito e cobrança?
- Foram colocados, em termos de necessidade de integração organizacional, os aspectos de otimização de recursos disponíveis e grau de retorno de investimento projetado?

4 . De procedimentos e políticas de crédito:

- O cadastramento dos clientes são realizados de forma padronizada e com alto grau de qualidade?
- Existe revisões periódicas das informações cadastrais dos clientes?
- As análises e concessões de crédito obedecem a instrumentos adequados e previamente estabelecidos?
- São efetivados por níveis de alçadas?
- São também levados em consideração o risco envolvidos e os prazos de vendas?
- São realizadas visitas e preparados relatórios detalhados para situações de risco médio e grande?
- Utiliza-se de garantias suplementares em casos especiais?

5 . De procedimentos e políticas de cobrança:

- São utilizados, avaliados e negociados os sistemas bancários de cobrança?
- A identificação e ações de cobrança são realizadas de forma rápida ?
- Os contatos com devedores seguem um plano previamente estabelecido?
- Os serviços de cobrança terceirizados são alternados para avaliação dos mesmos?

- São utilizadas técnicas adequadas de negociações?

Se todas as perguntas forem respondidas afirmativamente significa que a gestão de contas a receber está num processo de alcance da eficácia, se, por outro lado, qualquer das perguntas receberem um não como resposta, devemos proceder a uma análise detalhada da situação e providenciar uma medida corretiva.

2.2.9 TIPOS ALTERNATIVOS DE GESTÃO

Existem atualmente no mercado brasileiro dois tipos alternativos de gestão de contas a receber, são eles: a terceirização parcial ou total dos trabalhos de análise, concessão de crédito e a execução da cobrança dos recebíveis ou a venda total destes através dos produtos financeiros de factoring, securitização e cessão de créditos.

2.2.9.1 A TERCEIRIZAÇÃO DO CRÉDITO E DA COBRANÇA

Atualmente estamos observando uma pequena tendência de mudança na tradicional forma de gestão de contas a receber. De um lado temos a terceirização desta área que, no Brasil, está apenas começando. Encontramos algumas empresas de cobrança que já estão gerenciando os títulos antes dos mesmos estarem vencidos. Encontramos também um banco, BankBoston, que está realizando este trabalho de uma forma mais estruturada, como também uma tradicional empresa de auditoria que realiza parte da gestão dos recebíveis de algumas empresas clientes. As citadas empresas estão recebendo esta incumbência devido a determinadas características de seus clientes, seja pelo fato do custo de realizarem a própria cobrança não compensar ou por quererem focar o seu trabalho na sua atividade fim ou ainda por estarem deixando o negócio, mais possuírem ativos financeiros a serem cobrados. Por outro lado as empresas que optaram por entregar os seus títulos a vencer para o banco cobrar, estão realizando apenas uma extensão do que tradicionalmente existe, isto é, todas as empresas de maior porte já entregam as suas duplicatas para serem cobradas pelos bancos, são as chamadas cobranças

bancárias. A diferença básica desta para a nova é que a nova maneira de cobrar é mais completa, uma vez que também gerencia os títulos vencidos, permitindo aos funcionários dos bancos cobrar por telefone e até negociar dívidas.

Atualmente todos estes esforços estão sendo restritos ao processo de cobrança. Não encontramos nenhum serviço de terceirização completo, envolvendo também o crédito. O crédito, segundo as empresas que prestam estes serviços é e será de competência da própria empresa proprietária dos títulos, cabendo a ela analisar, conceder e suspender o crédito.

Analisando as vantagens de uma terceirização, concluímos que esta fica muito limitada à cobrança, pois a cobrança no caso brasileiro, já possui mecanismos de terceirização apropriados. O novo sistema de cobrança será mais adequado quando a estratégia da empresa estabelecer que todas as atividades meios sejam terceirizadas compensando até os seus altos custos.

2.2.9.2 FACTORING, SECUTIRIZAÇÃO E CESSÃO DE CRÉDITOS

Dando seqüência a nossa análise, verificamos que existe uma outra alternativa, que seria a venda total dos títulos emitidos por uma determinada empresa. Neste caso a empresa vendedora se desencumbe de qualquer gerenciamento dos títulos após a sua venda. Atualmente no Brasil, nesta modalidade, podemos encontrar três tipos diferentes de vendas de ativos a saber: factoring, securitização e cessão de crédito.

Segundo Leite (1996:35), o factoring é uma atividade comercial mista atípica, não financeira, reconhecida pelo Banco Central na Circular 1.359, de 30/09/88. Começa com a aquisição definitiva, pro soluto, dos direitos, feita por uma empresa de factoring. Tratando-se de títulos de crédito, a transferência se opera via endosso pleno, em preto, sem garantia. Atualmente a sua atividade está restrita a pequenas empresas que não conseguem créditos no sistema bancário nacional. Esta situação é atípica e exclusiva do Brasil, uma vez que no exterior é uma atividade bastante ampla envolvendo qualquer tipo de empresa e tem como objetivo básico a venda

direta dos recebíveis. Todavia esta venda fica atualmente restrita a pequenas empresas devido ao seu alto custo. Acreditamos que no futuro esta atividade será mais ampla permitindo às empresas venderem os seus recebíveis para evitar com isto a cobrança direta dos mesmos.

No mundo inteiro, as Factoring Houses são os clientes preferenciais que mais interessam aos bancos. O factoring não compete nem concorre com os bancos. São atividades paralelas, cujas órbitas jamais se cruzam. O mercado-alvo dos bancos em todas as partes do mundo são as empresas de factoring e também no Brasil já é verdadeira esta tendência. As empresas de factoring, como empresas mercantis que são, negociam com os bancos títulos de crédito que representam os direitos oriundos das vendas adquiridos de suas clientes (duplicatas, warrants, notas promissórias rurais e conhecimentos de transporte). Ao adquirir esses créditos comerciais mediante um preço certo e ajustado com a sua cliente (endossante-cedente), a sociedade de factoring passa a ser irrevogavelmente a única e legítima possuidora desses direitos, que se incorporam automaticamente ao seu ativo.

A segunda modalidade é a chamada securitização de recebíveis, esta teve origem nos Estados Unidos, a partir das operações de hipotecas. No Brasil esta operação foi regulamentada pelo Banco Central em novembro de 1993, através da resolução nº 2.026. A primeira operação foi efetuada em 1993, através da securitização de recebíveis do cartão Mesbla.

Em linhas gerais a sua estruturação é a seguinte: uma empresa possui recebíveis bastantes pulverizados, sem concentração em grandes operações. O exemplo tradicional é o recebível de cartões de crédito, onde nenhum dos recebíveis isoladamente, chega a 1 % do total a receber. Faz-se uma análise atuarial destes recebíveis para se chegar a uma porcentagem histórica de inadimplência. Outros exemplos são empresas jornalísticas com o recebível das assinaturas de jornais, revistas, TV a cabo, editoras com o recebível de propaganda em lista telefônica e grandes construtoras de edifícios residenciais. O passo seguinte é a criação de uma Empresa com Fins Específicos, também conhecida como "SPC" (Special Purpose Company), tendo um capital simbólico. Seu objetivo é ter como ativo os recebíveis comprados e como passivo as debêntures emitidas. Ao final da operação a empresa

deixa de existir, pois seu objetivo se encerra com a liquidação final da operação. A terceira e última figura envolvida na operação é uma instituição financeira (Trustee) nomeada pela empresa com recebíveis e que deve ser da inteira confiança dos investidores que comprarão as debêntures. Seu dever básico é gerir os recursos da SPC e receberá honorários por este trabalho.

A Cessão de Crédito é a última modalidade de venda de recebíveis, que se assemelha ao tradicional desconto de duplicatas, com vantagem para o vendedor que não necessitará de devolver os valores de títulos não liquidados por qualquer cliente. A operação é realizada entre um banco ou uma empresa de compra de recebíveis e uma empresa que venda a prazo. É assinado um contrato chamado Instrumento Particular de Cessão de Crédito, onde são estabelecidas as cláusulas de cessão e as obrigações do cedente, dentro das quais destaca-se uma de grande importância: avisar aos devedores dos créditos cedidos que os mesmos já não pertencem a cedente e sim ao cessionário, especificando o seu nome. Uma vantagem da cessão é que não necessita aparecer no balanço da empresa vendedora, uma vez que será uma antecipação de pagamento dos recebíveis. Isto permite à empresa apresentar um balanço mais saudável, sem a apresentação de obrigações. Outra vantagem é que uma empresa possuidora de recebíveis atrasados, pode negociá-los com outras empresas interessadas em adquiri-los, mediante um deságio, normalmente alto. A empresa vende os seus títulos e não necessita realizar a sua cobrança que normalmente é muito dispendiosa e trabalhosa.

Cada modalidade descrita acima tem a sua própria característica, com vantagens e desvantagens para o proprietário de recebíveis. Caberá a este proprietário analisar a modalidade mais conveniente para os seus propósitos e verificar até que ponto determinada modalidade vai atingir a sua relação com os seus clientes. Esta relação é fundamental, uma vez que os clientes são a base da perpetuação dos negócios.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Com objetivo de verificar no Brasil o que existia de técnicas, políticas e procedimentos da área em estudo, realizamos também, conforme já comentado, uma pesquisa entre diversas empresas. Esta pesquisa foi desenvolvida com os recursos que a Internet disponibiliza, criamos um site através de um provedor e enviamos aproximadamente uns 250 formulários da mesma, via e-mail, para diversas empresas, bancos e entidades, visando com isto a facilitar e estimular a participação do maior número possível de empresas. O formulário desenvolvido consta no anexo 33 e o site poderá ser ainda visitado e testado através do acesso à <http://www.netflash.com.br/viviane/>.

Sabíamos de antemão das dificuldades que existiam em buscar estas informações, principalmente informações fidedignas, uma vez que ninguém gosta de expor pontos vitais ou estratégicos da sua empresa e possivelmente pontos fracos. Apesar de todas as dificuldades conseguimos aproveitar as respostas de 80 empresas de diversos ramos, portes e regiões do país, o que nos permitiu ter uma amostra significativa da realidade brasileira nesta área de gestão, no anexo 34 poderá ser visto o relatório detalhado de análise da pesquisa/geral. Descartamos umas 30 respostas por consideramos muito incompletas ou sem coerência com os objetivos da pesquisa.

A pesquisa mostrou que 84% das empresas realizaram modificações significativas nas suas políticas de crédito e cobrança a partir de 1995, justamente após a implantação do plano real, conseqüente estabilidade monetária e demais mudanças macroeconômicas já comentadas. Confirmamos com isto também que a maioria das empresas não estavam preparadas para as mudanças e a sua gestão de contas a receber estava inadequada para aquele momento, uma vez que as causas destas modificações foram em 100% das respostas o aumento da inadimplência ocorrido.

Apesar das modificações realizadas estas se pautaram mais em técnicas ainda tradicionais de análise de crédito para novos clientes, pois a maioria, principalmente no setor de comércio, responderam que realizaram um maior rigor na concessão do

mesmo, detendo-se quase exclusivamente ainda na decisão pessoal e na análise da ficha cadastral. Somente nos setores industriais e de serviços é que notamos a utilização de técnicas mais modernas, porém estas em percentuais muito baixos, em torno de 8% do total das empresas pesquisadas.

Para os clientes ativos das empresas pesquisadas os procedimentos de alterações de seus créditos são ainda mais precários e tradicionais. No comércio 21%, na indústria 20% e nos serviços 43% das empresas alteram automaticamente os limites de créditos, não fazendo qualquer análise externa e mais adequada. Pouquíssimas empresas utilizam técnicas mais modernas, apenas 16% em média das empresas pesquisadas.

A cobrança dos títulos a vencer é 80% realizada por meio de cheques para pequenas empresas de todos os ramos e somente 60% das empresas de médio e grande portes utilizam o sistema bancário. Sabemos que a grande porcentagem de cobrança por meio de cheques é devido, em grande parte, a enorme informalidade que ainda existe no sistema produtivo da economia brasileira. Por outro lado, consideramos ainda baixo a utilização do sistema bancário para cobranças de recebíveis, instrumento importante e que poderia agilizar em muito a entrada de recursos nos caixas das médias e grandes empresas. Achamos que falta, por parte dos bancos, uma atitude mais agressiva na venda desse importante serviço financeiro, mostrando as empresas as vantagens em utilizar o mesmo, tanto no aspecto operacional, financeiro como no de agilização de cobrança dos vencidos, através do seu protesto automático.

Em média 80% das empresas de pequeno porte realizam diretamente a cobrança dos seus títulos atrasados, muito poucas utilizam serviços especializados de empresas de cobrança. Temos ainda 5% do comércio, 11% das indústrias e 17% dos serviços de médio e grandes portes, trabalhando da mesma forma. Tudo isso acarreta uma baixa performance no sucesso das cobranças de uma maneira geral. Motivo pelo qual notamos que os índices de inadimplência no país é ainda muito alto, gerando uma oferta pequena de créditos tanto para pessoas jurídicas como para físicas, comparativamente a outros países conforme já citado.

Muitas empresas não responderam sobre os seus índices de inadimplência, prejudicando inclusive a possibilidade de um aprofundamento maior sobre os seus resultados por porte e setores de atividade. Concluímos que poucas utilizam este instrumento de controle e aferição de resultados, apesar da sua simplicidade de elaboração e da importância que o mesmo teria como instrumento de gerenciamento da área. Do total das empresas que responderam este item da pesquisa, aproveitamos as respostas das que apresentavam índices dentro de um intervalo consistente, apesar de tudo estas respostas dão uma boa amostra da inadimplência geral apresentada no Quadro XXIV.

QUADRO XXIV - INDICES DE INADIMPLÊNCIA GERAL

ANO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	JULHO/2000
%	15,5	16,9	13,4	12,9	10,2	7,3	5,8

Apesar da utilização por parte de poucas empresas de instrumentos modernos para análise, concessão de crédito e cobrança de recebíveis nota-se que as modificações implementadas deram bons resultados. Todavia se estes resultados são comparados com o níveis de inadimplência geral de outros países, como por exemplo dos americanos vamos notar que falta muito a ser trabalhado. No quadro XXV são apresentados os índices de inadimplência dos Estados Unidos entre os anos de 1994 a 1997.

QUADRO XXV - INDICES DE INADIMPLÊNCIA AMERICANO

ANO	1994	1995	1996	1997
%	1,5	1,9	1,2	1,3

Fonte:Caouette, Altman e Narayanan (1999:224)

Realizamos também, em separado, uma análise dos resultados da pesquisa para as indústrias de moda íntima, com o intuito de identificar pontos comuns e divergentes que poderiam contribuir para uma análise mais profunda e conseqüente melhoria da gestão da área em estudo na Triumph, o resultado desta análise consta no anexo 35.

Foram pesquisadas 8 empresas, a maioria localizada na região sudeste, sendo três de médio porte e 5 de grande porte. Todas as empresas pesquisadas possuem um

grande número de clientes, 4800 em média para as de médio porte e 6280 em média para as de grande porte, com ainda 98% em média das suas vendas a prazo, estas oscilando entre 40 a 58 dias. Por estas informações as referidas empresas deveriam possuir uma estrutura de gestão da área, caracterizada como ampla e complexa ou de nível 2, conforme Quadro V já comentado. Mas, infelizmente, a realidade é bem outra, apenas uma de médio porte e duas de grande porte possuem a estrutura necessária, isto é, menos de 50% do setor. Concluimos também que, devido as semelhanças de número de clientes, prazos e demais características de negociação, a busca do tipo de gestão eficaz da área que será desenvolvido na próxima unidade, servirá e poderá ser útil para qualquer das empresas aqui pesquisadas.

A maioria, 87,5%, utilizam a cobrança bancária para os títulos a vencer, ponto que consideramos importante e positivo. A mesma porcentagem de empresas utilizam também serviços especializados de cobrança dos títulos vencidos quando não conseguem recebê-los por meios próprios, estas enviam os títulos para estes serviços em média com 70 dias de atraso. Consideramos este prazo longo, levando as empresas de cobrança a terem baixa performance no recebimento. Apenas uma empresa realiza a cobrança direta até a solução do caso ou lançamento a perdas.

Quase todas, 87,5%, realizaram modificações na política de crédito a partir de 1995, mas apenas três utilizam técnicas modernas para a concessão e o estabelecimento de limites de crédito, sendo duas o credit scoring e uma o credit rating.

O nível de inadimplência deste setor específico em relação ao geral foi próximo, sendo a sua média no período menor, 9,9% contra 11,7% do geral, porém estas médias são bens superiores aos padrões americanos, que é 1,5%. No quadro XXVI apresentamos os índices de inadimplência Das indústrias de moda íntima.

QUADRO XXVI- INDICES DE INADIMPLÊNCIA/IND.MODA ÍNTIMA

ANO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	JULHO/2000
%	11,2	14,9	13,7	10,3	7,3	6,0	6,1

4 CONCLUSÃO E PROPOSTA PARA UMA GESTÃO EFICAZ

Após analisar o ambiente externo e interno que a gestão de contas a receber da Triumph está inserida, identificar o que existe de tradicional e moderno nesta área, buscando as teorias e técnicas de autores consagrados e, finalmente, realizar uma pesquisa representativa das políticas e procedimentos no Brasil tanto de empresas em geral como especificamente no ramo que a empresa em estudo está inserida, podemos concluir que o perfil ideal de gestão para a Triumph, será o de **gestão própria na análise e concessão do crédito, terceirizada totalmente, através do sistema bancário os títulos a vencer e terceirizada parcialmente, através de empresas de cobrança e advogados, os títulos já vencidos**, além disso, para esta gestão alcançar a eficácia necessária terá ainda que passar por 8 etapas de formação, que são :

1ª ETAPA

A sintonia e assimetria com o planejamento estratégico que a empresa desenvolve;

2ª ETAPA

O estabelecimento da estrutura organizacional adequado ao número de clientes, valores médios dos títulos e participação nas vendas a prazo;

3ª ETAPA

A identificação, aferição e melhoria dos fatores de qualidades intervenientes nos processos e técnicas da área de crédito e cobrança;

4ª ETAPA

A busca ou desenvolvimento dos recursos humanos, pessoas, adequados;

5ª ETAPA

O uso, ajustado a estrutura e eficiente, da tecnologia de informações;

6ª ETAPA

A escolha das técnicas e o estabelecimento das políticas de análises, concessões de crédito e respectivos limites mais eficazes, em função dos valores médios das duplicatas e quantidade de clientes;

7ª ETAPA

O estabelecimento de procedimentos e políticas de cobranças ideais,

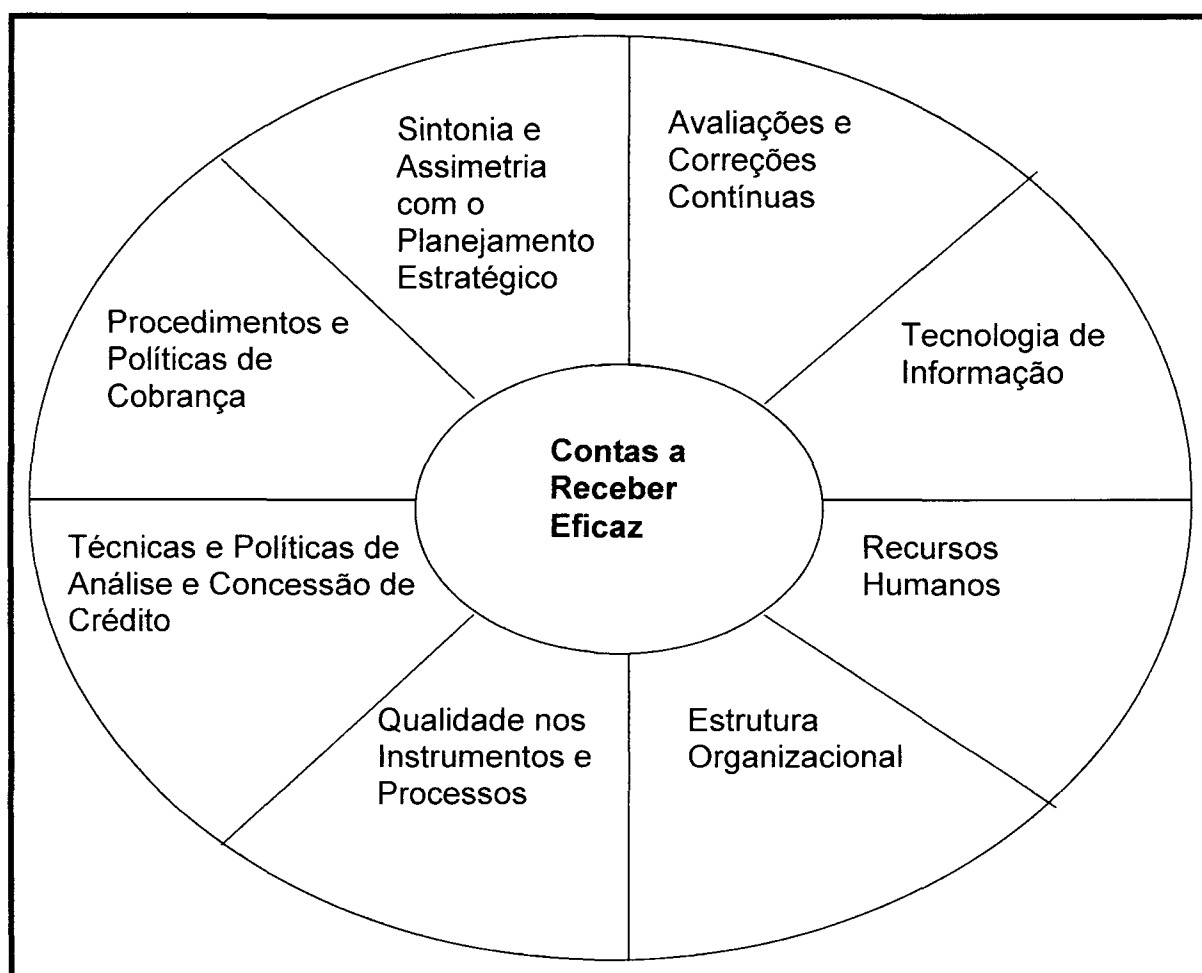
em função dos dias de atraso e dos valores médios das duplicatas;

8ª ETAPA

O acompanhamento, avaliação e correções contínuas das etapas anteriores para a manutenção da eficácia necessária.

Implementadas as referidas etapas, estas devem ser integradas a um todo e não mais destacadas ou trabalhadas separadamente, pois, do nosso ponto de vista, a realidade organizacional é complexa e as variáveis são interdependentes. Não podemos alterar uma parte sem que não haja um efeito no todo. Desenvolvemos um modelo que chamaremos de **Modelo Eficaz de Gestão de Contas a Receber**, transformando as etapas comentadas e hierarquizadas em elementos de uma célula. Fazendo uma analogia à Biologia, o modelo será representado como uma célula saudável onde o seu núcleo central ou função principal, que é a eficácia de contas a receber, dependerá de seus elementos que deverão estar em constante interação e evolução conjunta. No quadro XXVII temos uma representação do modelo proposto.

QUADRO XXVII = MODELO EFICAZ DE GESTÃO DE CONTAS A RECEBER



Realizamos a implementação deste modelo na Triumph, num processo seqüencial ao longo dos anos de 1999 e 2000, as técnicas, metodologias e políticas adotadas, para o funcionamento do mesmo, foram as apresentadas quando desenvolvemos o item 2.2, além disso, exemplificamos nos anexos, que acompanham esta monografia, todo o instrumental necessário, tais como: relatórios, políticas, cartas, faxes, metodologias estatísticas e exemplos práticos de análises.

Podemos afirmar que os resultados foram excelentes, vide quadro XXVIII, a empresa possuía índices de inadimplência que eram, ao longo de vários anos, quase duas vezes maior do que a média do setor até 1998. A partir de 1999, justamente quando começa a introduzir o modelo acima apresentado, o seu índice cai em dezembro/99 para - 38% da média e chega em julho/2000 a -56%. Não conhecemos a média do setor em 31 de dezembro de 2000, mas o índice da Triumph nesta data é de 1,9%, como poderá ser visto no anexo 31. Este índice está bem próximo dos padrões americanos, mostrando com isto que o modelo apresentado tem a sua eficácia comprovada.

QUADRO XXVIII - COMPARATIVO:AMERICANO/GERAL/SETOR/TRIUMPH

ANO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	JUL/2000
A) AMERICANO	1,5	1,9	1,2	1,3	-	-	-
B) GERAL	15,5	16,9	13,4	12,9	10,2	7,3	5,8
C)SETOR M. ÍNTIMA	11,2	14,9	13,7	10,3	7,3	6,0	6,1
D) TRIUMPH	21,9	24,4	26,4	20,5	11,9	3,7	2,7
E) % ENTRE D E C	+96%	+64%	+93%	+99%	+63%	-38%	-56%

5 BIBLIOGRAFIA

- ALTMAN, Edward. **Financial Ratios, discriminat analysis, and the prediction of corporate bankruptcy**. New York: The Journal of Finance, v.23, n.4,1968.
- BLATT, Adriano. **Contas a Receber**. São Paulo:Editora STS, 1999.
- _____. **Avaliação de Risco e Decisão de Crédito: um enfoque prático**. São Paulo: Nobel, 1999.
- _____. **Cobrança & Recuperação de Dívidas: um guia prático**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- BREALEY, Richard e Myers Stewart. **Princípios de Finanças Empresariais**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1992.
- COSTA, Amaury Leonardo. **Estudo de um Modelo Matemático para Avaliação Financeira de Empresas Prestadoras de Serviços à Petrobrás**. Niterói:UFF, 1994
- CHIAVENATO, Idalberto . **Introdução à Teoria da Administração**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1993.
- DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FEIGENBAUM, A. V. **Total Quality Control**. New York: McGraw-Hill, 1983.
- GATES, Bill . **A Estrada do Futuro**. São Paulo: Schwarcz Ltda, 1995.
- GITMAN, J. Lawrence. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra Ltda, 1997.
- GODET, Michel. **A Caixa de Ferramentas da Prospectiva Estratégica**. Lisboa: CEPES, 2000.
- HAMMER, Michael e James Champy. **Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1994.
- JENSEN, Bill. **Simplicidade - Vivendo com Inteligência em um Mundo Cada Vez Mais Estressante**. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2000.
- KANITZ, Stephen C. **Como prever falências**. São Paulo. McGraw-Hill, 1978.
- KASZNAR, Istvan Karoly. **Falências e Concordatas de Empresas Modelos teóricos e estudos empíricos**. Rio de Janeiro: SBERJ., 1987.
- LACERDA, J. C. Sampaio de . **Manual de Direito Falimentar**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 1996.
- LEITE, Luiz Lemos. **Factoring no Brasil**. São Paulo: Atlas S.A., 1996.
- LINDGREN, B. W. e G. W. McElrath. **Introdução à Estatística**. Rio de Janeiro:

- Ao Livro Técnico S.A, 1972.
- LOBOS, Julio . **Qualidade! Através das pessoas**. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro.1991.
- PINOS, José Ramón Valls. **La Gestión de Cobros** . Madrid: Fundacion Confemetal, 1999.
- MEHTA, Dillep R. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas S.A.,1978.
- MARTINS, Eliseu e Alexandre Assaf Neto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas S.A, 1987.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**. São Paulo: Atlas S.A.,191
- MOLLER, Claus . **O Lado Humano da Qualidade**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
- MORSMAN, E. **Analysing Credit Culture. In Credit Culture**. Philadelphia: Robert Morris Associates, 1994.
- MULLER, P. H. **Notes on the Credit Culture. In Credit Culture**. Philadelphia: Robert Morris Associates, 1994a.
- NETO, Alexandre Assaf e César Augusto Tibúrcio Silva. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas S.A., 1995.
- ROSS, Stephen A.,Randolph Westerfield e Bradford D. Jordan. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas S.A,1998.
- ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à Economia**. São Paulo: Atlas S/A, 1997.
- SÁ, Carlos Alexandre de. **Nova técnicas de Gerenciamento de Fluxo de Caixa**. Rio de Janeiro: Top Eventos, 1998.
- _____, Carlos Alexandre de. **Como Estabelecer com Segurança o Limite de Crédito de Seus Clientes**. São Paulo: Top Eventos, 1999.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas S/A., 1987.
- SAUNDERS, Anthony. **Credit risk measurement: new approaches to value at risk and other paradigms**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999.
- SILVA, José Pereira. **Análise e Decisão de Crédito**. São Paulo: Atlas S.A., 1988.
- _____.**Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas S.A.1990.
- SMITH, Adan. **An Inquiry into The Wealth of Nations**. Chicago: University of Chicago Press, 1976.

- SILVA, José Pereira. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. São Paulo: Atlas S.A., 1997.
- SLACK, Nigel e outros. **Administração da Produção** . São Paulo: Atlas S/A, 1999.
- STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1986.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas S/A, 2000.
- TAVARES, Ricardo Ferro. **Crédito e Cobrança** . São Paulo : Atlas S/A., 1988.
- TEIXEIRA, Antônio Luiz Meirelles. **Código de Processo Civil**. São Paulo: Editora Rideel, 1997.
- WESTON, J.F. e Brigham, E.F. **Managerial Finance**. New York: Holt Rinehart and Winston, 1969.
- WOOD, Thomaz. **Transformação e Realidade Organizacional**. São Paulo: Atlas S.A., 1999.

A N E X O S

	página
Anexo 1 - Balanço Patrimonial e Demonstrações Financeiras do Exercício de 1995	113
Anexo 2 - Balanço Patrimonial e Demonstrações Financeiras do Exercício de 1996	114
Anexo 3 - Balanço Patrimonial e Demonstrações Financeiras do Exercício de 1997	115
Anexo 4 - Balanço Patrimonial e Demonstrações Financeiras do Exercício de 1998	116
Anexo 5 - Balanço Patrimonial e Demonstrações Financeiras do Exercício de 1999	117
Anexo 6 - Informações Cadastrais	118
Anexo 7 - Consultas Básicas de Duplicatas	119
Anexo 8 - Lista das Duplicatas	120
Anexo 9 - Lista das Duplicatas Vencidas há mais de 4 dias	121
Anexo 10 - Carta de Cobrança	122
Anexo 11 - Relatório de Limites de Crédito Superados	123
Anexo 12 - Relatório de Inadimplência Geral	124
Anexo 13 - Relatório de Títulos a Vencer	125
Anexo 14 - Relatório de Inadimplência por Filial	126
Anexo 15 - Relatório de Inadimplência por Vendedor	127
Anexo 16 - Informações de Alterações de Limites de Crédito	128
Anexo 17 - Informações de Alterações de Prazos	129
Anexo 18 - Modelo de Política de Crédito e Cobrança	130
Anexo 19 - Modelo de Ficha Cadastral	138
Anexo 20 - Relatório de Comportamento em Negócios/SERASA	140
Anexo 21 - Relatório Empresarial/SCI	141
Anexo 22 - Relatório Pessoal/SCI	142
Anexo 23 - Modelo de Credit Scoring/Triumph	143
Anexo 24 - Análise das Demonstrações Financeiras	149
Anexo 25 - Modelo Credit Rating/SERASA	160
Anexo 26 - Modelo de Relatório Detalhado de Crédito	161
Anexo 27 - Modelo de Fiança Particular	162
Anexo 28 - Modelo de Acordo de Negociação de Débito	164
Anexo 29 - Relatório do Histórico de Cobrança com Acordo	165
Anexo 30 - Relat. do Hist. de Cobrança com Insucesso/Lanç. à Lucros e Perdas	166
Anexo 31 - Relat. Sintético dos Títulos Vencidos e Prazos/Dezembro de 2000	167
Anexo 32 - Relat. Sintético dos Títulos a Vencer e Prazos/Dezembro de 2000	168
Anexo 33 - Formulário da Pesquisa	169
Anexo 34 - Relatório de Análise da Pesquisa/Geral	173
Anexo 35 - Relatório de Análise da Pesquisa/Indústria de Moda Íntima	180

ANEXO 3 – Balanço Patrimonial e Demonstrações Financeiras de 1997

FILO S.A.

C.G.C. N.º 30.935.875/0004-85

RELAÇÃO DA DIRETORIA
 Senhora(s) acionista(s): Em cumprimento às disposições legais e estatutárias, submetemos à apreciação de V.Sas., o Relatório Patrimonial e as Demonstrações Financeiras relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 1997 A DIRETORIA.

BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO EM REAIS		DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO - EM REAIS	
ATIVO	1997	1997	1997
CIRCULANTE		RECEITA BRUTA DE VENDAS	
Caixa e bancos	720.058	Vendas brutas	90.200.127
Aplicações financeiras	1.316.231	Deduzidas de vendas	(2.030.556)
Cartas a receber de clientes (empresas associadas) R\$ 1.391.314 (1997-08 1.652.967)	564.069	Impostos sobre vendas	(9.702.211)
Cartas a receber de clientes (pessoas físicas)	19.693.893	Vendas líquidas	87.758.357
Cartas em discussão	(2.807.223)	Quilts com trocantes vendidos	145.622.253
Provisão para cartões de cobrança duvidosa	(773.458)	Lucro líquido	27.295.317
Bloqueio	19.394.038	Despesas (receitas) operacionais	24.237.115
Antecipações de inventário de mercadorias	873.228	Com vendas	5.254.480
contribuição social	1.620.398	Gerais e administrativas	(1.678.722)
Demais cartas a receber	278.254	Despesas financeiras	1.240.015
Imposto de renda diferido	235.285	Despesas financeiras (inclui juros sobre o capital próprio de R\$ 3.000.000 em 1996)	(1.694.790)
Despesas do exercício seguinte	84.638	Outras receitas, líquidas	25.998.978
	43.771.779	Lucro operacional	439.034
	27.090.551	Despesas não-operacionais, líquidas	(317.270)
Realizável a longo prazo		Lucro antes da contribuição social	121.764
Títulos e valores mobiliários	728.539	Contribuição social	(98.417)
Depósitos compensatórios	800.482	Impulso de receita	(267.465)
Depósitos judiciais	710.765	Lucro líquido (prejuízo) antes da reversão	(268.306)
Depósitos bancários	119.419	Reversão de juros sobre o capital próprio	2.970.892
Outros	2.182.807	Lucro líquido (prejuízo) do exercício	2.002.586
	7.614.929	Lucro líquido (prejuízo) por lote de emissões do capital social no fim do exercício	(5.88)
Participações	467.789	DEMONSTRAÇÃO DAS MUDAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM REAIS	
Investimentos	6.370.383	EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO EM REAIS	
Imobilizado	71.331	1997	1996
Diferido	1.033.872	Das operações sociais	125.8.300)
	8.044.562	Lucro líquido (prejuízo) do exercício	2.002.586
	32.093.828	Despesas (receitas) que não afetam o capital circulante	(1.787.073)
	91.845.378	Creditos fiscais a longo prazo	1.838.861
		Depreciação e amortização	107.320
		Provisão para ajuste permanente de lucro	564.447
		Verbas a receber e a pagar	(814.864)
		Imposto de renda diferido	(60.470)
		Imposto de renda diferido	283.011
		Receitas adicionais das operações sociais	183.011
		Total das receitas líquidas	7.098.130
		Aplicações dos recursos	
		Nas operações sociais	683.011
		Aumento do resultado a longo prazo	41.156
		Transferência para o resultado a longo prazo	245.983
		Investimentos	8.874
		Imobilizado	440.850
		Diferido	97.701
		Aquisição de ações próprias	7.452
		Deduzidos distribuições	(2.093.204)
		Total das aplicações	(3.777.267)
		Aumento (redução) no capital circulante	3.777.267
		Variação de capital circulante	5.151.259
		Alto circulante	
		No início do exercício	42.000.551
		No fim do exercício	47.151.779
			(5.151.228)
		Passivo circulante	
		No início do exercício	8.907.751
		No fim do exercício	11.208.958
			(2.301.207)
		Aumento (redução) no capital circulante	(3.777.267)
			(5.151.259)
		Ativo circulante	
		No início do exercício	42.000.551
		No fim do exercício	47.151.779
			(5.151.228)
		Passivo não-circulante	
		No início do exercício	8.907.751
		No fim do exercício	11.208.958
			(2.301.207)
		Aumento (redução) no capital circulante	(3.777.267)
			(5.151.259)

NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 1997

1 - Companhia Fechada - FILO S.A. tem por objeto principal a administração e comercialização de produtos têxteis e de confecções, em especial de roupas de malharia e peças íntimas. 2 - Principais atividades contábeis: a) Avaliação do resultado - líquido e - líquido pelo regime controlado de competência de exercício, total e consolidado; b) Avaliação do resultado líquido e líquido consolidado, considerando as diferenças contábeis de natureza operacional; c) Estatísticas - São demonstradas ao custo médio ponderado, as contagens de produção, efetivas nos castles de produção, em seu valor de realização; d) Imobilizado - Demonstrações por valores depreciados, incluindo o custo original, o valor depreciado, o valor líquido e o valor de realização; e) Representações por valores depreciados ou cancelados, acrescidos de provisões para possíveis diferenças em encargos e variações representativas ocorridas.

3 - Capital Social: Tratamento subscrito, e representado por 35.000.300 ações ordinárias, de R\$ 1,00 cada uma, em valor de R\$ 35.000.300,00.

4 - Dividendos: Durante o exercício de 1997 a empresa distribuiu dividendos de R\$ 2.093.204,00, calculados com base no resultado de 1996, cabendo a cada acionista um dividendo de R\$ 57,00, por lote de 37 ações Francisco Roberto Moraes Fernandes - Diretor Presidente - CPF 018.004.158-20 Walter Joazeiro Fritsche - Diretor Superintendente - CPF 175.824.038-30; Raul Manoel Roberto Sebastião - Diretor de Vendas - CPF 030.225.528-87. Fallo

ANEXO 4 - Balanço Patrimonial e Demonstrações Financeiras do Exercício de 1998

FILO S.A.

C.N.P.J. 20.635.976/0001-85

RELATÓRIO DA DIRETORIA
 Secções administrativas: Em cumprimento às disposições legais e estatutárias, submetemos à apreciação de V. Saa., o Balanço Patrimonial e as Demonstrações Financeiras relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 1998. A DIRETORIA.

BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO - EM REAIS

	1998	1997
ATIVO		
Circulante		
Caixa e bancos	496.073	770.068
Aplicações financeiras	144.233	1.316.231
Contas a receber de clientes	28.241.476	15.593.095
Cambiais e duplicatas descontadas	112.200.703	12.307.223
Provisão para contas de cobrança duvidosa	(173.400)	(173.400)
Estoques	21.982.574	15.354.838
Imposto de renda e contribuição social a compensar	821.070	672.226
Débitos com fornecedores	1.252.389	1.520.360
Provisão de renda diferida	415.547	278.234
Depositos em nome de terceiros	259.448	54.235
Deposito de exercício seguinte	41.877.510	40.777.775
Realizável a longo prazo		
Títulos e valores mobiliários	728.900	728.850
Débitos com contribuintes	698.452	500.452
Depositos bancários	1.168.323	710.790
Créditos fiscais	2.744.807	3.152.007
Outros	123.977	128.558
	5.603.192	4.287.473
Permanente		
Investimentos	150.774	487.700
Imobilizado	9.919.227	6.270.383
Diferido	6.073.001	321.131
	16.142.702	7.079.214
	58.130.720	52.093.570

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO - EM REAIS

	Reserva de lucros		Reserva de lucros	
	circulante		de capital	
	1998	1997	1998	1997
Capital social	38.277.867	34.937.867	38.277.867	34.937.867
Subsídios		221.586		
Reserva de lucros de capital	10.020	10.020	10.020	10.020
Reserva de lucros de capital	107.448	107.448	107.448	107.448
Legal	308.330	308.330	308.330	308.330
Reserva de lucros de capital	3.030.000	3.030.000	3.030.000	3.030.000
Lucros acumulados	1.461.136	1.461.136	1.461.136	1.461.136
Reserva de lucros de capital	1.388.070	1.388.070	1.388.070	1.388.070
Lucros acumulados	42.526.230	42.526.230	42.526.230	42.526.230
Reserva de lucros de capital	1.461.136	1.461.136	1.461.136	1.461.136
Reserva de lucros de capital	1.388.070	1.388.070	1.388.070	1.388.070
Lucros acumulados	42.526.230	42.526.230	42.526.230	42.526.230

Em 31 de dezembro de 1998
 Dividendos distribuídos (R\$57.000,00) em ações.
 Aquisição de ações próprias.
 Provisão de exercício.
 Aquisição de ações próprias.
 Aquisição de ações próprias.
Em 31 de dezembro de 1997
 Impostos fiscais de imposto de renda.
 Lucro líquido do exercício.
 Contribuição de reserva.
Em 31 de dezembro de 1998

NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 1998
 1 - Contexto Operacional: A Filo S.A. tem por objetivo principal a produção e a comercialização de produtos de higiene e beleza, de perfumaria e cosméticos, de artigos de vestuário, de artigos de decoração e de artigos de utilidade doméstica. A administração atua no mercado de varejo e atacado, através de lojas próprias e de representantes comerciais. A administração atua no mercado de varejo e atacado, através de lojas próprias e de representantes comerciais. A administração atua no mercado de varejo e atacado, através de lojas próprias e de representantes comerciais.
 2 - Principais Atividades: A administração atua no mercado de varejo e atacado, através de lojas próprias e de representantes comerciais. A administração atua no mercado de varejo e atacado, através de lojas próprias e de representantes comerciais. A administração atua no mercado de varejo e atacado, através de lojas próprias e de representantes comerciais.
 3 - Capital Social: Tuitamento suscitado, e representado por 38.277.867 ações ordinárias, no valor de R\$ 1,00 cada uma.
 4 - Resposta do Exercício: O saldo do lucro do exercício de 1998, no valor de R\$ 42.526.230,00, foi distribuído em 42.526.230 ações ordinárias, no valor de R\$ 1,00 cada uma, em 31 de dezembro de 1998.
 Francisco Roberto Resas Fernandes - Diretor Presidente - CPF: 010.094.195-28, Walter Johann Finkens - Diretor Superintendente - CPF: 175.824.058-30, Rubens Sobrinho - Diretor Industrial - CPF: 063.773.609-82, Raimundo Wagner - Diretor Técnico-Contábil - CPF: 156.648.720-88, Marco Antônio Lathanol - Técnico em Contabilidade - CRC-RJ - 014.63400-5 - CPF: 087.026.447-72.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO - EM REAIS

	1998	1997
Receita bruta de vendas	66.072.000	60.200.127
Levantamentos de vendas	(4.522.820)	(2.830.559)
Impostos sobre vendas	(11.691.269)	(6.735.211)
Vendas líquidas	76.058.357	67.765.357
Custo dos produtos vendidos	(44.840.528)	(40.690.545)
Lucro bruto	31.217.829	27.074.812
Despesas (receitas) operacionais	25.690.256	24.237.110
com vendas	9.590.133	9.304.490
Gerenciais e administrativas	11.230.848	11.975.722
Outras receitas	2.371.704	1.240.616
Outras despesas	(1.865.693)	(1.337.511)
Lucro operacional	5.527.573	2.838.697
Receitas (despesas) não operacionais, liquidas	2.192.054	429.534
Lucro antes da contribuição social e do imposto de renda	7.719.627	3.268.231
Contribuição social	(205.290)	(98.478)
Imposto de renda	(718.186)	(267.498)
Lucro líquido (prejuízo) do exercício	7.296.151	2.902.255
Lucro líquido (prejuízo) por lote de mil ações do capital social no fim do exercício	729,6151	290,2255

DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO - EM REAIS

	1998	1997
Origens dos recursos		
Despesas (receitas) que não afetam o capital circulante	1.461.136	(265.360)
Lucro líquido (prejuízo) do exercício	(543.770)	(1.767.079)
Despesas (receitas) que não afetam o capital circulante	1.421.891	1.529.861
Contribuição e ampliação	282.742	156.715
Provisão para período de investimento	190.030	
Realizações monetárias e juros	(2.038)	(514.684)
do exercício a longo prazo	(65.588)	(50.420)
em razão de venda diferida	2.713.603	103.071
Transferência para e exigível a longo prazo	1.448.417	291.188
Recursos aplicados em operações sociais	4.192.012	591.832
Aplicações nos recursos		
Lucro líquido (prejuízo) do exercício	284.228	245.863
Transferências para e realizável a longo prazo	8.074	8.074
Investimentos	895.000	440.809
Diferida	57.701	7.482
Aquisição de ações próprias	2.032.094	2.032.094
Dividendos distribuídos	1.388.070	1.388.070
Total das aplicações	2.367.701	3.486.741
Variação (redução) no capital circulante		
Alívio circulante	41.977.610	40.777.179
No fim do exercício	40.777.179	42.385.051
No fim do exercício	1.05.611	1.316.772
Passivo circulante	9.110.903	10.975.779
No fim do exercício	12.975.773	8.207.785
No fim do exercício	1.252.920	3.168.092
No fim do exercício	7.251.751	7.496.741
Aumento (redução) no capital circulante		

ANEXO 7 – CONSULTAS BÁSICAS DE DUPLICATAS

*FILE-TRIUMPH ***		SISTEMA DE CUENTAS A RECEBER		*** FILE-TRIUMPH	
ORERA) (ORRAI)		CONSULTA DADOS BASICOS DE DUPLICATAS		16/10/	15/81
NR-DUPL	NR-CLIE	PORTADOR			
129994/	151222211	1099301			
ROTE-1	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		LIDA	PAIS	
NR-CLIENTE	3472/0001 #	CRIA:	LINHA :196		
VENDEDOR	A90000000	171100	STATUS :00		
PORTADOR-ATUAL	09000 ANI:	202026	DUPL-NO-PORTADOR :		
DATA-EMISSAO	201100	CRREL1	DATA-VENCIMENTO :120201		
COND-FAURENTO	0000000314	00016450	DESPESA-CARTUPO :		
CAMBIO	0.000	MDD:	DIAS-ATRASSO		
DATA-ATRASSO		211100	DATA-PROCURACAO :		
INSTRUCOES		005319	OCORRENCIAS		
VALOR-TOTAL-NF	83089.36	CRM01	VALOR-IFI		
VALOR-GRUO-DUPL	27863.12	00016450	VALOR-ICR		
VALOR-DUPL	27863.12		VALOR-DIF		
QU-DESC	001.90	VAL-DESC :	529.39	QU-DESC	100101
VAL-FAGA	0.00	VAL-DEV :	0.00	VAL-PRJ:	0.00
VAL-DEBT	0.00	VAL-CRED :	0.00	VAL-ABA:	0.00
BBAT-HIST	0.00	INTL:00221	LI-DUMIB/DATA:10	DTB:0011	0:
CONSULTA EFETUADA.					11

ANEXO 9 - LISTA DAS DUPLICATAS VENCIDAS HÁ MAIS DE 4 DIAS

Nº	NOME	TELEFONE	CORREIO	VALOR	OBSERVAÇÃO
54531	FAZENDA AGRICOLA S/A	511-246377	LEONARDO/SILVIA	128,30	FAZENDA AGRICOLA S/A PT P/INFORMAR 31.01.01
54532	CONSTRUTORA S/A	511-246377	LEONARDO/SILVIA	526,78	RECIBO TAX COM 25% 13.09.00
54533	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		13,95	
54534	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		913,22	SR PIMENTEL R/PO EM CARTORIO-AVISARA 31.01.01
54535	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		428,93	MT ZELIO TALVZ PAGUE 125,95RAX FAX 11/5
54536	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		522,51	CFE ELDA TORRES PAGOS 17.08.00
54537	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		152,72	P R V D L U C A D 04.01.01
54538	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		758,82	DADOS FONE/FAX COM ALEUNICE 30.01.01
54539	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		148,48	
54540	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		205,40	
54541	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		9,74	PATRICIA 6/11 50 PEDJ FAX DALLAS P FAX 12.10.99
54542	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		210,00	
54543	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		238,08	
54544	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		231,08	D MARIA ZICOM DE BEICINAS 08.06.00
54545	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		874,00	REVOCAÇÃO DIFERENÇA VS PAGA 19/08/99 17
54546	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		1102,54	DESCRIMENTO NT 255671 05/04/00
54547	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		223,76	RECADO COM GRACA 17.01.01
54548	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		229,54	CFE LUCIA FAGARA DIA 10.09 9.9.99
54549	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		264,42	
54550	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		259,87	
54551	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		210,25	MUNICA ASSIM DUE DADOS PASSARA FAX 30/01/01
54552	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		195,40	
54553	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		434,11	P E V D L U C A D 04.01.01
54554	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		210,57	
54555	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		352,51	CFE FLIANA PREV FARTO EM 27/11 P/FAX 24.11.00
54556	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		237,72	
54557	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		1817,92	RISINA ASSIM QUE PASSAR PASSARA FAX 01.02.01
54558	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		227,26	RAIMUNDO FIGOM DE CORP FOTO DEY FONE/FAX 02.01
54559	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		220,85	
54560	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		232,42	
54561	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		153,14	LUCI FAGARA HOJE - PEDI FAX 02.02.01
54562	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		480,48	DEVOLEÇÃO NT 237215 23/11/99
54563	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		245,09	DAIRAILDES PO PASSAR FAX 24.01.01
54564	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		55,99	DIRV 246338 18/05/00
54565	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		730,33	
54566	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		408,92	INES FIGOM DE VERIFICAR PAGTO 06/07/99
54567	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		210,40	CFE SIDRINA PREVISIO PAGTO EM 20/11 17.11.00
54568	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		334,35	DADOS FAX COM RARILDS 20.12.97
54569	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		369,93	FLEXINA SPANNA, PEDI FAX 02.02.01
54570	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		137,78	CFE REI PO PEDI FAX 23.01.01
54571	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		311,50	CFE EDLAINE PO UNTER 08.02.01
54572	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		1424,23	ORION VERIFE PAIR C/VALU E PASSAR FAX 29.01.00
54573	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		148,70	
54574	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		219,71	LEILA FIGOM DE PASSAR FAX DOS PAGAMENTOS 01.01
54575	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		241,46	DADOS FAX COM NORMA 23.01.01
54576	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		181,50	FLITA INFORMO PAGTO PREVISTO ATE 20/10/17.10.00
54577	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		232,43	CFE SILVANA ENRIQUEJONE 20.01.01
54578	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		235,42	VAMOS DJAR TENTANDO SIZANDE 02.04.01
54579	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		384,38	
54580	COMERCIO DE LINDA S/A	511-218728		1516,40	VARIAS TENTATIVAS N/ATENDE 30.01.01

31.534,71

ANEXO 10 - CARTA DE COBRANÇA

NOVA FRIBURGO, 06 DE FEVEREIRO DE 2001

A
 MARTA ~~ACME~~ F.C. ~~00000000~~ - ME
 (031) - 32676987

DUPLICATA	VENCIMENTO	VALOR	NR-BANCARIO	PORTADOR
2994318	01/02/01	237,78	00000562563529	ITAU-DESCONTO
302250	30/01/01	264,00	00000562563511	ITAU-DESCONTO
297644C	02/02/01	488,05	00032660560107	B. BRASIL-DESC.
297784C	02/02/01	297,13	00032660560603	B. BRASIL-DESC.

PREZADOS SENHORES,

Nossos arquivos acusam que o(s) título(s) acima encontram-se em aberto até a presente data.

Aguardamos contato telefônico por parte de v.sa. com o nosso setor de crédito e cobrança, através dos telefones (024) 524-1326 ou 524-1317.

Caso o(s) referidos títulos já se encontrem quitado(s), pedimos a gentileza de enviar-nos via fax, (024) 524-1226, cópia(s) dos comprovantes de pagamento.

Na hipótese do não recebimento do(s) boleto(s) até o momento, favor dirigir-se ao(s) banco(s) portador(es) do(s) título(s), conforme acima especificado, utilizando o(s) nr.(s) bancário(s) indicado(s) para efetuar o(s) pagamento(s).

ATENCIOSAMENTE,

CREDITO E COBRANCA

FILO S/A

NR-CLIENTE: 11070

ANEXO 13 - RELATÓRIO DE TÍTULOS A VENCER

TÍTULO: TÍTULO DE CANTAS A RECEBER N. FOLHA: 08/01/2001
 PUBLICAÇÃO A VENCER P/ PORTADOR PAGINA: ÚNICA
 P.D.S.I.C.A.G.E.M. 31/12/2000

FORTADOR	150 DIAS	121 - 150	91 - 120	61 - 90	31 - 60	ATE 30 DIAS	NR TOTAL
* COBRANCA NORMAL							
09012 BCO DO BRASIL	0,00	2.599,29	18.398,00	42.309,91	69.975,85	374.905,27	408.017,74
09013 A DISTRIBUIR(12)	399,10	75.708,41	567.173,25	2.090.398,61	3.028.356,37	137.773,49	3.180.799,23
09021 UNITARIO S/A	0,00	0,00	235,40	1.189.125,63	1.299.027,49	1.089.423,27	3.537.911,79
09029 BCO ITAU	0,00	80,72	17.068,76	94.841,35	163.409,51	106.191,00	321.887,34
09048 BCO BRASESCO	0,00	1.899,63	13.164,81	38.675,53	63.075,53	86.275,16	205.084,66
09080 COB EM CARTEIRA	0,00	10.972,12	7.828,09	93.190,57	259.237,25	163.187,56	490.416,59
TOTAL	399,10	92.199,56	622.228,31	3.478.541,60	2.160.989,03	1.797.759,75	8.152.116,05
* COBRANCA DESCONTADA							
19012 B. BRASIL-DESC	0,00	0,00	0,00	0,00	2.870.663,28	2.894.292,90	5.422.256,18
19029 ITAU-DESCONTO	0,00	0,00	0,00	593.326,92	2.036.520,09	1.176.639,18	3.826.486,19
TOTAL	0,00	0,00	0,00	593.326,92	4.907.183,37	4.051.232,08	9.251.748,57
* COBRANCA ESPECIAL							
09000 A. DISTRIBUIR	0,00	0,00	0,00	0,00	289,20	0,00	289,20
09000 FIED-CARTEIRA	0,00	0,00	0,00	0,00	5.958,28	33.233,72	39.291,98
09002 NEGOCIACAO	0,00	665,43	3.647,20	3.501,16	3.825,48	3.434,09	15.073,26
SUBTOT	0,00	665,43	3.647,20	3.501,16	10.078,94	36.767,81	54.654,54
09070 DEVOLUCAO	453,08	825,27	3.862,83	40.074,32	9.101,81	5.387,37	59.694,68
TOTAL	443,08	1.490,70	7.510,03	43.575,68	19.174,75	42.155,18	114.349,42
LANC. ESPECIAL							219.759,27
TOTAL GERAL							
S/EXPORT	842,18	93.695,26	629.738,34	4.115.444,20	6.787.946,15	5.891.147,01	17.518.206,14
TOTAL DE PERCENTUAL	0,00	0,53	3,59	23,49	36,74	33,63	
EXPORTACAO	0,00	0,00	362.003,50	263.447,15	223.178,52	1.383.233,09	2.233.192,66
TOTAL GERAL							
COM EXPORT (SEM PERDAS)	842,18	93.690,26	992.071,84	4.380.891,35	7.009.565,07	7.274.380,10	19.751.400,60
TOTAL PERC (SEM PERDAS)	0,00	0,47	5,02	22,18	36,49	36,03	

ANEXO 14 - RELATÓRIO DE INADIMPLÊNCIA POR FILIAL

TIPO S/A - CPB		S I S T E M A D E C O N T A S A R E C E B E R		4. FRIE/00. 05/02/2001	
CRBBF3/2		DISTRIBUIÇÃO DA INADIMPLÊNCIA P/ REGIÃO		FACINA ÚNICA	
		P O S I C A D O E M 31/01/01			
REGIÃO	NR-CLIENTES	VALOR INAD.	MEDIA	%	CARTEIRA INAD. P/CARTEIRA %
ABUD	51	13.789,93	270,39	2,57	1.459.116,82
SELO HORIZONTE	726	76.665,06	105,87	14,07	1.374.917,79
CLIENTE ESPECIAL	3	1.797,80	599,26	0,33	1.164.065,52
CLIENTES CD	1	0,00	0,00	0,00	544.537,84
CURITIBA	389	36.765,48	94,51	6,87	521.334,64
FORTALEZA	245	31.411,02	128,20	5,97	528.970,50
PORTO ALEGRE	803	126.840,06	157,94	23,72	2.090.429,45
RECIFE	456	57.293,45	125,64	10,71	1.026.774,80
RIBEIRAO PRETO	643	70.552,45	83,47	13,19	1.964.650,17
RIO DE JANEIRO	351	48.833,65	139,13	9,14	2.049.189,44
SÃO PAULO	643	70.510,25	109,65	13,18	2.671.816,89
TOTAL	4519	534.731,78	116,32	100,00	15.997.615,59

 * ESTE REL. DE INADIMPLÊNCIA DEVE SER ENVIADO A FINANÇAS(CRBBF3/2) *

ANEXO 15 - RELATÓRIO DE INADIMPLÊNCIA POR VENDEDOR

FILIO S/A - CPF: 88873/3 SISTEMA DE CONTAS A RECEBER N. FIBURCO, 05/02/2001
 DISTRIBUIÇÃO DA INADIMPLÊNCIA P/ REGIÃO E VENDEDOR PAGINA: 1

POSICAO EM: 31/01/01

REGIAO: SAO PAULO

VENDEDOR	NR-CLIENTES	VALOR INAD.	MEDIA	%	CARTEIRA	INAD	P/CARTEIRA %
VENDEDOR NAO ESPECIF	18	6.109,04	339,39	0,52	1.202.845,74		0,50
PAULO CESAR	67	14.615,53	218,14	20,38	244.736,52		8,96
MARCO ANTONIO	78	5.354,70	68,65	7,47	120.464,79		5,44
FRANCISCO	45	3.046,79	175,84	1,02	36.256,47		5,11
SERGIO LOPES	40	0,00	0,00	0,00	39.045,85		0,00
ANTONIO SERGIO	35	13.151,93	491,77	22,54	134.890,92		11,55
MARCO ANTONIO DA	56	2.578,39	46,04	3,97	235.410,51		1,07
JORGE FRANCISCO DE	73	0,00	0,00	0,00	152.034,05		0,00
LOPES DE	58	4.540,54	78,28	6,33	147.561,15		3,07
JOAO JACINTO DE	50	1.083,70	21,67	1,51	98.350,57		1,07
BRUNO TADEU	47	6.590,74	140,22	9,19	94.255,11		6,99
MARCEL JOSE	32	3.560,51	111,26	4,76	34.469,03		10,32
NEWTON	55	3.028,28	55,05	4,22	55.295,52		4,63
TOTAL	653	71.672,45	109,75	100,00	2.674.067,54		2,68

 * ESTE REL. DE INADIMPLENCIA DEVE SER ENVIADO A FINANCAS(CRBBF3/3) *

ANEXO 16 – INFORMAÇÕES DE ALTERAÇÕES DE LIMITES DE CRÉDITO

TRIUMPH *** SISTEMA DE CLIENTES *** DATA: 16/01/2001
 CLIAFA ALTERAÇÃO DOS LIMITES DE CRÉDITO PAG.....: 1

POSICAO.: 16/01/2001

UFIR.....: 12/99

CLIENTE	LIMITE R\$ DE:	LIMITE R\$ P/:
37859 BOUTIQUE XXXX LTDA. - ME	5.860,00	7.840,00
54253 XXXXXXXXXX DA LINGERIE COM. DE ROUPAS	5.499,99	9.800,00
46352 XXXXXXXXXX ALVES	15.880,00	
11273 O. A. G. V. MODAS LTDA		3.430,00
63656 O. O. DE OLIVEIRA SACAR		1.960,00
48971 MAREZNE DE XXXX - ME	9.800,00	6.860,00

ANEXO 17 - INFORMAÇÕES DE ALTERAÇÕES DE PRAZOS

TRIUMPH CR8861	*** SISTEMA DE CLIENTES ***	DATA: 18/12/2000			
ALTERAÇÃO DE VENCIMENTOS P/ CLIENTES		PAG.: 1			
PGS:CAO.: 18/12/2000					
CLIENTE	NR DUPL	VALOR	VENC DE: PARA:	DIAS	
37905 CIA. DE PROD. COMERCIO E INDUST	297348	2.123,81	24/01/01	03/01/01	0021
	297348	2.223,00	24/01/01	04/01/01	0020
	294816	3.788,92	02/02/01	08/02/01	0006
	295152	2.714,96	03/02/01	08/02/01	0003
	295150	2.714,96	03/02/01	09/02/01	0004
	295151	2.132,24	03/02/01	10/02/01	0005
	299042	3.938,88	20/02/01	22/02/01	0002
	299043	5.793,76	20/02/01	22/02/01	0002
	299041	1.756,24	20/02/01	23/02/01	0003
	299865	1.680,56	23/02/01	24/02/01	0001
54564 J. MARILAN FERREIRA	298952	163,20	26/12/00	03/01/01	0007 ✓
	298952A	163,20	09/01/01	17/01/01	0008 ✓
	298952B	163,20	23/01/01	31/01/01	0008 ✓
	298952C	163,20	06/02/01	14/02/01	0003 ✓
66197 LOJAS BOBENORO S/A	296982	1.868,16	22/01/01	05/02/01	0013
	296989	6.198,40	22/01/01	05/02/01	0013
40522 MAGAZINE BOBO RIO LTDA.	300949	322,08	21/02/01	01/03/01	0010 ✓
18914 MARBON LOJAS VAREJEIRAS LTDA	290712	1.035,00	02/01/01	09/01/01	0007
	290713	1.635,44	02/01/01	08/02/01	0036
	290817	3.558,30	03/02/01	09/02/01	0004
	298561	830,89	12/02/01	14/02/01	0002
	293571	1.370,26	12/02/01	16/02/01	0004
	298503	1.191,37	12/02/01	19/02/01	0007
	298509	1.575,00	12/02/01	19/02/01	0007
	293567	685,80	12/02/01	19/02/01	0007
	293568	1.093,67	12/02/01	19/02/01	0007
	298579	676,80	12/02/01	19/02/01	0007
	298580	1.930,95	12/02/01	19/02/01	0007
13273 BOBON CASSIA BOBON BOBON	304459	982,67	10/01/01	22/01/01	0012 ✓
	304459A	982,67	07/02/01	19/02/01	0012 ✓
39519 BOBO ROUPAS LTDA.	302125	337,92	26/02/01	01/03/01	0003 ✓

ANEXO 18 – MODELO DE POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA



POLÍTICA DE CRÉDITO & COBRANÇA

PARTINDO DO PRINCÍPIO DE QUE A QUALIDADE DE CONTAS A RECEBER, PRESENTE E FUTURA DA FILÓ S/A, É UM COMPROMISSO DE TODOS, ISTO É, DOS VENDEDORES, DOS GERENTES DAS FILIAIS DE VENDAS, DO GERENTE FINANCEIRO, DO DIRETOR FINANCEIRO E DOS ANALISTAS DE CRÉDITO & COBRANÇA, SERÃO ADOTADAS AS SEGUINTE POLÍTICAS:

1 - ABERTURA DE CRÉDITO PARA NOVOS CLIENTES

OS VENDEDORES E/OU GERENTES DAS FILIAIS SÓ APRESENTARÃO UMA RECOMENDAÇÃO DE ABERTURA DE CRÉDITO QUANDO NÃO TIVEREM QUAISQUER DÚVIDAS OU INFORMAÇÕES NEGATIVAS SOBRE O MESMO E TAMBÉM DEVERÃO TER COMO BASE INICIAL UMA BOA IMPRESSÃO DA CAPACIDADE DA EMPRESA EM HONRAR OS SEUS COMPROMISSOS, A SAÚDE FINANCEIRA DA MESMA, O CARÁTER DO PROPRIETÁRIO E SUA RELATIVA EXPERIÊNCIA NO RAMO EM QUE OPERA. A REFERIDA RECOMENDAÇÃO DEVERÁ SER REGISTRADA NO VERSO DA FICHA CADASTRAL, DECLARANDO A RAZÃO DA RECOMENDAÇÃO (EX. CLIENTE TRADICIONAL NA CIDADE, COM BOAS REFERÊNCIAS COMERCIAIS E PESSOAIS; CLIENTE COM GRANDE PATRIMÔNIO, APESAR DE RECENTE NESTA NOVA ATIVIDADE; CLIENTE FILHO(A) DE GRANDE EMPRESÁRIO DA CIDADE, SEM RISCO DE PERDA; ETC....)

APESAR DO COMPROMISSO DE TODOS NO PROCESSO, A ANÁLISE FINAL PARA A EFETIVA ABERTURA E/OU A SUA RESPECTIVA ALTERAÇÃO, OBEDECERÁ À NÍVEIS DE ALÇADA, DA SEGUINTE FORMA

- A) OS PEDIDOS E/OU ALTERAÇÕES DE CRÉDITO COM VALORES ATÉ R\$ 19,99 MIL SERÃO EFETIVADOS PELO ANALISTA DE CRÉDITO & COBRANÇA;
- B) VALORES ENTRE R\$ 20 E R\$ 99,99 MIL, SERÃO EFETIVADOS PELO ANALISTA DE CRÉDITO JUNTAMENTE COM O GERENTE DE FINANÇAS;
- C) VALORES A PARTIR DE R\$ 100 MIL, FICARÃO A CARGO DE UM COMITÊ DE CRÉDITO, COMPOSTO PELO DIRETOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO, O GERENTE DE FINANÇAS E PELO ANALISTA DE CRÉDITO & COBRANÇA.

1.1 - CLIENTES COM PEDIDOS INICIAIS ATÉ R\$ 19,99 MIL

A) TODO CLIENTE NOVO, COM PEDIDO INICIAL ATÉ O LIMITE ACIMA, TERÁ O SEU CRÉDITO APROVADO, DESDE QUE O SETOR DE CRÉDITO & COBRANÇA RECEBA OS SEGUINTE DOCUMENTOS:

- 1º) FICHA CADASTRAL COMPLETAMENTE PREENCHIDA, COM ASSINATURA DO CLIENTE, ASSINATURA DO VENDEDOR E A RECOMENDAÇÃO PELO VENDEDOR, CONFORME CITADO ACIMA;

1



- 2º) PEDIDO INICIAL (COMPATÍVEL COM A EMPRESA, RAMO DE NEGÓCIO E A SUA LOCALIZAÇÃO), COMPLETAMENTE PREENCHIDO, COM A ASSINATURA DO VENDEDOR E DO CLIENTE;
- 3º) CÓPIA DO CONTRATO SOCIAL OU DOCUMENTO SIMILAR, ACOMPANHADO PELAS ÚLTIMAS ALTERAÇÕES;
- 4º) CÓPIA DO CARTÃO CNPJ.

B) O ANALISTA DE CRÉDITO & COBRANÇA CONFERIRÁ OS DOCUMENTOS E, QUANDO NECESSÁRIO, PROVIDENCIARÁ JUNTO AO ASSISTENTE ADMINISTRATIVO DA FILIAL AS CORREÇÕES DE DOCUMENTOS E/OU INFORMAÇÕES;

C) SERÃO SOLICITADAS INFORMAÇÕES AO SCI (RELATÓRIO EMPRESARIAL) E CHECADAS ALGUMAS INDICAÇÕES DA FICHA CADASTRAL (PELO MENOS 1 FORNECEDOR E 1 BANCO);

D) NÃO HAVENDO RESTRIÇÕES, O ANALISTA IRÁ ABRIR O CRÉDITO NO VALOR DO PEDIDO. TODAVIA, FARÁ TAMBÉM UMA ANÁLISE PARA VERIFICAR SE O CLIENTE TEM POTENCIAL PARA UM CRÉDITO SUPERIOR AO VALOR DO PEDIDO. CASO POSITIVO, REGISTRARÁ À PARTE, O CRÉDITO SUGERIDO. CASO O REFERIDO CRÉDITO SEJA SUPERIOR A R\$ 20 MIL A INFORMAÇÃO DO SCI SERÁ SUBSTITUÍDA POR INFORMAÇÕES MAIS DETALHADAS (SERASA) E O CRÉDITO SUGERIDO SERÁ DECIDIDO POR NÍVEL DE ALÇADA;

E) HAVENDO QUALQUER RESTRIÇÃO, O ANALISTA APRESENTARÁ OS DADOS PARA QUE A GERÊNCIA FINANCEIRA DECIDA, EM CONJUNTO SE A REFERIDA RESTRIÇÃO PODERÁ SER ACEITA OU NÃO;

F) PODERÃO SER SOLICITADAS INFORMAÇÕES ADICIONAIS AO VENDEDOR/GERENTE QUANDO AS DÚVIDAS PERSISTIREM;

G) EM CASOS ESPECIAIS, PODERÃO SER EXIGIDAS GARANTIAS ADICIONAIS (FIANÇA, HIPOTECA, ETC), A CRITÉRIO EXCLUSIVO DO CRÉDITO & COBRANÇA.

1.2 - CLIENTES NOVOS COM PEDIDOS INICIAIS A PARTIR DE R\$ 20 MIL

A) TODO CLIENTE NOVO COM PEDIDO INICIAL A PARTIR DO LIMITE ACIMA, TERÁ SEU CRÉDITO APROVADO, DESDE QUE SEJAM OBEDECIDOS TODOS OS CRITÉRIOS DO ITEM 1.1 E SEJA, ADICIONALMENTE:

A.a) OBTIDA A ASSINATURA DO GERENTE DA FILIAL JUNTO COM A DO VENDEDOR NA FICHA CADASTRAL E RESPECTIVA RECOMENDAÇÃO NO VERSO DA CITADA FICHA;



A b) OBTIDA UMA INFORMAÇÃO COMPLETA DA SITUAÇÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA DA EMPRESA ANALISADA, JUNTO AO SERASA;

B) CASO A INFORMAÇÃO COMPLETA NÃO SEJA OBTIDA IMEDIATAMENTE E DESDE QUE NAS INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS NÃO CONSTEM RESTRIÇÕES, SERÁ LIBERADO O PEDIDO INICIAL E SERÁ REGISTRADO O LIMITE DE CRÉDITO NO MESMO VALOR,

C) AO RECEBER AS INFORMAÇÕES DO SERASA, O ANALISTA DE CRÉDITO EFETIVARÁ, EM CONJUNTO CONFORME O NÍVEL DE ALÇADA, O LIMITE DE CRÉDITO SUGERIDO.

OBSERVAÇÕES:

1º) QUANDO O PEDIDO INICIAL ULTRAPASSAR O VALOR DE R\$ 99,99 MIL, ALÉM DA ASSINATURA DA GERÊNCIA NA FICHA CADASTRAL E NA RECOMENDAÇÃO, TAMBÉM SERÁ NECESSÁRIA A ASSINATURA, NESTES CAMPOS, DA GERÊNCIA NACIONAL DE VENDAS;

2º) EM QUALQUER DAS SITUAÇÕES ACIMA CITADAS, SERÁ ESTABELECIDO O LIMITE DE CRÉDITO IGUAL AO VALOR DO PEDIDO INICIAL E SERÁ REGISTRADO À PARTE O LIMITE INDICADO ATRAVÉS DOS DADOS CADASTRAIS,

3º) O VALOR DO ESTOQUE PADRÃO DO CLIENTE CONSIGNADO (SAR II OU SAR III) SERÁ DE 50% DO SEU LIMITE DE CRÉDITO PARA EFEITO DOS PROCEDIMENTOS AQUI ESTABELECIDOS;

4º) SERÃO COMPUTADOS E ELABORADOS RELATÓRIOS TRIMESTRAIS POR FILIAL, RELATANDO A INADIMPLÊNCIA E AS SOLICITAÇÕES DE ABERTURAS DE CRÉDITO ACEITAS, REJEITADAS OU DEVOLVIDAS PARA CORREÇÕES, OBJETIVANDO IDENTIFICAR OS VENDEDORES QUE ESTÃO MAIS ENVOLVIDOS NA QUALIDADE DO CONTAS A RECEBER;

5º) SERÁ ESTABELECIDO UM PRÊMIO TRIMESTRAL DE "QUALIDADE DE CONTAS A RECEBER" PARA O VENDEDOR QUE APRESENTAR A MENOR MÉDIA DE INADIMPLÊNCIA DO ÚLTIMO TRIMESTRE E TAMBÉM O MENOR NÚMERO DE REJEIÇÕES CADASTRAIS.

2 - ALTERAÇÃO DO LIMITE DE CRÉDITO

A) CABERÁ EXCLUSIVAMENTE AO SETOR DE CRÉDITO & COBRANÇA A ALTERAÇÃO DO LIMITE DE CRÉDITO, QUE SERÁ PROCESSADA AUTOMATICAMENTE NA MEDIDA DO RECEBIMENTO DE NOVOS PEDIDOS, ATÉ O LIMITE DE CRÉDITO SUGERIDO E EFETIVADO POR NÍVEL DE ALÇADA;

3



B) QUANDO O PEDIDO ULTRAPASSAR O VALOR DO CRÉDITO SUGERIDO SERÁ NECESSÁRIA UMA NOVA ANÁLISE CADASTRAL, SENDO O CRÉDITO EFETIVADO POR NÍVEL DE ALÇADA;

C) PARA OS CLIENTES QUE NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES CADASTRAIS COMPLETAS, NOS ÚLTIMOS 12 MESES, DEVERÃO SER REALIZADAS PELOS VENDEDORES (ATRAVÉS DE FORMULÁRIO PRÉ-IMPRESSO E ENVIADO PARA AS FILIAIS) UMA ATUALIZAÇÃO DOS DADOS, UM CHECK LIST DA SITUAÇÃO DO NEGÓCIO E UMA PESQUISA DA QUALIDADE DE NOSSA COBRANÇA E OUTROS SERVIÇOS, OBJETIVANDO TER DADOS CADASTRAIS MAIS COMPLETOS POSSÍVEIS, CORREÇÕES DE FALHAS E ALTERAÇÕES NOS LIMITES DE CRÉDITO.

3 - COBRANÇA

SERÁ DE EXCLUSIVA RESPONSABILIDADE DO SETOR DE CRÉDITO & COBRANÇA A EXECUÇÃO DA COBRANÇA DOS TÍTULOS VENCIDOS. NENHUM FUNCIONÁRIO DA ÁREA DE VENDAS, E DE QUALQUER OUTRO DEPARTAMENTO, TERÁ AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAR A COBRANÇA DOS CITADOS TÍTULOS.

3.1 - TÍTULOS VENCIDOS A PARTIR DO 4º DIA

A) SERÃO ENVIADAS CARTAS PARA TODOS OS CLIENTES COM TÍTULOS VENCIDOS, ALERTANDO-OS PARA O FATO, INDICANDO O BANCO E O N.º DE REFERÊNCIA PARA PAGAMENTO E INFORMANDO O TELEFONE / FAX PARA CONTATO,

B) SERÃO TAMBÉM CONTATADOS, POR TELEFONE, TODOS OS CLIENTES CONSIGNADOS E OS QUE POSSUAM TÍTULOS SUPERIORES A R\$ 1 MIL, OBJETIVANDO AGILIZAR A COBRANÇA E / OU VERIFICAR O MOTIVO DA PENDÊNCIA E AS POSSÍVEIS CORREÇÕES.

3.2 - TÍTULOS VENCIDOS A PARTIR DO 8º DIA

A) SERÃO SUSPENSOS OS CRÉDITOS DOS CLIENTES QUE PERMANECEREM COM TÍTULOS VENCIDOS ATÉ ESTE PRAZO.

B) SERÃO EMITIDOS TAMBÉM FAXES PARA AS FILIAIS DE VENDAS, INFORMANDO OS DADOS DOS CLIENTES QUE TIVERAM OS SEUS CRÉDITOS SUSPENSOS.

4



3.3 - TÍTULOS VENCIDOS A PARTIR DO 10º DIA

TODOS OS TÍTULOS QUE PERMANECEREM VENCIDOS ATÉ ESTE PRAZO SERÃO ENCAMINHADOS A PROTESTO, DIRETAMENTE PELO BANCO COBRADOR (ESTE PRAZO PODERÁ SER REDUZIDO, A CRITÉRIO DO BANCO, QUANDO O TÍTULO FOR DESCONTADO).

3.4 - TÍTULOS JÁ PROTESTADOS

A) SERÃO CONTATADOS POR TELEFONE TODOS OS CLIENTES COM TÍTULOS JÁ PROTESTADOS, OBJETIVANDO ESTABELECEER UMA ÚLTIMA TENTATIVA DIRETA DE COBRANÇA;

B) CASO NÃO SE CONSIGA UM ACORDO DE PAGAMENTO, OS TÍTULOS PROTESTADOS DEVERÃO SER ENCAMINHADOS PARA A EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE COBRANÇA (MERCHANT, ABE, ETC..).

3.5 - TÍTULOS VENCIDOS DE CLIENTES CONSIGNADOS (SAR II E SAR III)

POR SE TRATAR DE CLIENTES QUE, ALÉM DO TÍTULO ATRASADO, POSSUEM UM ESTOQUE CONSIGNADO, SERÃO ADOTADAS MEDIDAS ESPECIAIS DE COBRANÇA, CONFORME A SEGUIR:

A) DEPOIS DE ADOTADOS OS PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA ANTERIORES, OS TÍTULOS QUE PERMANECEREM VENCIDOS A MAIS DE 13 DIAS SERÃO COMUNICADOS, VIA CI, ÀS GERÊNCIAS DAS FILIAIS PARA QUE AUXILIEM NA SOLUÇÃO DESTAS PENDÊNCIAS, O MAIS RÁPIDO POSSÍVEL,

B) NÃO HAVENDO SOLUÇÃO APÓS UMA SEMANA DA DATA DO ENVIO DA CI (20 DIAS DE VENCIDO), SERÃO ENVIADAS CARTAS DE ENCERRAMENTO DA CONSIGNAÇÃO DIRETAMENTE PARA O CLIENTE. ANTES DO ENVIO DA CARTA DE ENCERRAMENTO, OS GERENTES DAS FILIAIS SERÃO INFORMADOS DESTA PROVIDÊNCIA;

C) CABERÁ AO PESSOAL DAS FILIAIS O IMEDIATO ENCERRAMENTO DA CONSIGNAÇÃO TÃO LOGO RECEBAM CÓPIA DA CARTA ENVIADA E A LISTAGEM SARGLF.

3.6 - TÍTULOS ENCAMINHADOS PARA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE COBRANÇA

A) TODOS OS TÍTULOS QUE PERMANECERAM VENCIDOS E QUE A ÚLTIMA TENTATIVA DIRETA DE COBRANÇA (ITEM 3.4 A) NÃO TENHA OBTIDO ÊXITO, DEVERÃO SER ENVIADOS, O MAIS RÁPIDO POSSÍVEL, PARA UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO DE COBRANÇA;

5



B) OS REFERIDOS TÍTULOS PERMANECERÃO POR UM PRAZO MÁXIMO DE 90 DIAS NAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO DE COBRANÇA. CASO NÃO HAJA ÊXITO NA COBRANÇA, OS TÍTULOS DEVERÃO SER BAIXADOS A PARTIR DAQUELE PRAZO E ENCAMINHADOS PARA UMA OUTRA EMPRESA PRESTADORA DESTE SERVIÇO.

3.7 - COBRANÇA JUDICIAL

A) NÃO HAVENDO ÊXITO NA COBRANÇA DO ITEM 3.6 E JÁ TENDO PASSADO POR 2 EMPRESAS DE COBRANÇA, SERÁ ESTUDADA A VIABILIDADE (CUSTO/BENEFÍCIO) DO AJUIZAMENTO DOS TÍTULOS;

B) CASO SEJA VIÁVEL, OS REFERIDOS TÍTULOS SERÃO BAIXADOS DA MODALIDADE DE COBRANÇA AMIGÁVEL, OS DOCUMENTOS COMPLEMENTARES NECESSÁRIOS AO AJUIZAMENTO SERÃO PREPARADOS E ENCAMINHADOS PARA A COBRANÇA JUDICIAL.

3.8 - LANÇAMENTO A PERDAS

A) OS TÍTULOS QUE PASSARAM POR 2 EMPRESAS DE COBRANÇA, QUE PERMANECERAM VENCIDOS A MAIS DE 180 DIAS, QUE NÃO FORAM VIÁVEIS AO AJUIZAMENTO E SENDO A SUA RESPECTIVA NOTA FISCAL DE VALOR ATÉ R\$ 5 MIL, SERÃO TRANSFERIDOS PARA CARTEIRA DE PREJUÍZO E PREPARADO O PROCESSO DE LANÇAMENTO A PERDAS, ATRAVÉS DO PREENCHIMENTO DO HISTÓRICO DA COBRANÇA EM FORMULÁRIO PRÓPRIO (zzz).

B) OS TÍTULOS QUE PERMANECERAM VENCIDOS A MAIS DE 365 DIAS, TENDO A SUA RESPECTIVA NOTA FISCAL VALORES ENTRE R\$ 5 MIL E R\$ 30 MIL, PASSARÃO PELO MESMO PROCEDIMENTO DO ITEM ANTERIOR, DEVENDO A SUA COBRANÇA AMIGÁVEL OU JUDICIAL PERMANECER ATIVA;

C) OS TÍTULOS QUE PERMANECERAM VENCIDOS, A MAIS DE 365 DIAS, TENDO A SUA RESPECTIVA NOTA FISCAL VALOR SUPERIOR A R\$ 30 MIL, SERÃO LANÇADOS A PERDA DESDE QUE TENHA SIDO REALIZADA E MANTIDA A COBRANÇA JUDICIAL.

4 - SUSPENSÕES E CORTES DE CRÉDITO

A) OS CLIENTES QUE PERMANECEREM COM TÍTULOS VENCIDOS A PARTIR DO 8º DIA, TERÃO O CRÉDITO SUSPENSO E SERÁ REGISTRADO NO SEU CADASTRO O CÓDIGO "S1". AO LIQUIDAREM AS SUAS PENDÊNCIAS, DENTRO DE UM PRAZO MÁXIMO DE 30 DIAS, TERÃO O CRÉDITO RESTAURADO AUTOMATICAMENTE PELO ANALISTA;

6



B) OS CLIENTES QUE LIQUIDARAM OS SEUS TÍTULOS, MAS QUE SE RECUSARAM A PAGAR OS JUROS REFERENTES AOS ATRASOS, PERMANECERÃO COM O CRÉDITO SUSPENSO E SERÁ REGISTRADO NO SEU CADASTRO O CÓDIGO "S2" ATÉ QUITAREM ESTAS PENDÊNCIAS;

C) OS CLIENTES QUE TIVERAM SEUS TÍTULOS PROTESTADOS, ENVIADOS PARA EMPRESAS DE COBRANÇA OU QUE PERMANECERAM EM DÉBITO POR PERÍODO SUPERIOR A 30 DIAS, MESMO QUE TENHAM LIQUIDADOS OS SEUS DÉBITOS POSTERIORMENTE, PERMANECERÃO COM O CRÉDITO SUSPENSO E SERÁ REGISTRADO NO SEU CADASTRO O CÓDIGO "S4";

D) OS CLIENTES QUE, NO MOMENTO DA ABERTURA OU REVISÃO DO CRÉDITO, TIVEREM INFORMAÇÕES NEGATIVAS, TERÃO O SEU CRÉDITO SUSPENSO E SERÁ REGISTRADO NO SEU CADASTRO O CÓDIGO "S5" ATÉ QUE ESTAS INFORMAÇÕES SEJAM REVERTIDAS;

E) OS CLIENTES QUE APRESENTAM PROBLEMAS DE CRÉDITO OU COBRANÇA NÃO ENQUADRADOS NOS ITENS ANTERIORES TERÃO O SEU CRÉDITO SUSPENSO E SERÁ REGISTRADO NO SEU CADASTRO O CÓDIGO "S6";

F) OS CLIENTES QUE TIVERAM OS SEUS DÉBITOS LANÇADOS A PREJUÍZO OU TIVERAM, POR MAIS DE 2 VEZES, PASSADO POR EMPRESA DE COBRANÇA, TERÃO O SEU CRÉDITO CORTADO E SERA REGISTRADO NO SEU CADASTRO O MOTIVO DO CORTE.

5 - REABERTURAS DE CRÉDITOS

A) QUANDO O CLIENTE PERMANECER INADIMPLENTE POR UM PERÍODO SUPERIOR A 30 DIAS, MESMO QUE POSTERIORMENTE TENHA LIQUIDADADO TODOS OS TÍTULOS, SEU CRÉDITO NÃO SERÁ AUTOMATICAMENTE LIBERADO. HAVENDO INTERESSE POR PARTE DA FILIAL EM VOLTAR A NEGOCIAR COM O MESMO, DEVERÁ SER FEITA UMA NOVA ANÁLISE DA SITUAÇÃO CREDITÍCIA. NÃO HAVENDO RESTRIÇÕES, O SEU CRÉDITO PODERÁ SER REESTABELECIDO. TODAVIA, HAVENDO QUALQUER RESTRIÇÃO, SÓ LIBERAREMOS NOVOS PEDIDOS MEDIANTE PAGAMENTO ANTECIPADO;

B) O CLIENTE QUE TENHA SEU DÉBITO ENVIADO UMA VEZ PARA UMA DAS EMPRESAS DE COBRANÇA, QUE TENHA LIQUIDADADO A SUA DÍVIDA E NÃO TENHA NENHUMA RESTRIÇÃO CADASTRAL, TERÁ SEU CRÉDITO LIBERADO, ESTABELECEDO-SE UMA SEGUNDA CHANCE. PORÉM, CASO VENHA A TER NOVOS ATRASOS, TERÁ SEU CRÉDITO CORTADO DEFINITIVAMENTE;

7



C) NÃO SERÁ REALIZADA A VENDA (SEJA ANTECIPADA OU A PRAZO) DE QUALQUER MERCADORIA A CLIENTE COM ATRASO, MESMO QUE ESTA SEJA DE CURTO PRAZO. SOMENTE SERÁ LIBERADA A VENDA QUANDO TODOS OS TÍTULOS FOREM LIQUIDADOS,

D) O CLIENTE COM CRÉDITO CORTADO, SÓ TERÁ O MESMO REESTABELECIDO, MEDIANTE AUTORIZAÇÃO EXPRESSA DA DIRETORIA, APOIADA EM UMA RIGOROSA ANÁLISE CADASTRAL.

6 - PRORROGAÇÕES, DEVOLUÇÕES OU PARCELAMENTOS

A) A PRINCÍPIO, NÃO SERÃO ACEITOS PEDIDOS DE PRORROGAÇÃO, DEVOLUÇÕES DE MERCADORIAS OU PARCELAMENTOS DEVIDO A ALTERAÇÕES POR PARTE DO CLIENTE, NO ACORDO ESTABELECIDO NO PEDIDO. QUALQUER MUDANÇA DESTE PROCEDIMENTO SOMENTE SERÁ EFETIVADA COM AUTORIZAÇÃO EXPRESSA DA GERÊNCIA NACIONAL DE VENDAS.

B) A ASSINATURA DO CLIENTE NO PEDIDO É INDISPENSÁVEL PARA A MANUTENÇÃO DA QUALIDADE DO NOSSO CONTAS A RECEBER E GARANTIA DO PROCEDIMENTO ANTERIOR.

7 - CLIENTES QUE MOVERAM AÇÃO JUDICIAL CONTRA A FILÓ

DEVERÃO SER EVITADOS NOVOS RELACIONAMENTOS COMERCIAIS COM CLIENTES QUE, COM OBJETIVO DE LEVAREM VANTAGEM FINANCEIRA, MOVERAM AÇÃO JUDICIAL CONTRA A FILÓ S/A.

VERSÃO: 10/08/2000

8

Continuação.... ANEXO 19 – MODELO DE FICHA CADASTRAL(VERSO)

QUALIFICAÇÃO DO CLIENTE			
IDENTIFICAÇÃO			
<input type="checkbox"/>	Loja Departamental		
<input type="checkbox"/>	Supermercado		
<input type="checkbox"/>	Loja especializada		
<input type="checkbox"/>	Varêjo		
<input type="checkbox"/>	Atacadista		
<input type="checkbox"/>	Discountor		
<input type="checkbox"/>	Outros (especificar) _____		
LINHA DE VENDA CLIENTE			
<input type="checkbox"/>	Só Lingerie		
<input type="checkbox"/>	Só Lazer		
<input type="checkbox"/>	Lazer e Lingerie		
TAMANHO DA LOJA			
<input type="checkbox"/>	Pequena até 36 m ²		
<input type="checkbox"/>	Média de 37m ² a 60m ²		
<input type="checkbox"/>	Grande mais de 60m ²		
TAMANHO DA VITRINE			
<input type="checkbox"/>	Pequena até 1,2m de frente		
<input type="checkbox"/>	Média de 1,2m a 2,5m de frente		
<input type="checkbox"/>	Grande mais de 2,5m		
CLASSIFICAÇÃO DO BAIRRO	LOCALIZAÇÃO		
<input type="checkbox"/>	Bairro classe A	<input type="checkbox"/>	Shopping
<input type="checkbox"/>	Bairro classe B	<input type="checkbox"/>	Galeria comercial
<input type="checkbox"/>	Bairro classe C	<input type="checkbox"/>	De rua principal
<input type="checkbox"/>	Bairro classe D	<input type="checkbox"/>	De rua secundária
POTENCIAL (SOMENTE LOJA SAR)			
<input type="checkbox"/>	Pequeno (E.P. < 500 pçs.)		
<input type="checkbox"/>	Médio (E.P. de 500 a 1.000 pçs.)		
<input type="checkbox"/>	Grande (E.P. > 1.000 pçs.)		



Conheça o comportamento em negócios de empresas de todo o País, com a agilidade que suas decisões exigem.

informação exata, confiável, permanentemente atualizada e à sua disposição no momento de tomar uma decisão é fundamental para minimizar riscos na realização de negócios. Sem a informação, os riscos associados às decisões de crédito aumentam e oportunidades podem ser perdidas. Agora, com o **RELATO - Relatório de Comportamento em Negócios**, você pode ajudar a reduzir esses riscos e criar um ambiente de negócios muito mais seguro para a sua empresa e para o próprio mercado.

O RELATO reúne todas as informações que o profissional de crédito necessita para decidir com segurança e agilidade:

ALERTA AUTOMÁTICO CONTRA FRAUDES Com base na correlação de diversas informações, tais como data de fundação, tempo de relacionamento com fornecedores, controle de consultas e, ainda, nos padrões de comportamento evidenciados pelas empresas golpistas, a SERASA desenvolveu inovador sistema automático de ALERTA CONTRA FRAUDES, importante instrumento que permite identificar, antecipadamente, a ação de eventuais fraudadores e evitar possíveis prejuízos para a sua empresa;

QUADRO SOCIAL E ADMINISTRAÇÃO Apresenta informações relevantes aos principais acionistas/sócios e responsáveis pela gestão da empresa;

PARTICIPAÇÕES Identifica as participações da empresa e de seus acionistas/sócios, administradores e conselheiros em outras sociedades;

INFORMAÇÕES CADASTRAIS Permite conhecer a correta identificação, localização e atividade da empresa consultada;

HÁBITOS DE PAGAMENTO/OCORRÊNCIAS NEGATIVAS Indica como a empresa consultada se comporta nos seus relacionamentos de negócios;

COMPROMISSOS VENCIDOS E A VENCER Possibilita acompanhar a evolução da dívida da empresa com fornecedores nos últimos treze meses;

POTENCIAL DE NEGÓCIOS Informa data e valores da última compra, maior fatura e maior acúmulo, **referenciais importantes para o estabelecimento de limites de crédito**;

PENDÊNCIAS FINANCEIRAS Permite registrar os compromissos vencidos e não pagos, constituindo-se em **excelente instrumento de recuperação de crédito**;

INFORMAÇÕES DO RECHEQUE Permite avaliar os hábitos da empresa com relação à satisfação de cheques.

Com o **RELATO**, você agiliza decisões de vendas a prazo, minimiza os riscos financeiros do seu negócio, administra a sua carteira de clientes, recupera créditos problemáticos e pode contar, ainda, com o **ALERTA**, o seu aliado **contra a ação de empresas golpistas**.

Identifica o usuário e informa data e hora da consulta.

Informa o valor do capital social e apresenta a identificação dos principais acionistas/sócios da empresa indicada, para cada participante, e data de entrada na sociedade, nacionalidade, percentual de participação nos capitais total e votante.

Identifica as participações da empresa e de seus sócios/acionistas, administradores e conselheiros em outras sociedades.

São indicadas as quantidades de fornecedores, classificadas pela tempo de relacionamento com a empresa.

Informa os pagamentos efetuados nos últimos treze meses; para cada mês, são apresentadas os valores dos pagamentos a prazo, classificados em pontuais e por intervalos de dias de atraso, pagamentos a vista e total de pagamentos do mês. Mostra, ainda, o prazo médio de atraso, em dias, dos pagamentos efetuados.

Aumenta o perfil de empresa consultada, destacando a data, o valor e a média da última compra, maior fatura e maior acúmulo, **referenciais importantes para o estabelecimento de limites de crédito**.

Informa a quantidade e destaca até as 5 ocorrências mais recentes de cheques sem fundos, protestos, dívidas vencidas, ações executivas, concordatas, falências e participações em empresas falidas, catalogadas pela SERASA em fontes oficiais.

CONFIDENCIAL P/CIA MODELO		DATA 15/11/1999		HORA 11:09:18	
SERASA - SOLUÇÕES EM INFORMAÇÃO					
RELATO-RELATÓRIO DE COMPORTAMENTO EM NEGÓCIOS					
Valores em Reais					
COMERCIAL EXEMPLO CNPJ: 99.999.999 0001-99					
AL. UNIF. 00 00 SUL 123 1 EDIF. SANTA CRUZ SALAS 201 204 - CENTRO					
SACUBA DOS CAMPOS-SP CEP: 13200-110					
FUNDAÇÃO DE 1978					
CONVERTE: LAREJISTA DE ARTIGOS DE BORRACHA PLÁSTICOS E ASSEMBLADOS					
PRINCIPAIS PRODUTOS: ARTIGOS ESPORTIVOS E BRINQUEDOS					
R.F.S. 00/1978: 30%					
EXPL. VENCIDAS: 0%					
QUADRO SOCIAL (ATUALIZADO EM 02/10/1999)					
CAPITAL SOCIAL: 1.000					
CPF/CNPJ	ENTRADA	ADONISTA/SÓCIO	NACIONALIDADE	%CAP. TOTAL	
22222222	03/1984	MODELO COM. E IND. LDA	BRASIL	60,0	
33333333	02/1976	BRUNO RAFAEL DINIZ	BRASIL	40,0	
ADMINISTRAÇÃO (ATUALIZADO EM 02/10/1999)					
CPF/CNPJ	CARGO	ADMINISTRADOR	NACIONALIDADE	EST. CIVIL	ENTRADA
33333333	GERENTE	BRUNO RAFAEL DINIZ	BRASIL	CASADO	03/1978
45454545	GERENTE	PAULO RODRIGO SANTOS	BRASIL	CASADO	03/1979
PARTICIPAÇÕES (ATUALIZADO EM 02/10/1999)					
CPF/CNPJ	PARTICIPANTE	EMPRESA LIGADA	VINCULO	CIDADE-UF	
12450222	29	DISTRIBUIDORA SPA S/A	AC	SUZANO-SP	
		COMERCIAL EXEMPLO	AC	SUZANO-SP	
		BASE INCL. E COM. S/A	AC	40%	
PRINCIPAIS FONTES					
RAZÃO SOCIAL CNPJ					
CERÂMICA NACIONAL S/A 11.111.111.0001-11					
CIA. DE EMBALAGENS PALUJITA LDA 22.222.222.0001-22					
CIA. DE PRODUTOS DE PLÁSTICOS LDA 33.333.333.0001-33					
COMERCIO DE UTILIDADES LDA 44.444.444.0001-44					
IND. E COM. DE ARTIFATOS DE BORRACHA S/A 55.555.555.0001-55					
RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES					
ATEZMESES 19 6MES-1ANO 0 1-3ANOS 0 3-5ANOS 0 5-10ANOS 0 10ANOS 0 (NATUR. COS. 0)					
CONTROLE DE CONSULTAS					
MEE	EMPR	BCOS	MEE	EMPR	BCOS
ATUAL	22	7	MAR	0	0
OUT	17	6	ABR	0	0
SET	8	5	FEV	0	0
AGO	3	3	JAN	0	0
JUL	0	3	DEZ	0	0
JUN	0	3	NOV	0	0
MAI	0	4	OUT	0	0
ATENÇÃO: EMPRESA FUNDADA EM 05/1978. TEMPO DE RELACIONAMENTO INFERIOR A 6 MESES. CONTROLE DE CONSULTAS ASCENDENTE.					
PERFIL DE PAGAMENTOS (VALORES EM R\$)					
MES	PONTUAL	5-15	16-30	31-60	-90
99/99	VAL %	VAL %	VAL %	VAL %	PMA
OUT	22.240,00	0,0	0,0	0,0	0,0
SET	5.430,100	0,0	0,0	0,0	0,0
AGO	580,100	0,0	0,0	0,0	0,0
JUL	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
JUN	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MAI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ABR	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MAR	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FEV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
JAN	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DEZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
NOV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
OUT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MEDIA	5.430,100	0,0	0,0	0,0	0,0
* PMA = PRAZO MEDIO DE ATRASO EM DIAS					
EVOLUÇÃO DE COMPROMISSOS COM FORNECEDORES (VALORES EM R\$)					
99	VENCIDOS A VENCER	TOTAL	99/99	VENCIDOS A VENCER	TOTAL
OUT	0 8.450	8.450	MAR	0 0	0
SET	0 2.200	2.200	FEV	0 0	0
AGO	0 0	0	JAN	0 0	0
JUL	0 0	0	DEZ	0 0	0
JUN	0 0	0	NOV	0 0	0
MAI	0 0	0	OUT	0 0	0
ABR	0 0	0			
POTENCIAL DE NEGÓCIOS (VALORES EM R\$)					
ÚLTIMA COMPRA	DATA	VALOR	MEDIA		
MAIOR FATURA	29/10/99	1.500	3.000		
MAIOR ACUMULO	15/09/99	12.250	9.080		
	30/09/99	33.200	14.870		
PENDÊNCIAS FINANCEIRAS (VALORES EM R\$)					
NÃO HA OCORRÊNCIAS PARA ESSE DOCUMENTO					
INFORMAÇÕES DO CONCENTRE (VALORES EM R\$)					
NÃO HA OCORRÊNCIAS PARA ESSE DOCUMENTO					
INFORMAÇÕES DO RECHEQUE (CHEQUES EXTRAVIADOS/SUSTADOS)					
NÃO HA OCORRÊNCIAS PARA ESSE DOCUMENTO					

SCI
EQUIFAX

EMPRESA SOLICITANTE
ENDEREÇO
CIDADE UF
00000-000

RELATÓRIO EMPRESARIAL
INFORMAÇÃO DE USO CONFIDENCIAL E INTRANSFERÍVEL,
GERADA PARA EMPRESA SOLICITANTE

1 _____ DATA: 11/JAN/1999

2 **INFORMAÇÕES GERAIS**

3 55.123.000/2222-50

4 MODELO TESTE COM. E IND. LTDA.

5 AV. PAUL ANTONIO DA SILVA, S/Nº
00019-000 - SP-SÃO PAULO

6 47 RUAL (S), SENDO A MATRIZ EM MG - BELO HORIZONTE

7 **CRONOLOGIA DA EMPRESA**

FUNDAÇÃO	ESTA EMPRESA É CLIENTE DE UM FILIADO SCI DESDE	ÚLTIMAS INFORMAÇÕES RECEBIDAS	HOJE
JUN/1974	JUN/1974	JAN/1999 PROTESTO JAN/1999 AÇÃO EXECUTIVA JAN/1999 PAGAMENTO PONTUAL	11/JAN/1999

8

9

10 **SOLICITAÇÕES DE INFORMAÇÃO**

ATE O DIA	10/	JAN/1999 - 9	SET/1998 - 134	MAI/1998 - 144
	DEZ/1998 - 99	AGO/1998 - 143	ABR/1998 - 134	
	NOV/1998 - 123	JUL/1998 - 126	MAR/1998 - 139	
	OUT/1998 - 135	JUN/1998 - 113	FEV/1998 - 114	

11 **COMPORTAMENTO NOS PAGAMENTOS JUNTO AOS FORNECEDORES**

26 FORNECEDOR(S) COM PAGAMENTO(S) À VISTA	880 FORNECEDOR(S) COM PAGAMENTO(S) PONTUAL(S), TOTAL	R\$
64 FORNECEDOR(S) PAGAMENTOS COM ATRASO DE 5 A 15 DIAS, MÉDIA		R\$ 618.723,90
32 FORNECEDOR(S) PAGAMENTOS COM ATRASO DE 16 A 30 DIAS, MÉDIA		R\$ 288.001,95
12 FORNECEDOR(S) PAGAMENTOS COM ATRASO DE 31 A 390 DIAS, MÉDIA		R\$ 51.618,34

12 **INFORMAÇÕES SOBRE MAIOR FATURA E MAIOR ACÚMULO**

ENTRE 988 FORNECEDOR(S)	O MAIOR VALOR DE FATURA FOI	R\$	MÉDIA	R\$
ENTRE 252 FORNECEDOR(S)	O MAIOR VALOR DE FATURA FOI	R\$ 178.550,89 e A	MÉDIA	R\$ 6.897
	O MAIOR VALOR DE ACÚMULO FOI	R\$ 231.327,00	MÉDIA	R\$ 19.692

SCI
EQUIFAX

13 **PROTESTOS**
4777 PROTESTOS ACUMULADOS NO VALOR DE R\$ 10.398.562,93
O PRIMEIRO OCORREU EM JAN/1994

CARTÓRIO	DATA	VALOR
9º CARTÓRIO DE SP-SÃO PAULO	JAN/1999	R\$ 8.987,60
2º CARTÓRIO DE MG-BELO HORIZONTE	JAN/1999	R\$ 1.848,01
1º CARTÓRIO DE SC-BLUMENAU	DEZ/1998	R\$ 2.089,95
5º CARTÓRIO DE RJ-RIO DE JANEIRO	DEZ/1998	R\$ 4.836,82

14 **TÍTULOS**
19 TÍTULOS VENCIDOS E NÃO PAGOS NO VALOR DE R\$ 14.918,48

MAIOR(S) VALOR(S)	DATA	INFORMANTE	VALOR
	12/FEV/1998	LUB LOB COMERCIO DE ROUPAS LTDA.	R\$ 2.814,90
	11/FEV/1998	TUBLEGUE DISTR. DE ALUM. LTDA.	R\$ 1.878,86
	26/OUT/1997	RIUALRU COM. IND. LTDA.	R\$ 1.789,07

15 **Ações**

ACÃO(S) TIPO	ÚLTIMA	VARA
02 PEDIDOS DE FALÊNCIA	ULT. 03/JUL/1998	3ª VARA MG-BELO HORIZONTE
26 ACOES EXECUTIVAS	ULT. 03/DEZ/1998	4ª VARA SP-CAMPINAS
01 DESPEJO	ULT. 15/ABR/1998	3ª VARA SP-SP-TATUIAPE
45 EXEC. FAZENDA MUNICIPAL	ULT. 30/NOV/1998	1ª VARA MG-CONTAGEM
11 EXEC. FAZENDA ESTADUAL	ULT. 31/JUL/1998	2ª VARA BA-SALVADOR
75 EXEC. FAZENDA FEDERAL	ULT. 22/JUL/1998	2ª VARA PR-CURITIBA
PEDIDO DE CONCORDATA	ULT. 18/JAN/1992	2ª VARA SP-SP-CENTRAL
CONCORDATA DEFERIDA	ULT. 20/MAR/1992	2ª VARA SP-SP-CENTRAL

16 **4 Sócios**

SÓCIO ANAKLETO BELE BOLAÇO
CF 123.123.123-12, 30% DE PARTICIPAÇÃO, DE ATE

SÓCIO JUSE MONTES CASTELOS SILVEIRA
CF 234.234.234-23, 25% DE PARTICIPAÇÃO, DE ATE

SÓCIO FREDERICO BINADO COSTA
CF 345.345.345-34, 25% DE PARTICIPAÇÃO, DE ATE

SÓCIO LIANCO SABBASTI REIS
CF 456.456.456-45, 20% DE PARTICIPAÇÃO, DE ATE

17 **INFORMAÇÕES DE CHEQUES**
23 CHEQUES SEM FUNDOS, SENDO O ÚLTIMO NO DIA 01/JUL/1998
DO BANCO DO ESTADO DE MINAS

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES
CADASTRO PORTUGUÊS/INGLÊS DE 10/98, RESPOSTA EM 02 HS POR FAX.
SOLICITE FONE (011) 236 9292. CUSTO DE R\$ 29,02 OU ABATIDO DO SALDO EM UNIDADES CONTRATADAS.

Confira por que a SCI/Equifax é o maior e mais completo Banco de Dados de informações comerciais do mercado.

Conheça todas as informações que a SCI/Equifax pode oferecer à sua empresa. Veja na legenda a explicação detalhada de cada item dos Relatórios Empresarial e Pessoal.

1. Data da emissão do relatório.

2. Os catorze dígitos do CNPJ (antigo CGC) da empresa pesquisada. A validade do CNPJ é verificada pela SCI/Equifax (informe os 14 dígitos na consulta).

3. Razão social existente no banco de dados da SCI/Equifax da empresa consultada para você conferir a razão social que seu parceiro comercial lhe forneceu.

4. Endereço existente no banco de dados da SCI/Equifax da empresa consultada para você conferir o endereço que seu parceiro comercial lhe forneceu.

5. Número e endereços fiscais que a empresa consultada possui.

6. Data em que a empresa recebeu o registro do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) - antigo CGC).

7. Data da primeira compra realizada pela empresa consultada junto aos fornecedores filiados a SCI/Equifax, ou seja, desde quando a empresa consultada compra do fornecedor mais antigo.

8. Três últimas informações incluídas no banco de dados da SCI/Equifax. Identifica a cronologia das informações comerciais da empresa.

9. Data da última informação incluída no banco de dados

da SCI/Equifax.

10. Volume de consultas efetuadas nos últimos 11 meses e no mês corrente. O súbito aumento no volume de consultas é motivo de alerta.

11. Perfil do comportamento dos pagamentos junto aos fornecedores filiados a SCI/Equifax: quantos filiados estão fornecendo informações para cada tipo de pagamento e a soma das maiores faturas junto a esses fornecedores. Esses dados permitem a avaliação do potencial de compra e do porte da empresa.

12. Total de fornecedores informantes, valor da maior fatura, maior valor acumulado, valor médio das maiores faturas e média do valor acumulado no período. Esses dados são importantes para você estabelecer limite de crédito e avaliar o potencial de compra e porte da empresa.

13. Quantidade de protestos, valor acumulado, mês e ano

do primeiro protesto e detalhamento sobre os 4 mais recentes: objeto, praça, mês, ano e valor da ocorrência.

14. Quantidade de títulos vencidos e não-pagos (valor acumulado), mês, ano e valores com identificação do credor e especificação dos 3 últimos títulos.

15. Quantidade total de cada ocorrência (pedido de falência, concordatas, ações executivas, etc.) com destaque para a última.

16. Participação societária*.

17. Total de cheques sem fundo emitidos, mês, ano e banco do último cheque conforme resolução 1682 do Banco Central.

Após a consulta a SCI/Equifax, o usuário tem 90 dias para CNPJ da empresa consultada e, se não for encontrado, o usuário tem 90 dias para CNPJ da empresa consultada por resposta neste período. A SCI/Equifax não possui o cadastramento e o envio automático de dados de empresas consultadas.

* Dispomos de informações de empresas dos seguintes estados: Minas Gerais, Paraná, Ceará, Sergipe, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Pará. Em fase de implantação nos demais estados.

SCI
EQUIFAX

EMPRESA SOLICITANTE
ENDERECO UF
CIDADE
00000-000

RELATÓRIO PESSOAL
INFORMAÇÃO DE USO CONFIDENCIAL E INTRANSFERIVEL,
SERADA PARA EMPRESA SOLICITANTE

DATA: 11/JAN/1999

1	INFORMAÇÕES GERAIS 123.123.123-12 ANAKLETO BELLE BOLAÇO ANAKLETO B. BOLAÇO ANAKLETO BELLE BOLAÇO		
3	SOLICITAÇÕES DE INFORMAÇÃO ATE O DIA 10/ JAN/1999 - 1 DEZ/1998 - 1 NOV/1998 - 1 OUT/1998 - 1 SET/1998 - 0 AGO/1998 - 0 JUL/1998 - 0 JUN/1998 - 1 MAI/1998 - 0 ABR/1998 - 1 MAR/1998 - 0 FEV/1998 - 0		
	ÚLTIMOS CONSULTANTES DATA EMPRESA CONSULTANTE 06/JAN/1999 CIA. INDL. BALA. BALALAIÇA S/A 23/DEZ/1998 FERRO PICADO COM. E MANUT. ETR. LTDA. 14/NOV/1998 TUBLEGUE DISTR. DE AJM. LTDA.		
4	COMPORTAMENTO NOS PAGAMENTOS JUNTO AOS FORNECEDORES 01 FORNECEDOR(S) COM PAGAMENTO(S) A VISTA R\$ 1.473,38 02 FORNECEDOR(S) COM PAGAMENTO(S) PONTUAIS, TOTAL R\$ 723,90 01 FORNECEDOR(S) COM ATRASO(S) DE 5 A 15 DIAS, MEDIA R\$ 723,90		
5	PROTESTOS 04 PROTESTO(S) ACUMULADO(S) NO VALOR DE R\$ 4.079,17 O PRIMEIRO EM NOME DE ANAKLETO BELLE BOLAÇO EM JUL/1996 NO VALOR DE R\$ 912,00 NO 1º CARTÓRIO SP-SÃO PAULO O ÚLTIMO EM NOME DE ANAKLETO B. BOLAÇO EM DEZ/1998 NO VALOR DE R\$ 725,17 NO 9º CARTÓRIO SP-SÃO PAULO O MAIOR EM NOME DE ANAKLETO BELLE BOLAÇO EM NOV/1998 NO VALOR DE R\$ 1.912,00 NO 7º CARTÓRIO SP-SÃO PAULO		
6	TÍTULOS 03 TÍTULOS VENCIDOS E NÃO PAGOS 03 ÚLTIMOS CREADOR: SARRANTUBA FACTORING PARTIC. LTDA. CONTRATO: VENCIMENTO EM 26/NOV/1998, NO VALOR DE R\$ 608,10 CREADOR: REIMBENTIAÇÃO LTDA. CONTRATO: VENCIMENTO EM 03/NOV/1998, NO VALOR DE R\$ 396,00 CREADOR: LOGCO LOC. COM. VEICULOS LTDA. CONTRATO: VENCIMENTO EM 28/OUT/1998, NO VALOR DE R\$ 876,00		
7	AÇÕES 01 AÇÃO(S) CÍVEIS 01 ÚLTIMAS EXECUÇÃO AUTOR: BANCO CENTROAMERICANO DO NORTE S/A REU: ANAKLETO BELLE BOLAÇO EM 31/NOV/1998 PROCESSO: 68889798 2ª VARA SP-CENTRAL		
8	CONSTA PARTICIPAÇÃO DO CPF 123.123.123-12 EM 2 EMPRESAS(S) ANAKLETO BELLE BOLAÇO TEM PARTICIPAÇÃO NA(S) SEGUINTE(S) EMPRESA(S) SOCIO: MODELO TESTE COM. E IND. LTDA. CGC: 55.123.000/2222-50, 30% DE PARTICIPAÇÃO, DE JUN/1974 ATÉ SOCIO: MILHÕES DE KILOS ROUPAS E ACESSÓRIOS LTDA. CGC: 35.678.158/3333-23, 60% DE PARTICIPAÇÃO, DE DEZ/1994 ATÉ		
9	INFORMAÇÕES DE CHEQUES 12 CHEQUES SEM FUNDOS, SENDO O ÚLTIMO NO DIA 22/DEZ/1998 DO BANCO DO BRASIL DO ESTADO DE MINA GERAIS DO TITULAR ANAKLETO B. BOLAÇO		

SCI
EQUIFAX

1 DATA: 11/01/1999
10 NOME: ANAKLETO BELLE BOLAÇO
3 SOLICITAÇÕES: MES ATUAL 001 UIT. 001 PEN. 001 ANTI. 001
06/JAN/1999 CIA. INDL. BALA. BALALAIÇA S/A
23/DEZ/1998 FERRO PICADO COM. E MANUT. ETR. LTDA.
14/NOV/1998 TUBLEGUE DISTR. DE AJM. LTDA.

4	COMPORTAMENTO NOS PAGAMENTOS		
02 FORNECEDOR(S) COM PAGAMENTO(S) A VISTA	MEDIA R\$	192	
03 FORNECEDOR(S) COM PAGAMENTO(S) PONTUAIS	MEDIA R\$	530	
02 FORNECEDOR(S) COM PAGAMENTO(S) ATRASO DE 5 A 15 DIAS	MEDIA R\$	630	
03 FORNECEDOR(S) COM PAGAMENTO(S) ATRASO ATRASO DE 16 A 30 DIAS	MEDIA R\$	950	

OUTRAS INFORMAÇÕES

5	PROTESTOS		
10 PROTESTO(S) ACUMULADOS NO VALOR DE R\$ 7.835			
PRIMEIRO: CPF 123.123.123-12			
01-SP-CAMPINAS JUL/1996	VALOR R\$	1.912,00	
ÚLTIMO: CPF 789.789.789-78			
02-RJ-RIO DE JANEIRO DEZ/1998	VALOR R\$	510,60	
MAIOR: CPF 678.678.678-67			
07-SP-SÃO PAULO NOV/1998	VALOR R\$	2.500,00	

AÇÕES

7	30	ACÕES CÍVEIS	
		DECLARAÇÃO	DATA 12/98
		VARA: 04-SP-SP-CENTRAL	PROCESSO 68889798
		CPF REL: 567.567.567-56	
		AUTOR: BANCO CENTROAMERICANO DO NORTE S/A	
		BUSCA E APREENSÃO	DATA 12/98
		VARA: 05-SP-CAMPINAS	PROCESSO 00000098
		CPF REL: 678.678.678-67	
		AUTOR: CIA. INDL. BALA. BALALAIÇA S/A	
		SUMARÍSSIMA	DATA 11/98
		VARA: 05-RJ-RIO DE JANEIRO	PROCESSO 99999996
		DOC. REL: NÃO CONSTA	
		AUTOR: CRISTAL PLASTICO COM. E MANUT. ETR. LTDA.	

TÍTULOS

6	07	TÍTULOS VENCIDOS E NÃO PAGOS	
		03 ÚLTIMOS	
		CPF 567.567.567-56	
		CREADOR: TUBLEGUE DISTR. DE AJM. LTDA.	
		VENCIMENTO: 27/11/98	VALOR R\$ 326,50
		CPF 123.123.123-12	
		CREADOR: SARRANTUBA FACTORING PARTIC. LTDA.	
		VENCIMENTO: 26/11/98	VALOR R\$ 138,50
		CPF 567.567.567-56	
		CREADOR: SEGURO SEGURO LTDA.	
		VENCIMENTO: 10/10/98	VALOR R\$ 114,55

INFORMAÇÕES DE CHEQUES

9	20	CHEQUES SEM FUNDOS (R\$ 1.682,80)	
		CPF	QTD
		123.123.123-12	12
		567.567.567-56	03
		678.678.678-67	03
		OUTROS CPFS	02

PARTICIPAÇÃO SOCIETÁRIA NAS EMPRESAS

8	CGC	55.213.000/2222-50, MODELO TESTE COM. E IND. LTDA.	
	PARTICIPAÇÃO	30%, ENTRADA JUNI/1974	
	CPF	123.123.123-12	
	CGC	35.678.158/3333-23, MILHÕES DE KILOS ROUPAS E ACESSÓRIOS LTDA.	
	PARTICIPAÇÃO	60%, ENTRADA DEZ/1994	
	CPF	123.123.123-12	

1. Data da emissão do relatório.

2. Os 11 dígitos do CPF pesquisado. A validade do CPF é verificada pela SCI/Equifax (informe os 11 dígitos na consulta). Serão fornecidas todas as gráficas encontradas no CPF.

3. Volume de consultas efetuadas nos últimos 11 meses e no mês corrente e as últimas três empresas filiadas que efetuaram a consulta. O súbito aumento no volume de consultas é motivo de alerta.

** Disponíveis de informações de empresas dos seguintes estados: Minas Gerais, Paraná, Ceará, Sergipe, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Pará. Em fase de implantação nos demais estados.

* Disponível em 21 municípios do Estado de São Paulo

4. Perfil do comportamento nos pagamentos junto aos credores filiados a SCI/Equifax: quantos filiados estão fornecendo informações para cada tipo de pagamento e a soma das maiores faturas junto a esses credores.

5. Quantidade de protestos, valor total acumulado e detalhamento sobre o primeiro, o maior e o último protesto: órgão, praça, mês, ano, nome e valor da ocorrência.

6. Títulos vencidos e não-pagos, especificação dos 3 últimos títulos: mês, ano e valores com identificação do credor e número do documento do devedor.

7. Total de ações cíveis e especificação das 3 ações mais recentes: tipo da ação, órgão, praça, mês, ano, nome do réu, autor e número do processo.*

8. Participação societária **

9. Total de cheques sem fundo emitidos, nome, mês, ano e banco do último cheque emitido, conforme resolução 1682 do Banco Central.

10. Nome pesquisado. Consultar com o nome completo.

Esse é um sistema exclusivo de consulta que permite detectar homônimos através da comparação simultânea do nome consultado com o CPF.

**ANEXO 23 - DESENVOLVIMENTO DO MODELO CREDIT SCORING/TRIUMPH -
Altman(1968:589)**

Foram coletas amostras de 100 clientes, sendo 50 bons pagadores e 50 maus pagadores. As quatro variáveis possíveis de serem trabalhadas foram restrições, ano de fundação e inadimplência da região:

N.º	Restrições		Fundação	% Inadimpl.	Conceito	SCORING	Novo Conceito
	RECENTES	ANTIGAS					
1	-7	0	1	-9,25	0	-0,7893	0
2	-9	0	4	-9,25	0	-0,8698	0
3	-2	0	4	-9,25	0	-0,5038	0
4	-1	0	4	-9,25	0	-0,4515	0
5	-3	0	14	-9,25	0	-0,4758	0
6	-5	0	22	-6,64	0	-0,3945	0
7	-1	0	10	-6,64	0	-0,2817	0
8	-9	0	12	-2,61	0	-0,4959	0
9	-17	0	3	-6,76	0	-1,1799	0
10	-2	0	2	-6,76	0	-0,4037	0
11	-1	-5	5	-6,76	0	-0,3824	0
12	-12	0	6	-9,25	0	-1,0105	0
13	-6	0	5	-9,25	0	-0,7049	0
14	-5	0	10	-6,64	0	-0,4908	0
15	0	-10	11	-9,25	0	-0,4530	0
16	-4	0	7	-4,86	0	-0,3796	0
17	0	-6	10	-6,64	0	-0,2953	0
18	-1	0	13	-2,99	0	-0,0874	1
19	-5	0	5	-2,61	0	-0,3430	0
20	-1	-1	5	-6,64	0	-0,3328	0
21	0	-5	3	-9,25	0	-0,4622	0
22	-1	0	28	-9,25	0	-0,2589	0
23	0	0	17	-2,61	0	0,0147	1
24	-9	0	7	-2,99	0	-0,5538	0
25	-13	0	6	-9,25	0	-1,0628	0
26	-7	0	7	-9,25	0	-0,7411	0
27	-17	0	26	-4,56	0	-0,8927	0
28	-1	0	16	-4,86	0	-0,1505	1
29	-8	0	1	-9,25	0	-0,8416	0
30	-6	0	4	-9,87	0	-0,7418	0
31	-16	0	26	-4,56	0	-0,8405	0
32	-30	0	12	-2,61	0	-1,5938	0
33	-6	0	3	-9,87	0	-0,7499	0
34	-16	0	18	-4,56	0	-0,9047	0
35	-8	0	12	-2,61	0	-0,4436	0
36	0	-2	3	-9,25	0	-0,4293	0
37	-7	0	12	-9,87	0	-0,7299	0
38	-6	0	5	-2,99	0	-0,4130	0
39	-8	0	8	-2,99	0	-0,4935	0
40	-20	0	22	-6,64	0	-1,1787	0
41	-4	0	11	-2,99	0	-0,2603	0
42	-2	-2	6	-3,3	0	-0,2323	1
43	-7	0	7	-2,99	0	-0,4492	0
44	-1	-19	22	-1,61	0	-0,1597	1
45	-5	-90	23	-2,99	0	-1,2057	0
46	-18	0	20	-3,3	0	-0,9344	0
47	-1	0	4	-5,09	0	-0,2575	0
48	-25	-15	5	-2,99	0	-1,5712	0
49	-15	-50	35	-5,09	0	-1,2904	0

49	-10	-4	22	-1,22	0	-0,4471	0
50	0	-1	32	-9,87	1	-0,2144	1
51	0	0	29	-2,99	1	0,0933	1
52	0	-1	10	-4,56	1	-0,1434	1
53	0	0	13	-4,56	1	-0,1083	1
54	0	0	22	-6,64	1	-0,1331	1
55	0	-1	25	-6,64	1	-0,1200	1
56	0	0	27	-2,99	1	0,0773	1
57	0	0	17	-9,25	1	-0,2949	0
58	0	0	14	-9,25	1	-0,3190	0
59	0	-2	10	-2,99	1	-0,0812	1
60	0	0	2	-6,64	1	-0,2936	0
61	0	-1	15	-2,99	1	-0,0300	1
62	0	0	20	-2,99	1	0,0211	1
63	0	0	2	-1,61	1	-0,0590	1
64	0	0	34	-9,25	1	-0,1585	1
65	0	-3	8	-2,61	1	-0,0905	1
66	0	-3	10	-2,61	1	-0,0744	1
67	0	0	16	-4,86	1	-0,0982	1
68	0	-4	21	-2,99	1	-0,0149	1
69	0	0	8	-2,99	1	-0,0752	1
70	0	-2	28	-2,99	1	0,0633	1
71	0	-4	16	-4,86	1	-0,1422	1
72	-2	-4	7	-6,64	1	-0,4020	0
73	0	0	4	-1,61	1	-0,0430	1
74	0	-1	18	-6,64	1	-0,1762	1
75	0	0	11	-4,86	1	-0,1383	1
76	0	-1	4	-1,61	1	-0,0540	1
77	-1	-6	26	-4,86	1	-0,1362	1
78	0	0	4	-2,99	1	-0,1073	1
79	0	0	4	-4,86	1	-0,1945	1
80	0	-1	6	-2,99	1	-0,1023	1
81	0	0	7	-6,64	1	-0,2535	0
82	0	0	10	-2,99	1	-0,0592	1
83	0	0	8	-2,99	1	-0,0752	1
84	0	0	15	-6,64	1	-0,1892	1
85	0	0	12	-6,64	1	-0,2133	1
86	0	-1	9	-6,64	1	-0,2484	1
87	0	0	10	-6,64	1	-0,2294	1
88	0	0	3	-2,99	1	-0,1154	1
89	0	0	12	-4,86	1	-0,1303	1
90	0	0	8	-3,4	1	-0,0943	1
91	0	0	31	-1,61	1	0,1737	1
92	-1	0	30	-2,99	1	0,0491	1
93	0	0	35	-1,22	1	0,2240	1
94	0	0	6	-1,22	1	-0,0087	1
95	0	0	3	-1,22	1	-0,0328	1
96	0	0	16	-5,09	1	-0,1089	1
97	-1	0	3	-1,22	1	-0,0851	1
98	0	0	6	-1,61	1	-0,0269	1
99	0	0	9	-1,61	1	-0,0028	1
100							

Análise de correlação entre as variáveis:

Stevenson(1986:367)

X1 e X2	0,1226	Concluimos que os níveis de correlação são baixos para as variáveis trabalhadas
X1 e X3	-0,0299	
X1 e X4	0,0475	
X2 e X3	-0,2342	
X2 e X4	-0,0873	
X3 e X4	0,1096	

Projeção linear:

Lindgren e McElrath(1972:263)

0,0523	0,0110	0,0080	0,0466	0,8201
0,0137	0,0043	0,0037	0,0062	0,1000
0,4812	0,3695	#N/D	#N/D	#N/D
22,0256	95,0000	#N/D	#N/D	#N/D
12,0291	12,9709	#N/D	#N/D	#N/D

Função discriminante:

$$z=0,523*(-X1)+0,0110*(-X2)+0,0080*(X3)+0,0466*(-X4)$$

Variáveis:

X1 = quantidade de restrições (protestos, ações e cheques sem fundos) recentes;

X2 = quantidade de restrições (protestos, ações e cheques sem fundos) antigas;

X3 = tempo de fundação (anos) da empresa analisada;

X4 = índice de inadimplência da região.

Ponto Discriminante	-0,25000	Bons	50
		Maus	50

Scoring geral

Menor Valor -1,5938

Maior Valor 0,2240

BONS

Scoring

Menor Valor -0,4020

Maior Valor 0,2240

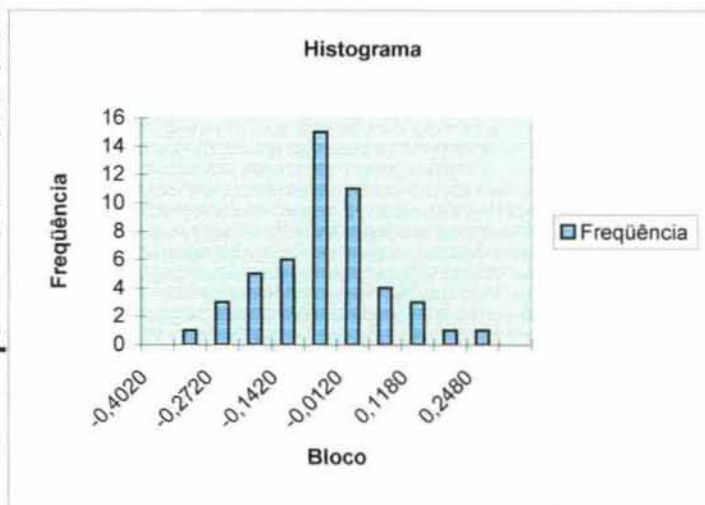
Histograma

Qtd de inten 10

Tamanho dc 0,0650

Escalas	-0,4020
	-0,3370
	-0,2720
	-0,2070
	-0,1420
	-0,0770
	-0,0120
	0,0530
	0,1180
	0,1830
	0,2480

<i>Bloco</i>	<i>Freqüência</i>
-0,4020	0
-0,3370	1
-0,2720	3
-0,2070	5
-0,1420	6
-0,0770	15
-0,0120	11
0,0530	4
0,1180	3
0,1830	1
0,2480	1
Mais	0



MAUS

Scoring

Menor Valor -1,5938

Maior Valor 0,0147

Histograma

Qtd de inter 10

Tamanho dc 0,1650

Escalas

-1,5938

-1,4288

-1,2638

-1,0988

-0,9338

-0,7688

-0,6038

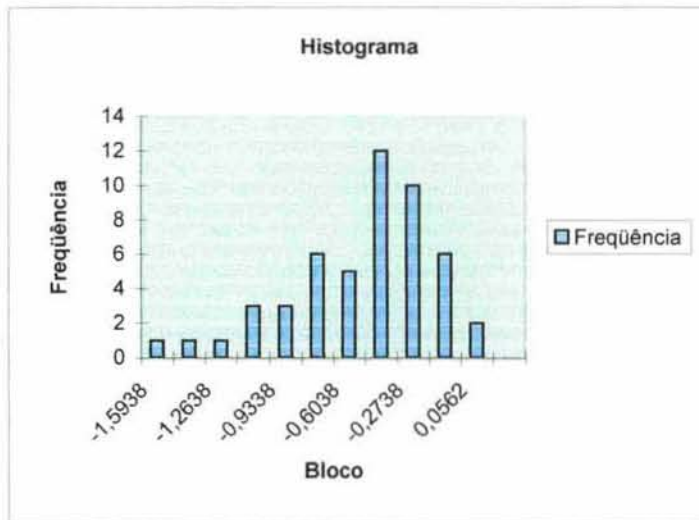
-0,4388

-0,2738

-0,1088

0,0562

Bloco	Freqüência
-1,5938	1
-1,4288	1
-1,2638	1
-1,0988	3
-0,9338	3
-0,7688	6
-0,6038	5
-0,4388	12
-0,2738	10
-0,1088	6
0,0562	2
Mais	0



BONS+MAUS na mesma escala:

Scoring

Menor Valor -1,5938

Maior Valor 0,2240

Histograma

Qtd de inter 10

Tamanho de 0,0900

Escalas

-1,5938

-1,5038

-1,4138

-1,3238

-1,2338

-1,1438

-1,0538

-0,9638

-0,8738

-0,7838

-0,6938

-0,6038

-0,5138

-0,4238

-0,3338

-0,2438

-0,1538

-0,0638

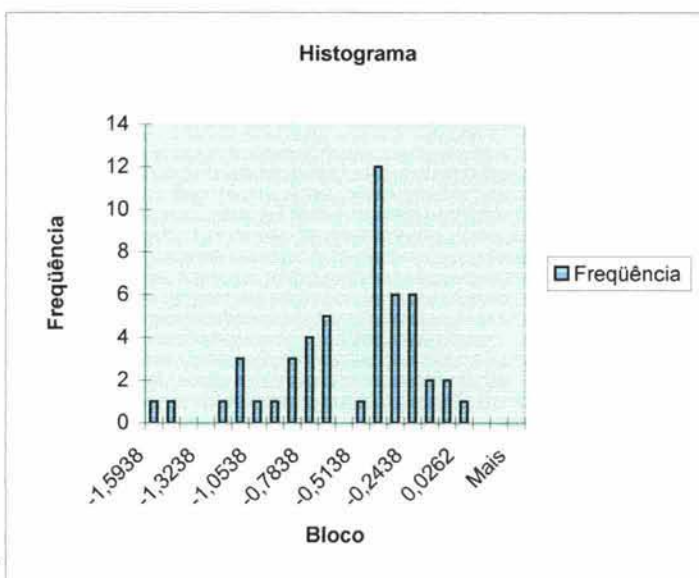
0,0262

0,1162

0,2062

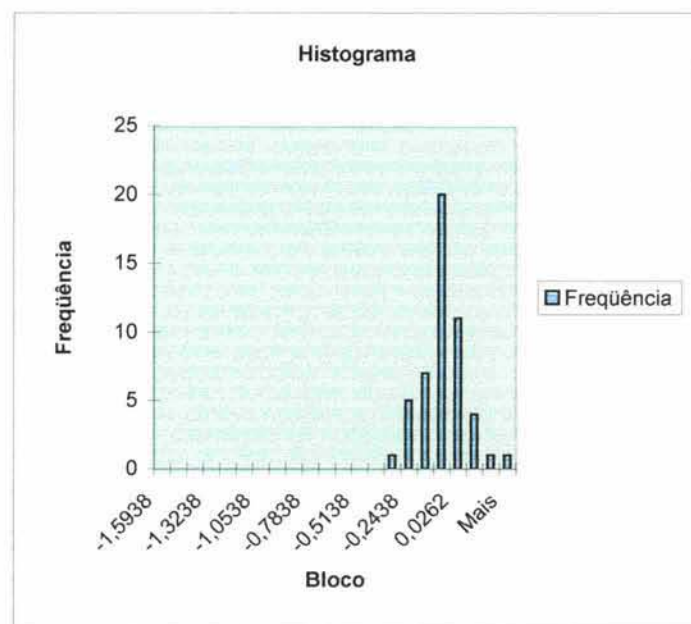
MAUS

<i>Bloco</i>	<i>Freqüência</i>
-1,5938	1
-1,5038	1
-1,4138	0
-1,3238	0
-1,2338	1
-1,1438	3
-1,0538	1
-0,9638	1
-0,8738	3
-0,7838	4
-0,6938	5
-0,6038	0
-0,5138	1
-0,4238	12
-0,3338	6
-0,2438	6
-0,1538	2
-0,0638	2
0,0262	1
0,1162	0
0,2062	0
Mais	0



BONS

<i>Bloco</i>	<i>Freqüência</i>
-1,5938	0
-1,5038	0
-1,4138	0
-1,3238	0
-1,2338	0
-1,1438	0
-1,0538	0
-0,9638	0
-0,8738	0
-0,7838	0
-0,6938	0
-0,6038	0
-0,5138	0
-0,4238	0
-0,3338	1
-0,2438	5
-0,1538	7
-0,0638	20
0,0262	11
0,1162	4
0,2062	1
Mais	1



ANEXO 24 - ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

TRIUMPH INTERNATIONAL

1. ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES exercícios findos em 31 de Dezembro (em USD)

Índice	1994	1995	1996	1997
A) Estrutura de capital				
Particip. Cap. Terc. (endividamento geral)	27,51	30,53	21,17	28,19
[CT / PL]				
Composição do endividamento	95,67	97,21	97,24	98,34
[PC / CT]				
Imobilização do patrimônio líquido	27,76	26,02	18,85	17,37
[AP / PL]				
Imobilização dos recursos não correntes	27,43	25,80	18,74	17,29
[AP / (PL + ELP)]				
Crescimento Real (base 1994 = 100)	100,00	126,34	119,57	90,09
[VL(x2) / VL(x1)]				
B) Liquidez				
Liquidez geral	3,63	3,42	4,83	3,93
[(AC + RLP) / (PC + ELP)]				
Liquidez corrente	3,78	3,48	4,78	3,62
[AC / PC]				
Liquidez corrente <-> estoques	2,43	1,82	2,78	1,90
[(AC - E) / PC]				
Liquidez seca (financeira)	0,72	0,12	0,08	0,18
[ARC / PC]				
C) Rentabilidade (resultados)				
Giro do ativo (produtividade)	1,26	1,68	1,62	1,30
[VL / AT]				
Margem líquida	14,48	7,58	6,41	(0,38)
[LL / VL]				
Rentabilidade do ativo	18,22	12,74	10,36	(0,49)
[LL / AT]				
Rentabilidade do patrimônio líquido	18,45	15,96	12,92	(0,59)
[LL / PLM] -> [PLM = (PLi - PLf) / 2]				

TRIUMPH INTERNATIONAL

BALANÇO PATRIMONIAL em 31 de Dezembro

2. ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

	<u>1994 - R\$</u>	AV	AH	<u>1995 - R\$</u>	AV	AH	<u>1996 - R\$</u>	AV	AH	<u>1997 - R\$</u>	AV	AH
<u>ATIVO</u>												
Ativo Circulante												
Caixa e bancos	140.912	0,40%	691,42%	294.443	0,61%	108,96%	171.985	0,33%	-41,59%	720.968	1,38%	319,20%
Aplicações financeiras	5.097.426	14,38%	347,96%	1.022.928	2,13%	-79,93%	554.069	1,07%	-45,83%	1.316.291	2,53%	137,57%
Contas a receber de clientes	12.467.474	35,16%	448,02%	19.633.490	40,79%	57,48%	23.455.095	45,24%	19,46%	19.693.885	37,80%	-16,04%
Cambiais descontadas	(563.299)	-1,59%	182,73%	(1.925.514)	-4,00%	241,83%	(2.093.524)	-4,04%	8,73%	(2.807.223)	-5,39%	34,09%
Provisão para contas de cobrança duvidosa	(186.072)	-0,52%	447,43%	(525.105)	-1,09%	182,21%	(676.027)	-1,30%	28,74%	(173.499)	-0,33%	-74,34%
Estoques	9.906.752	27,94%	636,62%	18.087.148	37,57%	82,57%	17.626.298	34,00%	-2,55%	19.364.838	37,17%	9,86%
Antecipações de IR e CS	-			-			1.935.978	3,73%		672.228	1,29%	-65,28%
Demais contas a receber	821.931	2,32%	569,80%	1.263.370	2,62%	53,71%	860.882	1,66%	-31,86%	1.620.369	3,11%	88,22%
Imposto de renda diferido	-			128.132	0,27%		235.288	0,45%	83,63%	279.284	0,54%	18,70%
Depósitos judiciais	-		-100,00%	-			-			-		
Despesas do exercício seguinte	2.482	0,01%	169,49%	67.208	0,14%	2607,82%	20.507	0,04%	-69,49%	84.638	0,16%	312,73%
	27.687.606	78,09%	439,49%	38.046.100	79,04%	37,41%	42.090.551	81,18%	10,63%	40.771.779	78,27%	-3,13%
Realizável a longo prazo												
Títulos e valores mobiliários	-			-			-			728.830	1,40%	
Depósitos compulsórios	904	0,00%	-89,91%	429.471	0,89%	47407,85%	463.090	0,89%	7,83%	500.452	0,96%	8,07%
Depósitos judiciais	49.830	0,14%		15.215	0,03%	-69,47%	63.615	0,12%	318,11%	710.765	1,36%	1017,29%
Devedores pela alienação de terrenos	-			48.840	0,10%		142.876	0,28%	192,54%	119.419	0,23%	-16,42%
Créditos fiscais	-			-			1.021.477	1,97%		2.182.867	4,19%	113,70%
Outros	1.118	0,00%	42,97%	1.118	0,00%	0,00%	2.539	0,00%	127,10%	20.140	0,04%	693,23%
	51.852	0,15%	432,20%	494.644	1,03%	853,95%	1.693.597	3,27%	242,39%	4.262.473	8,18%	151,68%
Permanente												
Investimentos	311.649	0,88%	340,81%	429.571	0,89%	37,84%	332.460	0,64%	-22,61%	467.760	0,90%	40,70%
Imobilizado	7.282.151	20,54%	193,87%	8.902.890	18,49%	22,26%	7.496.161	14,46%	-15,80%	6.370.383	12,23%	-15,02%
Diferido	124.937	0,35%	208,67%	263.920	0,55%	111,24%	235.559	0,45%	-10,75%	221.131	0,42%	-6,13%
	7.718.737	21,77%	198,12%	9.596.381	19,94%	24,33%	8.064.180	15,55%	-15,97%	7.059.274	13,55%	-12,46%
Ativo Total	35.458.195	100,00%	358,64%	48.137.125	100,00%	35,76%	51.848.328	100,00%	7,71%	52.093.526	100,00%	0,47%

TRIUMPH INTERNATIONAL

I - BALANÇO PATRIMONIAL em 31 de Dezembro

	<u>1994 - R\$</u>	AV	AH	<u>1995 - R\$</u>	AV	AH	<u>1996 - R\$</u>	AV	AH	<u>1997 - R\$</u>	AV	AH
<u>PASSIVO</u>												
Passivo Circulante												
Fornecedores	1.821.625	5,14%	621,53%	2.001.012	4,16%	9,85%	1.100.891	2,12%	-44,98%	1.416.955	2,72%	28,71%
Adiantamentos de contratos de câmbio	-			2.131.523	4,43%		653.608	1,26%	-69,34%	4.646.566	8,92%	610,91%
Salários e encargos sociais	983.453	2,77%	264,46%	1.542.369	3,20%	56,83%	1.300.828	2,51%	-15,66%	1.364.984	2,62%	4,93%
Comissões a pagar	-			-			-			668.810	1,28%	
Impostos e contribuições	1.256.455	3,54%	49,62%	330.173	0,69%	-73,72%	1.425.606	2,75%	331,78%	1.393.914	2,68%	-2,22%
Provisão para IR e CS	1.337.215	3,77%		2.551.245	5,30%	90,79%	2.604.410	5,02%	2,08%	478.983	0,92%	-81,61%
Provisão para férias	1.342.266	3,79%	210,56%	1.675.222	3,48%	24,81%	1.032.961	1,99%	-38,34%	679.303	1,30%	-34,24%
Outras contas e despesas a pagar	578.640	1,63%	497,30%	713.385	1,48%	23,29%	689.447	1,33%	-3,36%	617.444	1,19%	-10,44%
	7.319.654	20,64%	287,05%	10.944.929	22,74%	49,53%	8.807.751	16,99%	-19,53%	11.266.959	21,63%	27,92%
Exigível a longo prazo												
Imposto de renda diferido	331.161	0,93%		314.533	0,65%	-5,02%	250.211	0,48%	-20,45%	189.741	0,36%	-24,17%
Patrimônio Líquido												
Capital Social	2.080.263	5,87%	1027,28%	24.041.250	49,94%	1055,68%	36.877.660	71,13%	53,39%	36.877.660	70,79%	0,00%
Reserva de capital	18.831.648	53,11%	300,91%	5.812.843	12,08%	-69,13%	544.537	1,05%	-90,63%	748.123	1,44%	37,39%
Reservas de lucros	758.755	2,14%	180,41%	1.235.721	2,57%	62,86%	3.268.533	6,30%	164,50%	3.107.448	5,97%	-4,93%
Ações em tesouraria	(40.899)	-0,12%	265,56%	(86.457)	-0,18%	111,39%	(88.953)	-0,17%	2,89%	(96.405)	-0,19%	8,38%
Lucros Acumulados	6.177.613	17,42%	784,05%	5.874.306	12,20%	-4,91%	2.188.589	4,22%	-62,74%	-		-100,00%
	27.807.380	78,42%	376,16%	36.877.663	76,61%	32,62%	42.790.366	82,53%	16,03%	40.636.826	78,01%	-5,03%
Passivo Total	35.458.195	100,00%	358,64%	48.137.125	100,00%	35,76%	51.848.328	100,00%	7,71%	52.093.526	100,00%	0,47%

TRIUMPH INTERNATIONAL

BALANÇO PATRIMONIAL em 31 de Dezembro

(índice de evolução AH: 1994 = base 100)

	1994 - USD	AV	AH	1995 - USD	AV	AH	1996 - USD	AV	AH	1997 - USD	AV	AH
	Atualizado pelo Dolar médio 0,639312091			Atualizado pelo Dolar médio 0,917916667			Atualizado pelo Dolar médio 1,004916667			Atualizado pelo Dolar médio 1,078083333		
ATIVO												
Ativo Circulante												
Caixa e bancos	220.412	0,4%	100	320.773	0,6%	146	171.144	0,3%	78	668.750	1,4%	303
Aplicações financeiras	7.973.298	14,4%	100	1.114.402	2,1%	14	551.358	1,1%	7	1.220.955	2,5%	15
Contas a receber de clientes	19.501.389	35,2%	100	21.389.186	40,8%	110	23.340.338	45,2%	120	18.267.498	37,8%	94
Cambiais descontadas	(881.102)	-1,6%	100	(2.097.700)	-4,0%	238	(2.083.281)	-4,0%	236	(2.603.902)	-5,4%	296
Provisão para contas de cobrança duvidosa	(291.050)	-0,5%	100	(572.062)	-1,1%	197	(672.719)	-1,3%	231	(160.933)	-0,3%	55
Estoques	15.495.956	27,9%	100	19.704.564	37,6%	127	17.540.059	34,0%	113	17.962.283	37,2%	116
Antecipações de IR e CS	-			-			1.926.506	3,7%		623.540	1,3%	
Demais contas a receber	1.285.649	2,3%	100	1.376.345	2,6%	107	856.670	1,7%	67	1.503.009	3,1%	117
Imposto de renda diferido	-			139.590	0,3%		234.137	0,5%		259.056	0,5%	
Depósitos judiciais	-		100	-			-			-		
Despesas do exercício seguinte	3.882	0,0%	100	73.218	0,1%	1.886	20.407	0,0%	526	78.508	0,2%	2.022
	43.308.435	78,1%	100	41.448.316	79,0%	96	41.884.618	81,2%	97	37.818.764	78,3%	87
Realizável a longo prazo												
Títulos e valores mobiliários	-			-			-			676.042	1,4%	
Depósitos compulsórios	1.414	0,0%	100	467.876	0,9%	33.088	460.824	0,9%	32.590	464.205	1,0%	32.829
Depósitos judiciais	77.943	0,1%		16.576	0,0%	21	63.304	0,1%	81	659.286	1,4%	846
Devedores pela alienação de terrenos	-			53.207	0,1%		142.177	0,3%		110.770	0,2%	
Créditos fiscais	-			-			1.016.479	2,0%		2.024.766	4,2%	
Outros	1.749	0,0%	100	1.218	0,0%	70	2.527	0,0%	144	18.681	0,0%	1.068
	81.106	0,1%	100	538.877	1,0%	664	1.685.311	3,3%	2.078	3.953.751	8,2%	4.875
Permanente												
Investimentos	487.476	0,9%	100	467.985	0,9%	96	330.833	0,6%	68	433.881	0,9%	89
Imobilizado	11.390.604	20,5%	100	9.699.018	18,5%	85	7.459.485	14,5%	65	5.908.989	12,2%	52
Diferido	195.424	0,4%	100	287.521	0,5%	147	234.407	0,5%	120	205.115	0,4%	105
	12.073.504	21,8%	100	10.454.523	19,9%	87	8.024.725	15,6%	66	6.547.985	13,6%	54
Ativo Total	55.463.045	100,0%	100	52.441.716	100,0%	95	51.594.654	100,0%	93	48.320.500	100,0%	87

152

TRIUMPH INTERNATIONAL

BALANÇO PATRIMONIAL em 31 de Dezembro

(índice de evolução AH: 1994 = base 100)

	1994 - USD	AV	AH	1995 - USD	AV	AH	1996 - USD	AV	AH	1997 - USD	AV	AH
	Atualizado pelo Dólar médio 0,839312081			Atualizado pelo Dólar médio 0,917916867			Atualizado pelo Dólar médio 1,004916867			Atualizado pelo Dólar médio 1,078083333		
PASSIVO												
Passivo Circulante												
Fornecedores	2.849.352	5,1%	100	2.179.950	4,2%	77	1.095.505	2,1%	38	1.314.328	2,7%	46
Adiantamentos de contratos de câmbio	-			2.322.131	4,4%		650.410	1,3%		4.310.025	8,9%	
Salários e encargos sociais	1.538.299	2,8%	100	1.680.293	3,2%	109	1.294.464	2,5%	84	1.266.121	2,6%	82
Comissões a pagar	-			-			-			620.369	1,3%	
Impostos e contribuições	1.965.323	3,5%	100	359.698	0,7%	18	1.418.631	2,7%	72	1.292.956	2,7%	66
Provisão para IR e CS	2.091.647	3,8%		2.779.386	5,3%	133	2.591.668	5,0%	124	444.291	0,9%	21
Provisão para férias	2.099.547	3,8%	100	1.825.026	3,5%	87	1.027.907	2,0%	49	630.102	1,3%	30
Outras contas e despesas a pagar	905.098	1,6%	100	777.178	1,5%	86	686.074	1,3%	76	572.724	1,2%	63
	11.449.266	20,6%	100	11.923.663	22,7%	104	8.764.658	17,0%	77	10.450.917	21,6%	91
Exigível a longo prazo												
Imposto de renda diferido	517.996	0,9%		342.660	0,7%	66	248.987	0,5%	48	175.998	0,4%	34
Patrimônio Líquido												
Capital Social	3.253.908	5,9%	100	26.191.103	49,9%	805	36.697.232	71,1%	1.128	34.206.688	70,8%	1.051
Reserva de capital	29.456.111	53,1%	100	6.332.648	12,1%	21	541.873	1,1%	2	693.938	1,4%	2
Reservas de lucros	1.186.830	2,1%	100	1.346.224	2,6%	113	3.252.541	6,3%	274	2.882.382	6,0%	243
Ações em tesouraria	(63.973)	-0,1%	100	(94.188)	-0,2%	147	(88.518)	-0,2%	138	(89.423)	-0,2%	140
Lucros Acumulados	9.662.907	17,4%	100	6.399.607	12,2%	66	2.177.881	4,2%	23	-	-	-
	43.495.783	78,4%	100	40.175.393	76,6%	92	42.581.009	82,5%	98	37.693.585	78,0%	87
Passivo Total	55.463.045	100,0%	100	52.441.716	100,0%	95	51.594.654	100,0%	93	48.320.500	100,0%	87

153

TRIUMPH INTERNATIONAL

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO exercícios findos em 31 de Dezembro

	<u>1994 - R\$</u> Real	AV	AH	<u>1995 - R\$</u> Real	AV	AH	<u>1996 - R\$</u> Real	AV	AH	<u>1997 - R\$</u> Real	AV	AH
Receita bruta de vendas												
Vendas brutas	51.312.972		665,07%	94.115.113		83,41%	99.320.058		5,53%	80.290.127		-19,16%
Devoluções de vendas	(538.756)		287,87%	(1.608.451)		198,55%	(3.085.574)		91,84%	(2.830.559)		-8,26%
Impostos sobre vendas	(6.172.936)		674,70%	(11.598.703)		87,90%	(12.404.767)		6,95%	(9.703.211)		-21,78%
Vendas líquidas	44.601.280	100,00%	672,81%	80.907.959	100,00%	81,40%	83.829.717	100,00%	3,61%	67.756.357	100,00%	-19,17%
Custo dos produtos vendidos	(13.812.744)	-30,97%	762,89%	(41.971.057)	-51,88%	203,86%	(46.622.261)	-55,62%	11,08%	(40.460.545)	-59,71%	-13,22%
Lucro bruto	30.788.536	69,03%	638,24%	38.936.902	48,12%	26,47%	37.207.456	44,38%	-4,44%	27.295.812	40,29%	-26,64%
Despesas (receitas) operacionais												
Com vendas	10.450.317	23,43%	597,36%	19.841.269	24,52%	89,86%	24.121.437	28,77%	21,57%	24.237.116	35,77%	0,48%
Gerais e administrativas	3.758.011	8,43%	622,53%	6.616.589	8,18%	76,07%	5.976.593	7,13%	-9,67%	6.304.480	9,30%	5,49%
Despesas (receitas) financeiras	(3.368.211)	-7,55%	305,43%	(1.592.710)	-1,97%	-52,71%	25.365	0,03%	-101,59%	(435.107)	-0,64%	-1815,38%
Outras receitas, líquidas	-			(541.380)	-0,67%		(1.084.790)	-1,29%	100,37%	(3.237.511)	-4,78%	198,45%
	10.840.117	24,30%	812,55%	24.323.768	30,06%	124,39%	29.038.605	34,64%	19,38%	26.868.978	39,66%	-7,47%
Lucro operacional	19.948.419	44,73%	568,82%	14.613.134	18,06%	-26,75%	8.168.851	9,74%	-44,10%	426.834	0,63%	-94,77%
Receitas (despesas) não-operacionais, líquidas	70.333	0,16%	382,33%	162.121	0,20%	130,50%	(345.880)	-0,41%	-313,35%	(317.270)	-0,47%	-8,27%
Correção monetária do balanço	(11.510.179)	-25,81%	214,15%	(3.597.767)	-4,45%	-68,74%	-	-100,00%	-	-	-	-
Lucro antes da CS e do IR	8.508.573	19,08%	-1376,16%	11.177.488	13,82%	31,37%	7.822.971	9,33%	-30,01%	109.564	0,16%	-98,60%
Contribuição social	(476.009)	-1,07%		(1.061.568)	-1,31%	123,01%	(704.162)	-0,84%	-33,67%	(98.478)	-0,15%	-86,01%
Imposto de renda	(1.572.865)	-3,53%		(3.985.201)	-4,93%	153,37%	(1.748.147)	-2,09%	-56,13%	(267.466)	-0,39%	-84,70%
Lucro líquido (prejuízo) do exercício	6.459.699	14,48%	-1068,86%	6.130.719	7,58%	-5,09%	5.370.662	6,41%	-12,40%	(256.380)	-0,38%	-104,77%
Lucro líquido (prejuízo) por lote de mil ações do capital social no fim do exercício	0,001			0,255			146,24			(6,98)		

TRIUMPH INTERNATIONAL

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO exercícios findos em 31 de Dezembro

(índice de evolução AH: 1994 = base 100)

	1994 - USD			1995 - USD			1996 - USD			1997 - USD		
	AV	AH		AV	AH	AV	AH	AV	AH	AV	AH	
	Atualizado pelo Dólar médio 0,839312081			Atualizado pelo Dólar médio 0,817916867			Atualizado pelo Dólar médio 1,004816887			Atualizado pelo Dólar médio 1,078083333		
Receita bruta de vendas												
Vendas brutas	80.262.790		100	102.531.217	128	98.834.124	123	74.474.880	93			
Devoluções de vendas	(842.712)	-1,05%	100	(1.752.284)	-1,71%	(3.070.477)	-3,11%	364	(2.625.548)	-3,53%	312	
Impostos sobre vendas	(9.655.591)	-12,03%	100	(12.635.900)	-12,32%	(12.344.075)	-12,49%	128	(9.000.428)	-12,09%	93	
Vendas líquidas	69.764.487	100,0%	100	88.143.033	100,0%	83.419.571	100,0%	120	62.848.905	100,0%	90	
Custo dos produtos vendidos	(21.605.635)	-31,0%	100	(45.724.256)	-51,9%	(46.394.156)	-55,6%	215	(37.530.072)	-59,7%	174	
Lucro bruto	48.158.851	69,0%	100	42.418.777	48,1%	37.025.414	44,4%	77	25.318.833	40,3%	53	
Despesas (receitas) operacionais												
Com vendas	16.346.190	23,4%	100	21.615.545	24,5%	24.003.420	28,8%	147	22.481.672	35,8%	138	
Gerais e administrativas	5.878.210	8,4%	100	7.208.268	8,2%	5.947.352	7,1%	101	5.847.860	9,3%	99	
Despesas (receitas) financeiras	(5.268.493)	-7,6%	100	(1.735.136)	-2,0%	25.241	0,0%	(0)	(403.593)	-0,6%	8	
Outras receitas, líquidas	-			(589.792)	-0,7%	(1.079.483)	-1,3%		(3.003.025)	-4,8%		
	16.955.908	24,3%	100	26.498.885	30,1%	28.896.530	34,6%	170	24.922.914	39,7%	147	
Lucro operacional	31.202.943	44,7%	100	15.919.892	18,1%	8.128.884	9,7%	26	395.919	0,6%	1	
Receitas (despesas) não-operacionais, líquidas	110.014	0,2%	100	176.618	0,2%	(344.188)	-0,4%	(313)	(294.291)	-0,5%	(268)	
Correção monetária do balanço	(18.004.006)	-25,8%	100	(3.919.492)	-4,4%	-		-	-		-	
Lucro antes da CS e do IR	13.308.951	19,1%	100	12.177.018	13,8%	7.784.696	9,3%	58	101.629	0,2%	1	
Contribuição social	(744.564)	-1,1%		(1.156.497)	-1,3%	(700.717)	-0,8%	94	(91.345)	-0,1%	12	
Imposto de renda	(2.460.246)	-3,5%		(4.341.572)	-4,9%	(1.739.594)	-2,1%	71	(248.094)	-0,4%	10	
Lucro líquido (prejuízo) do exercício	10.104.140	14,5%	100	6.678.949	7,6%	5.344.385	6,4%	53	(237.811)	-0,4%	(2)	
Lucro líquido (prejuízo) por lote de mil ações do capital social no fim do exercício	0,002			0,278		145,52			(6,47)			

TRIUMPH INTERNATIONAL

DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS exercícios findos em 31 de Dezembro

	<u>1994 - R\$</u>	AV	AH	<u>1995 - R\$</u>	AV	AH	<u>1996 - R\$</u>	AV	AH	<u>1997 - R\$</u>	AV	AH
Origem dos recursos												
Das operações sociais												
Lucro líquido (prejuízo) do exercício	6.459.699			6.130.719			5.370.662			(256.380)		
Despesas (receitas) que não afetam o C.C.												
Correção monetária do balanço	11.510.179			3.597.767			-			-		
Créditos fiscais a longo prazo	-			-			(1.021.477)			(1.767.073)		
Depreciação e amortização	1.234.174			2.204.236			2.065.269			1.559.861		
Valor residual de ativo perma. baixado	28.484			29.625			107.320			155.715		
Provisão para perdas de investimentos	-			-			664.447			-		
Var. monet. e juros do realizável l. prazo	(22.681)			(728)			(33.619)			(514.664)		
Imposto de renda diferido	331.161			(74.608)			(64.322)			(60.470)		
Outras	-			-			-			-		
	<u>19.541.016</u>			<u>11.887.011</u>			<u>7.088.280</u>			<u>(883.011)</u>		
Ajuste de exercícios anteriores												
Recursos aplicados nas operações sociais	-			-			-			883.011		
Total dos recursos obtidos	<u>19.541.016</u>			<u>11.887.011</u>			<u>7.088.280</u>			<u>-</u>		
Aplicações dos recursos												
Nas operações sociais										883.011		
Aumento do realizável a longo prazo	50.707			(29.134)			143.857			41.156		
Transferência para o realizável a longo prazo	-			-			-			245.983		
Investimentos	3.221			14.797			22.799			8.574		
Imobilizado	297.536			1.996.364			716.284			440.809		
Diferido	153			129.518			21.215			57.701		
Aquisição de ações próprias	-			34.902			2.496			7.452		
Dividendos distribuídos e ações reembol.	-			3.007.345			-			2.093.294		
Total das aplicações	<u>351.617</u>			<u>5.153.792</u>			<u>906.651</u>			<u>3.777.980</u>		
Aumento (redução) no capital circulante	<u>19.189.399</u>			<u>6.733.219</u>			<u>6.181.629</u>			<u>(3.777.980)</u>		
Variações do capital circulante												
Ativo circulante												
No início do exercício	1.866.244			27.687.606			38.046.100			42.090.551		
No fim do exercício	<u>27.687.606</u>			<u>38.046.100</u>			<u>42.090.551</u>			<u>40.771.779</u>		
	<u>25.821.362</u>			<u>10.358.494</u>			<u>4.044.451</u>			<u>(1.318.772)</u>		
Passivo circulante												
No início do exercício	687.691			7.319.654			10.944.929			8.807.751		
No fim do exercício	<u>7.319.654</u>			<u>10.944.929</u>			<u>8.807.751</u>			<u>11.266.959</u>		
	<u>6.631.963</u>			<u>3.625.275</u>			<u>(2.137.178)</u>			<u>2.459.208</u>		
Aumento (redução) no capital circulante	<u>19.189.399</u>			<u>6.733.219</u>			<u>6.181.629</u>			<u>(3.777.980)</u>		

TRIUMPH INTERNATIONAL

DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS exercícios findos em 31 de Dezembro

(índice de evolução AH: 1994 = base 100)

	1994 - USD	AV	AH	1995 - USD	AV	AH	1996 - USD	AV	AH	1997 - USD	AV	AH
	Atualizado pelo Dólar médio 0.639312091			Atualizado pelo Dólar médio 0.917916667			Atualizado pelo Dólar médio 1.004916667			Atualizado pelo Dólar médio 1.078083333		
Origem dos recursos												
Das operações sociais												
Lucro líquido (prejuízo) do exercício	10.104.140	33,1%	100	6.678.949	51,6%	66	5.344.385	75,8%	53	(237.811)	29,0%	(2)
Despesas (receitas) que não afetam o C.C.	-			-			-			-		
Correção monetária do balanço	18.004.006	58,9%	100	3.919.492	30,3%	22	-		-	-		-
Créditos fiscais a longo prazo	-			-			(1.016.479)	-14,4%	-	(1.639.088)	200,1%	-
Depreciação e amortização	1.930.472	6,3%	100	2.401.347	18,5%	124	2.055.164	29,1%	106	1.446.884	-176,7%	75
Valor residual de ativo perma. baixado	44.554	0,1%	100	32.274	0,2%	72	106.795	1,5%	240	144.437	-17,6%	324
Provisão para perdas de investimentos	-			-			661.196	9,4%	-	-		-
Var. monet. e juros do realizável l. prazo	(35.477)	-0,1%		(793)	0,0%	2	(33.455)	-0,5%	94	(477.388)	58,3%	1.346
Imposto de renda diferido	517.996	1,7%		(81.280)	-0,6%	(16)	(64.007)	-0,9%	(12)	(56.090)	6,8%	(11)
Outras	-		100	-			-			-		
	30.565.691	100,0%	100	12.949.989	100,0%	42	7.053.600	100,0%	23	(819.056)	100,0%	(3)
Ajuste de exercícios anteriores	-			-			-			-		
Recursos aplicados nas operações sociais	-			-			-			819.056	-100,0%	
Total dos recursos obtidos	30.565.691	100,0%	100	12.949.989	100,0%	42	7.053.600	100,0%	23	0	0,0%	0
Aplicações dos recursos												
Nas operações sociais												
Aumento do realizável a longo prazo	79.315	14,4%	100	(31.739)	-0,6%	(40)	143.153	15,9%	180	819.056	23,4%	
Transferência para o realizável a longo prazo	-			-			-			38.175	1,1%	48
Investimentos	5.038	0,9%	100	16.120	0,3%	320	22.687	2,5%	450	228.167	6,5%	
Imobilizado	465.400	84,6%	100	2.174.886	38,7%	467	712.780	79,0%	153	7.953	0,2%	158
Diferido	239	0,0%	100	141.100	2,5%	58.959	21.111	2,3%	8.821	408.882	11,7%	88
Aquisição de ações próprias	-		100	38.023	0,7%		2.484	0,3%		53.522	1,5%	22.364
Dividendos distribuídos e ações reembol.	-			3.276.272	58,4%		-			6.912	0,2%	
	-			-			-			1.941.681	55,4%	
Total das aplicações	549.993	100,0%	100	5.614.662	100,0%	1.021	902.215	100,0%	164	3.504.349	100,0%	637
Aumento (redução) no capital circulante	30.015.699		100	7.335.327	305,5%	24	6.151.385	299,3%	20	(3.504.349)	-242,2%	(12)
Variações do capital circulante												
Ativo circulante												
No início do exercício	2.919.144			30.163.529			37.859.955			39.042.020		
No fim do exercício	43.308.435			41.448.316			41.884.618			37.818.764		
	40.389.291			11.284.787			4.024.663			(1.223.256)		
Passivo circulante												
No início do exercício	1.075.673			7.974.203			10.891.380			8.169.824		
No fim do exercício	11.449.266			11.923.663			8.764.658			10.450.917		
	10.373.592			3.949.460			(2.126.722)			2.281.093		
Aumento (redução) no capital circulante	30.015.699			7.335.327			6.151.385			(3.504.349)		

TRIUMPH INTERNATIONAL

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA exercícios findos em 31 de Dezembro

	<u>1994 - R\$</u>	AV	AH	<u>1995 - R\$</u>	AV	AH	<u>1996 - R\$</u>	AV	AH	<u>1997 - R\$</u>	AV	AH
Resultado do exercício	6.459.699			6.130.719		100,0%	5.370.662		87,6%	(256.380)		-4,2%
(-) Ajustes (despesas e receitas não caixa)												
Depreciação do exercício	1.048.532			970.062		100,0%	(138.967)		-14,3%	(505.408)		-52,1%
Geração bruta de caixa	7.508.231			7.100.781		100,0%	5.231.695		73,7%	(761.788)		-10,7%
Variação de NCG												
Variação dos fornecedores	1.569.158			179.387		100,0%	(900.121)		-501,8%	316.064		176,2%
Variação de outros passivos operacionais	2.040.358			(34.410)		100,0%	211.631		-615,0%	347.616		-1010,2%
Variação de clientes	(9.676.332)			(5.464.768)		100,0%	(3.502.673)		64,1%	3.972.381		-72,7%
Variação estoques	(8.561.860)			(8.180.396)		100,0%	460.850		-5,6%	(1.738.540)		21,3%
Geração operacional de caixa	(7.120.445)			(6.399.406)		100,0%	1.501.382		-23,5%	2.135.733		-33,4%
Var. empréstimos bancários de curto prazo	-			2.131.523			(1.477.915)		-69,3%	3.992.958		187,3%
Var. aplicações financeira de curto prazo	(3.959.503)			4.074.498		100,0%	468.859		11,5%	(762.222)		-18,7%
Var. dos itens ativo correntes não op.	(868.833)			(634.317)		100,0%	(1.593.945)		251,3%	396.136		-62,5%
Var. dos itens passivo correntes não op.	1.818.979			1.348.775		100,0%	29.227		2,2%	(2.197.430)		-162,9%
Geração corrente de caixa	(10.129.802)			521.073		100,0%	(1.072.392)		-205,8%	3.565.175		684,2%
Variação dos itens permanentes de caixa												
Outras mutações do Pat. Líquido	15.507.748			5.946.909		100,0%	542.041		9,1%	196.134		3,3%
Dividendos	-			(3.007.345)			-		0,0%	(2.093.294)		69,6%
Var. do permanente (investimento)	(240.950)			(117.922)		100,0%	97.111		-82,4%	(135.300)		114,7%
Var. do permanente (diferido)	(84.461)			(138.983)		100,0%	28.361		-20,4%	14.428		-10,4%
Acréscimo de imobilizado	(5.852.682)			(2.590.801)		100,0%	1.545.696		-59,7%	1.631.186		-63,0%
Variação dos itens não correntes												
Aumento do exigível a longo prazo	331.161			(16.628)		100,0%	(64.322)		386,8%	(60.470)		363,7%
Aumento do realizável a longo prazo	(42.109)			(442.792)		100,0%	(1.198.953)		270,8%	(2.568.876)		580,2%
Geração líquida de caixa	(511.095)			153.511		100,0%	(122.458)		-79,8%	548.983		357,6%
+ Saldo inicial de caixa	17.805			140.912		100,0%	294.443		209,0%	171.985		122,1%
= Saldo final de caixa	(493.290)			294.423		100,0%	171.985		58,4%	720.968		244,9%

3. ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO exercícios findos em 31 de Dezembro (em USD)

Índice	1994	1995	1996	1997
Ciclo Financeiro				
Ciclo financeiro em dias de vendas	119	123	131	150
Decomposição do ciclo financeiro:				
Estoques em dias de vendas [(E / V)*360]	70	69	64	87
Clientes em dias de vendas [(DR / V)*360]	87	75	85	88
Fornecedores em dias de vendas [(F / V)*360]	(13)	(8)	(4)	(6)
Outras obrigações operac. em dias de vendas [(OPCO / V)*360]	(25)	(14)	(14)	(18)
Necessidade de Cap. de Giro (em milhares de USD)	26.254	34.477	35.371	30.945
Ativo circulante operacional (clientes + estoques)	34.706	40.522	40.208	36.069
Passivo circ. Operac. (fornec. + obrig. operac.)	(8.453)	(6.045)	(4.837)	(5.124)
Tesouraria (em milhares de USD)	5.605	(4.952)	(2.251)	(3.577)
Ativo circ. não op. (circ. - (clientes + estoques))	8.602	927	1.677	1.750
Passivo circ. não op. (circ. - (fornec. + obrig. op.))	(2.997)	(5.879)	(3.928)	(5.327)
Ciclo operacional - CO	346	230	221	261
[PMRE + PMRV]				
Prazo médio de renovação de estoque - PMRE [(E/CPV)*360]	258	155	136	172
Prazo médio de recebimento de vendas - PMRV [(DRV)*360]	87	75	85	88
Ciclo de caixa (financeiro)	299	215	212	248
[CO - PMPC]				
Prazo médio de pagamento de compras - PMPC [CPV= Ei + C - Ef] -> [C = Ei - CPV - Ef] -> [(F/C)*360]	47	16	9	12
Giro de estoque [360 / PMRE]	1,4	2,3	2,6	2,1
Giro de Clientes [360 / PMRV]	4,1	4,8	4,2	4,1
Giro de Fornecedores [360 / PMPC]	7,7	22,9	40,4	28,9

ANEXO 26 – MODELO DE RELATÓRIO DETALHADO DE CRÉDITO

RELATÓRIO DETALHADO DE CRÉDITO (modelo)

RAZÃO SOCIAL: LOJAS FRIBURGUENSES S/A
ENDEREÇO: Rua Oliveira Botelho,49 – Centro/RJ
CONTATO PRINCIPAL EXECUTIVO: João da Silva, tel. 522.3945, E-mail: jsveroases@lfrfb.com.br
CONTATO CONTAS A PAGAR: Manoel Rosa, tel. 522.3955, E-mail: mursilveira@lfrfb.com.br
VENDEDOR RESPONSÁVEL: Carlos José

STATUS ATUAL: Crédito aberto, limite de R\$ 500.000,00, modalidade SAR 1 com 28 DD., regular ficha cadastral, com mais de 50 protestos e 20 ações executivas. Apresenta situação global regular em seu balanço de 12/98, rentabilidade de 30% s/PL, com tendências de melhora em relação aos 2 últimos balanços.

HISTÓRICO: Fundação 08/66, cliente desde 18/02/86, sendo o seu maior débito acumulado R\$ 490.026,24 em 30/11/98.

FATURAMENTO	Acumu. 99	Acumu. 98	Acumu. 97	Acumu. 96	Acumu. 95
Bruto em R\$ 1000	2.909	10.664	8.988	10.167	5.942
Líquido em R\$ 1000	2.551	9.350	7.881	8.914	5.210
Total de peças em 1000	421	1.767	1.588	1.794	1.121
Preço médio em R\$ 1		5,29	4,96	4,97	4,65
CONTAS A RECEBER	03/99	12/98	12/97	12/96	12/95
Corrente R\$ 1000	2.494	7.763	317	1.989	1.477
Vencidas R\$ 1000					
Total R\$ 1000	2.494	7.763	317	1.989	1.477
Dias médios	309	262	13	70	89
PONTOS DE VENDA	04/99	12/98	12/97	12/96	12/95
Quantidade	4	4	3	2	1
Fat. Liq. p/ p. venda	638	2.338	2.627	4.457	5.210
Funcionários Locado	20	25	19	17	8
Fat. Liq. per capita	32	94	138	262	651

COMENTÁRIOS ADICIONAIS

O negócio apresenta amplas perspectivas de crescimento, os consumidores são cativos e os produtos são essenciais. O Executivo principal possui grande conhecimento do negócio e boa formação escolar. Toda a Gerência é profissionalizada. As lojas estão bem localizadas. A sua gestão financeira no geral é boa, possui instrumentos modernos de análises e controles, todavia, a sua gestão de crédito ainda é tradicional apesar de não impactar os negócios devido a uma pequena participação da vendas à crédito no total do negócio. A Administração tem visão estratégica do negócio, conhecendo a sua missão e estabelecendo planos futuros de negócio.

ANEXO 27 – MODELO DE FIANÇA PARTICULAR

INSTRUMENTO PARTICULAR DE FIANÇA

CREDOR : FILÓ S/A
 CGC/MF 30.535.975/0001-85
 Insc. Estadual 80.844.271
 Rua Bonfim, 25 - Vila Amélia
 28625-570 NOVA FRIBURGO / RJ

AFIANÇADO : Razão social
 CGC/MF
 Inscrição Estadual
 Endereço

FIADOR : Nome
 Nacionalidade, estado civil, profissão
 RG
 CPF
 Endereço

FIADORA : Nome
 Nacionalidade, estado civil, profissão
 RG
 CPF
 Endereço

Pelo presente INSTRUMENTO PARTICULAR DE FIANÇA, as partes, doravante denominadas apenas CREDOR, AFIANÇADA e FIADOR, têm, entre si ajustado e contratado, pelas cláusulas seguintes :

PRIMEIRA :

O fiador se declara DEVEDOR SOLIDÁRIO do AFIANÇADO, respondendo irrestrita e solidariamente pelo pagamento de todas e quaisquer obrigações oriundas do fornecimento de produtos, mercadorias ou materiais, fabricados, industrializados ou comercializados pelo CREDOR, e pelos acessórios às obrigações contraídas e não cumpridas.

SEGUNDA :

O fiador renuncia expressamente aos artigos 1491, 1493, 1500, 1502 e 1503 do Código Civil Brasileiro, e aos artigos 261 e 262 do Código Comercial Brasileiro, comprometendo-se a saldar todas as obrigações exigíveis, inclusive seus acessórios.

TERCEIRA :

Havendo fusão, sucessão ou incorporação da AFIANÇADA por outro grupo empresarial ou alteração de sua razão social, permanecem em vigor todas as cláusulas da fiança, dispensando o FIADOR ao CREDOR de notificá-lo tal fato.

QUARTA :

Havendo fusão, sucessão ou incorporação do CREDOR por outro grupo empresarial ou alteração de sua razão social, permanecem em vigor todas as cláusulas da fiança, dispensando o FIADOR ao CREDOR de notificá-lo tal fato.

QUINTA :

A fiança é pelo período de ____ meses, iniciando-se a dia de mês de ano, e findando a dia de mês de ano.

§ PRIMEIRO

O vencimento a termo não desobriga o FIADOR das obrigações contraidas durante a vigência da fiança, estando o mesmo obrigado ao pagamento dos valores principais e acessórios.

SEXTA :

A fiança é dada em garantia às obrigações contraidas pela AFIANÇADA junto ao CREDOR pelo valor de até R\$ ().

SÉTIMA :

As partes elegem os foros das comarcas de domicílio do FIADOR e da AFIANÇADA para dirimir quaisquer dúvidas ou questões oriundas da fiança, em detrimento de qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

Declarando terem pleno conhecimento do inteiro teor e conteúdo deste Instrumento Particular de Fiança, FIADOR, FIADORA, AFIANÇADA e CREDOR assinam-o em 4 (quatro) vias, na presença de 2 (duas) testemunhas devidamente identificadas.

Nova Friburgo, de de

FIADOR

FIADORA

AFIANÇADA

CREDOR

Testemunhas :

nome :
endereço :

nome :
endereço :

RG CPF

RG CPF

ANEXO 29 – RELATÓRIO DO HISTÓRICO DE COBRANÇA COM ACORDO

HISTÓRICO DO CLIENTE

Nº do Cliente : 64193

Nome : COMERCIO DO VESTUARIO LTDA.

Tel : (051) 231 4317

Contato: JEANE

Nº	Data do Contato	Histórico
64193	23/10/2000	CONTATAMOS SR. CARLOS E O MESMO FICOU DE NOS ENVIAR CHEQUE CONF. PLANILHA ANEXA
64193	07/11/2000	DA JEANE DISSE Q/N FOI POSSÍVEL ENVIO DO CHEQUE, MAS Q/RETORNARÁ PRÓX. SEM.
64193		PARA FIRMARMOS ACERTO FALEI SOBRE ENVIO P/EMP. COBRANÇA.
64193	15/11/2000	DEIXAMOS RECADO COM D.FERNANDA PARA D. JEANE RETORNAR URGENTE
64193	17/11/2000	D. JEANE RETORNOU E PEDIU CÁLCULO P/PAGMTO. NOS DIAS 25/11/00 E 30/11/00.
64193		ENVIAMOS FAX PLANILHA DE NEGOCIAÇÃO
64193	26/11/2000	RECEBEMOS FAX COMPROVANTE DE DEPOSITO REFERENTE 1ª PARCELA NEGOCIAÇÃO
64193	02/12/2000	RECEBEMOS FAX COMPROVANTE DE DEPOSITO REFERENTE 2ª PARCELA NEGOCIAÇÃO
64193	20/12/2000	ENVIO CARTA ANUÊNCIA REF. DUPLS. 281800 E 281908A

ANEXO 30 – RELATÓRIO DO HISTÓRICO DE COBRANÇA COM INSUCESSO/ LANÇAMENTO À LUCROS E PERDAS

HISTÓRICO DO CLIENTE

Nº do Cliente : **64212**

Nome : JOSÉ MACHADO DA SILVA - ME

Tel : 081-775-1088

Contato: JOSÉ MACHADO

Nº	Data do Contato	Histórico
64212	24/01/2000	DEIXADO RECADO COM ALEXANDRA P/ SR. JOSÉ RETORNAR URGENTE
64212	26/01/2000	SR. JOSÉ NOS RETORNOU, FICOU DE ESTUDIAR NOSSA PROPOSTA E NOS RETORNARÁ AMANHÃ
64212	28/01/2000	SR. JOSÉ NÃO RETORNOU NO DIA COMBINADO. DEIXAMOS RECADO Q/ ALEXANDRA P/ SR
64212		JOSÉ RETORNAR URGENTE
64212	05/02/2000	SR. JOSÉ NÃO MAIS RESPONDEU NOSSAS INTIMAÇÕES, ENVIAMOS O PROCESSO PARA
64212		EMPRESA DE COBRANÇA MERCHANT
64212	15/06/2000	BAIXA DO PROCESSO MERCHANT, FORAM ESGOTADOS OS MEIOS AMIGÁVEIS.
64212		POIS O DEVEDOR DIFICILMENTE É ENCONTRADO NO ENDEREÇO, E NÃO ATENDE AS INTIMAÇÕES
64212	15/08/2000	QUE LHEM SÃO DEIXADAS
64212	30/08/2000	PROCESSO ENVIADO P/ EMPRESA DE COBRANÇA ABE
64212	23/10/2000	BAIXA DO PROCESSO ABE, APÓS DIVERSOS ESFORÇOS FEITOS JUNTO AO DEVEDOR,
64212		NÃO CONSEGUIMOS RECEBER AMIGAVELMENTE, DEVIDO A SUA SITUAÇÃO FINANCEIRA
64212	31/01/2001	TITULOS C/ MAIS DE 180 DIAS DE ATRASO E VAL. INF A R\$ 5000-SUGERIMOS LANÇAR A PREJUÍZO
64212	31/01/2001	TOTAL DEBITO R\$ 692,50

ANEXO 31 – RELATÓRIO SINTÉTICO DOS TÍTULOS VENCIDOS E PRAZOS DE DEZEMBRO DE 2000

ACCOUNT NAME	ACCOUNT RECEIVABLE - OVERDUE ANALYSES												TOTAL ACC REC
	1-30	31-60	61-90	91-120	121-180	181-180	Over 180	TOTAL OVERDUE	TOTAL CURRENT	TOTAL	% of Total	% of Total	
	Dep-00	Nov-00	Out-00	Jan-01	Apr-00	Jul-00	180						
LOJAS XYZ DE BOM RETIRO		8.485								8.485		268.253	254.058
JOSE MARIA S/A	1.126	3.378	1.334							6.838		5.751	5.828
ALANREZ S/A TECIDOS	2.525	2.817								5.342		5.306	11.228
BOUQUET DA TAZINHAL TDA			1.457		2.162					3.619		6.465	5.306
BRASILCO COMERCIAL LTDA	5.317									5.317		5.356	11.794
CALVINIA INTIMA LTDA	711	1.058	2.153	801						4.723		4.357	4.914
CARLOS ROBERTO ME	4.547						4.557			4.547		53.495	57.613
ANTONIO CARLOS & CIA	5.512									5.512		9.534	15.846
JOSE PAVÃO & CIA							3.655			3.655		19.530	3.655
DOM DE CONFECÇÃO DA PRIMA	3.387			419	1.537	088				5.343		3.287	23.227
GAMA INTIMA BOUTIQUE LTDA										3.285		3.192	3.255
LUIZA MARIA SILVA ME		3.192								3.192		3.192	3.192
FATIMA DE AMOR LTDA	620		1.933	529						3.151		3.151	3.112
ELIZABETH TIAS LTDA	857		1.275	1.278						3.410		2.752	5.533
MARIA & PAPA LTDA	2.751									2.751		2.469	2.889
PAI E FILHO LTDA	2.489									2.489		2.281	5.600
ISCO CALVINIAS LTDA	2.291									2.291		7.291	10.122
SOBRINHAS COMERCIO LTDA	2.345									2.345		14.504	17.253
SANDRA & SANDRA LTDA												373.894	459.484
TOTAL TOP 20	31.347	18.088	8.108	5.887	5.528	898	9.045			79.760		6,6%	1,7%
% of Total	12,1%	6,8%	3,1%	2,3%	2,1%	0,3%	3,4%			30,3%		1,7%	2,8%
OTHER MAJOR ACCOUNT	4.818	3.834	7.104	6.704	7.102	6.211	27.353			63.695		3.033.554	3.008.760
% of Total	1,8%	1,5%	2,7%	2,5%	2,6%	2,4%	10,5%			24,9%		10,2%	17,2%
TOTAL TOP 100	35.965	20.790	15.392	12.681	12.630	1.110	53.398			142.878		4.309.289	4.482.243
% of Total	13,9%	7,8%	6,0%	4,9%	4,9%	0,4%	24,9%			51,9%		18,8%	19,8%
ALL OTHERS	116.364	7.879	4.977	5.000	3.454	2.878	15.393			168.357		14.403.698	14.547.084
% of Total	45,9%	2,9%	3,7%	3,9%	2,7%	2,0%	8,1%			63,1%		60,7%	92,8%
TOTAL LOCAL	154.329	81.398	53.359	18.378	14.992	10.084	60.791			301.231		18.719.088	18.018.388
% of Total	60,8%	30,9%	20,2%	7,3%	5,7%	3,9%	24,9%			28,9%		86,9%	83,9%
EXPORT SALES	103.823		1.721	12.078						117.619		2.293.393	2.350.611
% of Total	40,2%	0,0%	0,0%	4,6%	0,0%	0,0%	0,0%			10,8%		10,2%	13,1%
LEGAL ACTION										746.328		746.328	746.328
% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			0,7%		0,7%	0,9%
CREDIT TRANSIT										112.117		112.117	112.117
% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			0,1%		0,1%	0,1%
TOTAL REMOVABLE AGREEMENT										554.809		554.809	554.809
% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			0,5%		0,5%	0,7%
TOTAL ACC REC.	248.182	31.399	22.080	30.381	18.992	10.084	83.718			1.306.178		31.818.348	22.833.822
% of Total Acc. Rec.	1,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,3%			8,9%		94,7%	100,0%
BAD DEBTS RESERVES										788.328		788.328	788.328
% of Total Acc. Rec.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			6,0%		3,4%	3,4%
TOTAL NET ACC REC. (LOSS L.A.)	248.182	31.399	22.080	30.381	18.992	10.084	83.718			418.840		31.818.348	22.045.494
% of Total Net Acc. Rec. (LOSS L.A.)	1,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,2%			1,9%		96,1%	100,0%

Avg. DBO

ANEXO 32-RELATÓRIO SINTÉTICO DOS TÍTULOS A VENCER E PRAZOS DE DEZEMBRO DE 2000



ACCOUNT NAME	ACCOUNT RECEIVABLE - CURRENT ANALYSIS												TOTAL ACC REC		
	CURRENT														
	1-30	31-60	61-90	91-120	121-180	181-180	Over 180	TOTAL CURRENT	TOTAL OVERDUE	TOTAL					
Jan01	Fev01	Mar01	Abr01	Mai01	Jun01										
LOJAS FRIGORÍFICAS S/A	329.621	557.662	347.111										1.234.394		1.234.394
LOJAS MUNDIAL DAS CALÇINHAS LTDA	543.258	6.843	805.857										1.355.958		1.355.958
COMÉRCIO DE POPULAS S/A	422.501	501.757	122.543										1.046.801		1.046.801
PIPER MERCADO POVAO S/A	113.431	356.627	407.354										877.412		877.412
HIPER SUPER MERCADO LTDA	110.042	378.657											488.710		488.710
LOJAS XYZ LTDA	222.856	158.810											381.666		381.666
CONFECÇÕES MADRGA S/A	98.153	127.131		1.323									309.448		309.448
LOJAS DE ARTIGOS DAS CONFECÇÕES S	1.458	95.697	101.373	46.305									246.853	8.455	255.308
CARLOS & CIA LTDA	195.021	47.573											242.594		242.594
DISTRIBUIDORA DE CALÇINHAS S/A	35.705	137.133	34.281										207.119		207.119
ABC YZ LOJAS DE DEPARTAMENTO S/A	126.319	70.731											197.051		197.051
CIA INTERNACIONAL DE LINÇERE LTDA	53.531	110.335	10.680	14.169									188.695		188.695
LOJAS DE TODOS S/A	32.114	32.982	70.221										135.317		135.317
HIPER MERCADO TIO CARLOS LTDA	32.829	99.189	56.586										188.604		188.604
LOJAS DA GABRIELA S/A	130.695	10.218	6.704										147.617		147.617
SUPERMERCADO DA CARLA S/A	26.757	66.865											93.622		93.622
CALÇINHAS & CALÇINHAS LTDA	95.320		525										620.345		620.345
BOU OU HAC BOU EIS O SUPER LTDA	16.964		525										94.673		94.673
UNION PARA CALÇINHAS S/A	76.523		25.352										93.055		93.055
LINÇERE & CALTRAS COISAS S/A	57.136		25.352										92.515		92.515
TOTAL TOP 30	2.688.152	8.045.206	1.859.518	80.428	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7.683.346	8.448	7.691.794
% of Total	31,0%	45,4%	42,4%	8,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	31,8%	0,7%	32,5%
OTHER MAJOR ACCOUNT	800.745	1.357.655	580.374	121.352	25.821								3.097.897	136.043	3.233.940
% of Total	10,6%	18,0%	12,4%	12,4%	22,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	1,4%	15,7%
TOTAL TOP 100	3.594.878	4.379.810	2.880.889	188.778	56.821	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10.783.178	118.487	10.901.665
% of Total	41,8%	62,3%	87,7%	18,2%	22,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	49,7%	9,1%	58,8%
ALL OTHERS	3.485.769	2.415.595	1.584.355	440.088	66.870	242							7.904.690	104.734	8.009.424
% of Total	40,5%	34,4%	39,0%	42,4%	67,6%	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	36,3%	15,3%	38,7%
TOTAL LOCAL	7.082.897	8.795.748	4.118.444	838.738	84.680	843	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	18.718.288	207.337	18.925.625
% of Total	82,4%	88,7%	82,7%	80,8%	78,8%	8,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	88,6%	38,0%	85,3%
EXPORT SALES	1.583.233	223.173	365.487	161.324									2.233.193	117.818	2.350.991
% of Total	19,1%	2,8%	8,0%	34,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,3%	5,8%	10,3%
LEGAL ACTION															
% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
CREDIT TRANSIT	112.117												112.117		112.117
% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL RENOVABLE AGREEMENT	20.149	16.072	57.574	47.108	23.619	22.342	374.108						894.989		915.137
% of Total	0,1%	0,0%	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
TOTAL ACC REC.	8.689.088	7.029.018	4.438.488	1.039.180	117.508	33.184	374.108	21.478.346	1.208.172	1.208.172	22.623.822	100,0%	22.623.822	100,0%	22.623.822
% of Total Acc. Rec.	37,7%	30,9%	19,4%	4,8%	0,8%	0,1%	1,6%	84,7%	8,3%	8,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
BAD DEBTS RESERVES															
% of Total Acc. Rec.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL NET ACC REC. (LOSS L.A.)	8.689.088	7.029.018	4.438.488	1.039.180	117.508	33.184	374.108	21.478.346	1.208.172	1.208.172	22.623.822	100,0%	22.623.822	100,0%	22.623.822
% of Total Net Acc. Rec. (LOSS L.A.)	39,0%	31,9%	20,1%	4,7%	0,8%	0,1%	1,7%	95,1%	8,3%	8,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Aver. CDB)

ANEXO 33 – FORMULÁRIO DA PESQUISA

PESQUISA SOBRE GESTÃO DE CONTAS A RECEBER

Página 1 de 4

PESQUISA SOBRE GESTÃO DE CONTAS A RECEBER

Carr colaborador (não será necessária a identificação da empresa e do colaborador).

Esta pesquisa tem o objetivo de identificar a importância que a Gestão de Contas a Receber passou a ter nos últimos anos. Ao participar da mesma você poderá receber uma análise

completa do seu resultado bastando, para isso, indicar seu email [_____] Responda o maior número possível de dados. Caso não tenha elementos ou fonte para informar algumas das questões, não tem problema, passe para a seguinte.

Indique a(s) alternativa(s) mais adequada(s) a sua empresa (indique mais de uma se for o caso). Ao terminar, basta clicar no botão "enviar" para remeter o formulário ou "corrigir" para refazê-lo se necessário for sua correção.

Favor responder e enviar este questionário até 31/10/2000.

1. A sua empresa está localizada em [_____] (indicar a cidade) no Estado :
selecione [v]

2. A sua empresa pertence ao seguinte ramo:

- Comércio Varejista
 Atacadista

- Indústria : Têxtil/Couro
 Confecção/Moda Íntima
 Confecção/Outros Tipos
 Alimentos/Bebidas
 Eletro/Eletrônico
 Plástico/Borracha
 Metal/Mecânico
 Outros. Favor especificar: [_____]

- Serviços Bancário/Financeiro
 Informática/Telecomunicações
 Propaganda/Marketing

- Construção
- Serviços Públicos
- Consultoria/Auditoria
- Treinamento/Ensino
- Outros:

3. A sua empresa está enquadrada como (considere os dados de 1999 ou a média dos últimos anos):

- Grande Porte [faturamento anual médio acima de R\$ 60 milhões]
- Médio Porte [faturamento anual médio entre R\$ 12 a R\$ 60 milhões]
- Pequeno Porte [faturamento anual médio abaixo de R\$ 12 milhões]

4. O número médio de clientes ativos (que compram pelo menos 2 vezes por ano) é de clientes sendo a venda total da empresa % à vista e % a prazo.

5. A quantidade de duplicatas ou bloquetes de cobrança emitidos em média por mês é de e o prazo médio é de dias.

6. A sua empresa possui um setor específico para Gestão de Crédito e cobrança?

- Sim
 - Com um Gerente e (indicar quantidade) funcionário(s)
 - Com (indicar quantidade) Supervisor(es) e funcionário(s)
 - Sem Supervisão mas com (indicar quantidade) funcionário(s)

- Não
 - É feita parcialmente por funcionário(s) do Setor:
 - Toda a venda é feita à vista
 - Terceiriza este serviço totalmente
 - Vende todos os Recebíveis, através de:
 - Cessão de Crédito
 - Factoring
 - Securitização
 - Outras Modalidades. Especificar

7. A cobrança dos títulos a vencer é realizada:

- Diretamente, em % (indicar o percentual em valores em relação ao total da cobrança) e através de:
 - Cartas

- Cheques pré-datados
- Crédito em conta corrente

Através de Bancos, em % (indicar o percentual conforme item acima);

Por empresa de cobrança, em % (indicar o percentual conforme item acima);

Por outros meios, em %. Especificar:

8. A cobrança dos títulos atrasados é feita:

Diretamente pela própria empresa até a sua solução ou até o seu lançamento a perdas

Diretamente pela própria empresa até o ° dia de vencido (indicar se até o 10º, 30º dia, etc.) e depois passa para:

- uma empresa de cobrança
- advogado.

Por um serviço terceirizado, tão logo se verifique o atraso, tais como:

- Empresa de cobrança
- advogado

Outra Modalidade:

9. Para conceder um crédito para um novo cliente a empresa:

- Aceita automaticamente o pedido;
- Analisa a ficha cadastral do cliente;
- Analisa informações de outros fornecedores;
- Analisa informações de Entidades de Proteção ao Crédito, como:

SPC;

SERASA;

SCI;

Outras, tais como:

Utiliza outras técnicas. Favor especificá-las:

10. Para alterar o crédito de um cliente já ativo a empresa:

- Altera automaticamente, caso não tenha nenhum atraso com a empresa
- Analisa o histórico de compras anteriores
- Atualiza e analisa a ficha cadastral
- Solicita informações ao

- SERASA;
 SPC;
 SCI;
 Outras Fontes;

Utiliza outras técnicas. Especificá-las: _____

11. Entre 1991 até este ano (2000) a sua empresa realizou alguma modificação significativa na política de Crédito e cobrança:

Sim, no ano de: _____ (indicar o ano) por motivo de: _____
(indicar: se aumento de inadimplência e/ou outros motivos).
 Não.

12. Se realizou alguma modificação, favor indicar o tipo de modificação:

- Modificou a política, sendo mais rigorosa na concessão de crédito e na cobrança;
 Adotou novas técnicas de crédito:
 credit scoring
 hating
 outras (especificar): _____

E adotou as seguintes medidas adicionais: _____

13. Você seria capaz de indicar o percentual de inadimplência (o maior número possível de anos) em 31/Dez. de cada ano, da sua empresa? Exemplo: (valores atrasados há mais de 1 dia (em milhares) dividido por valores do contas a receber total, vezes 100 = x %) ou $(979/5467 = 0,179 \times 100 = 17,9\%)$:

1991 _____; 1992 _____; 1993 _____; 1994 _____; 1995 _____; 1996 _____; 1997 _____;
1998 _____; 1999 _____ e 2000 em 31/7: _____

Enviar Formulário

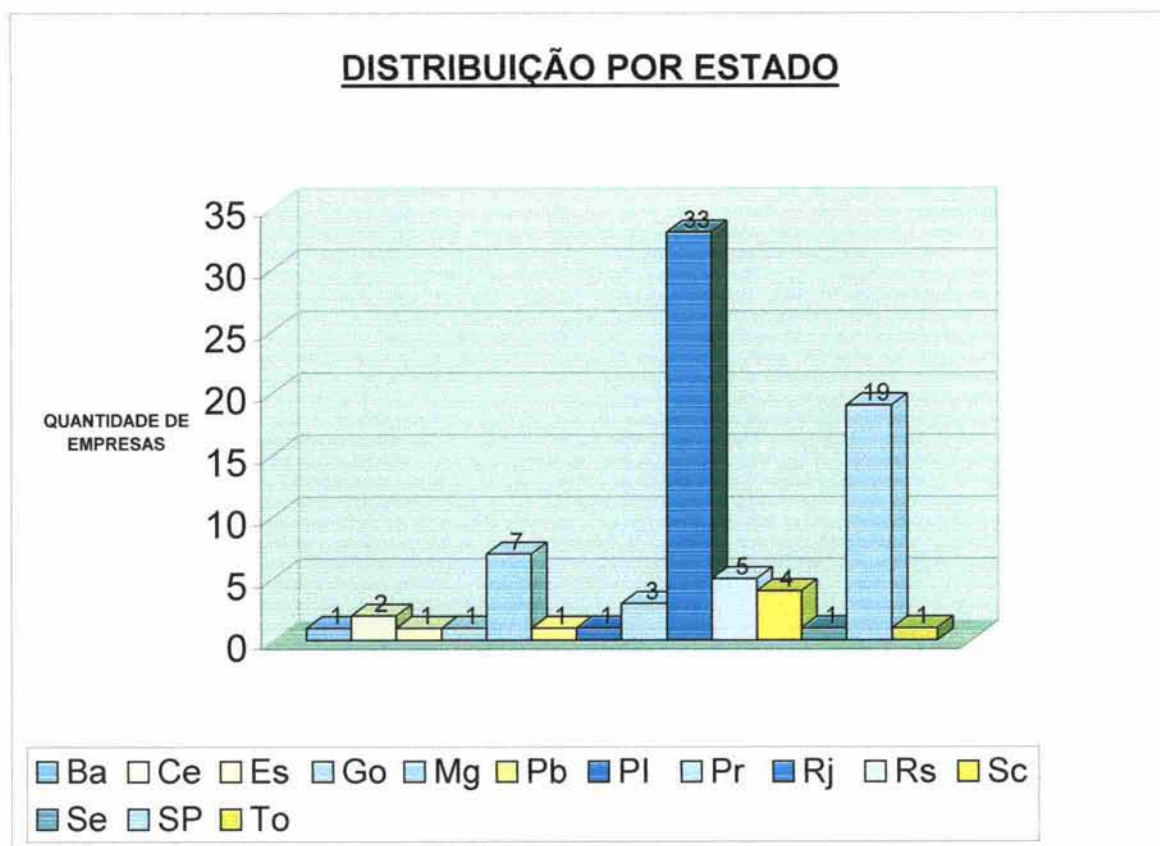
Corrigir Formulário

Qualquer dúvida entre em contato com Carlos Serrão, tels. (24) 524.1268 ou (24) 9961.9803.

MUITO OBRIGADO POR RESPONDER

ABEXO 34 - Relatório de Análise da Pesquisa / Geral

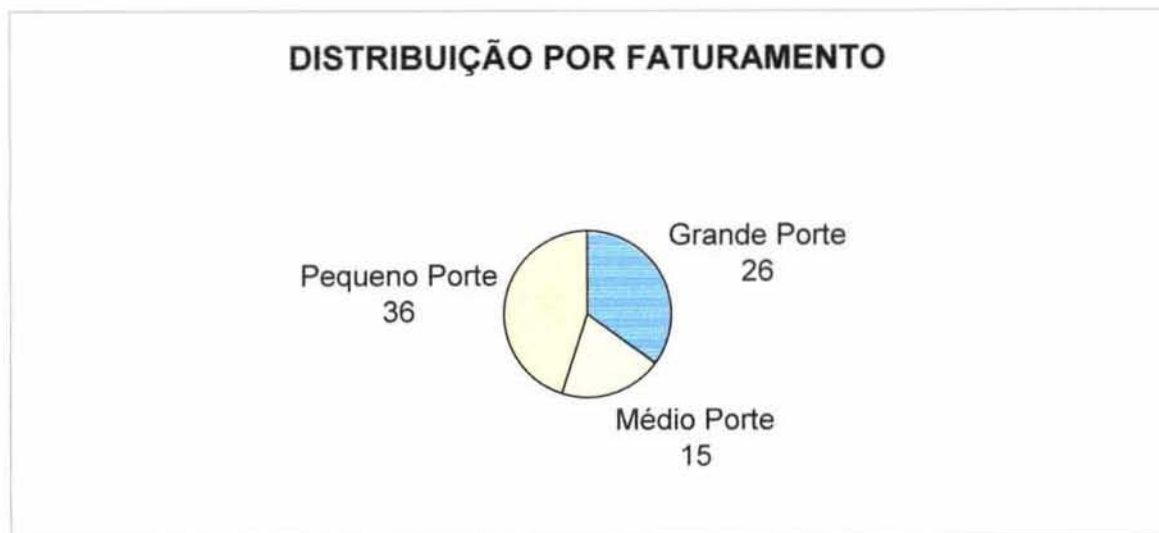
1) A sua Empresa está localizada em :



2) A sua Empresa pertence ao seguinte ramo :

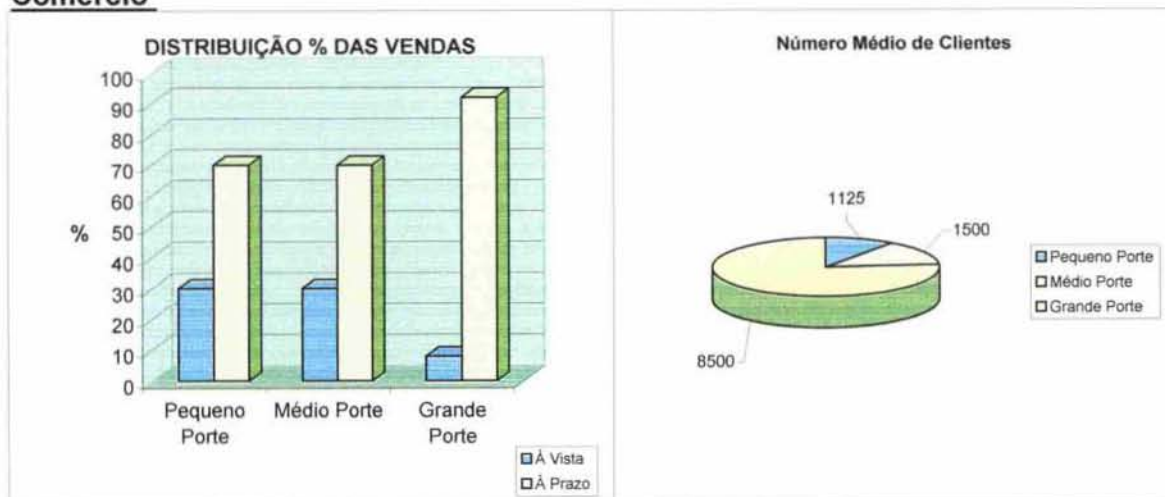


3) A sua Empresa está enquadrada como :

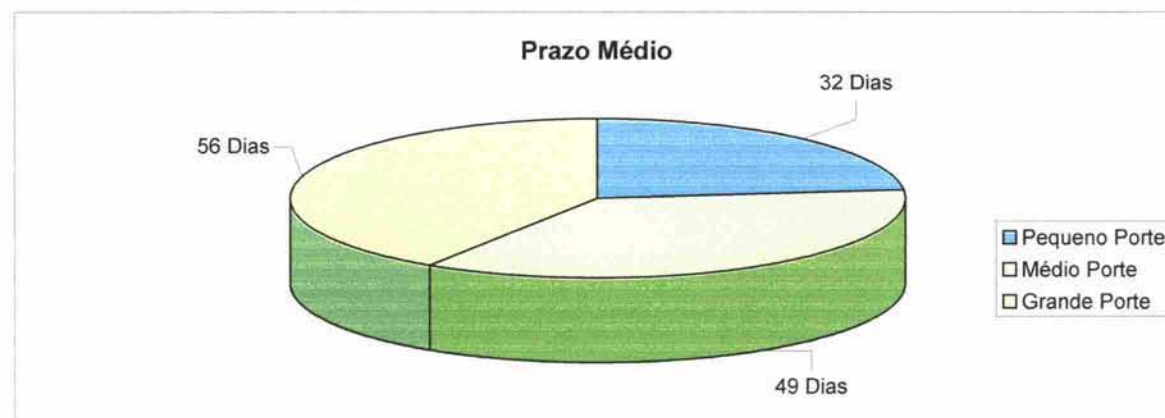
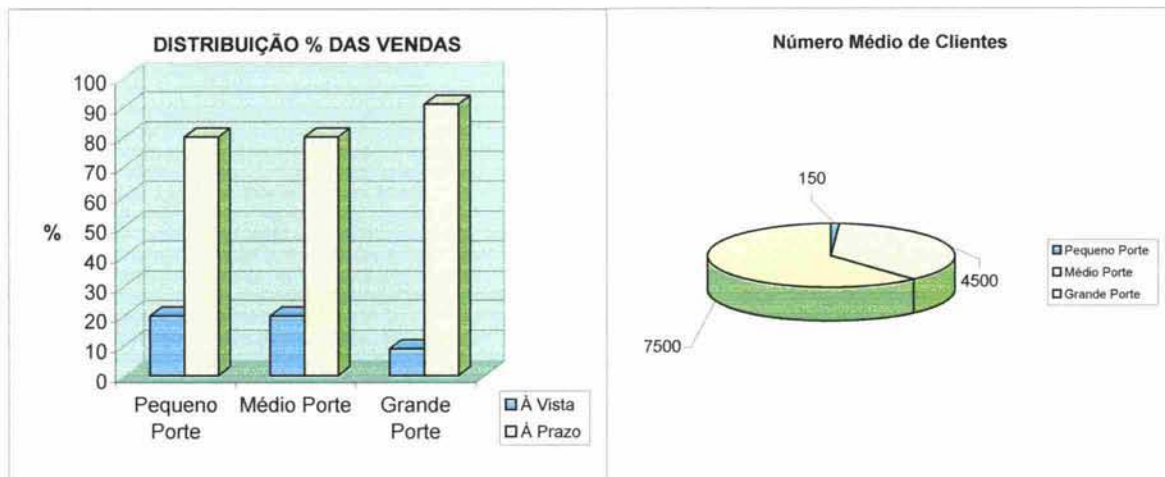


4) e 5) Distribuição de Vendas, Número de Clientes e Prazo Médio :

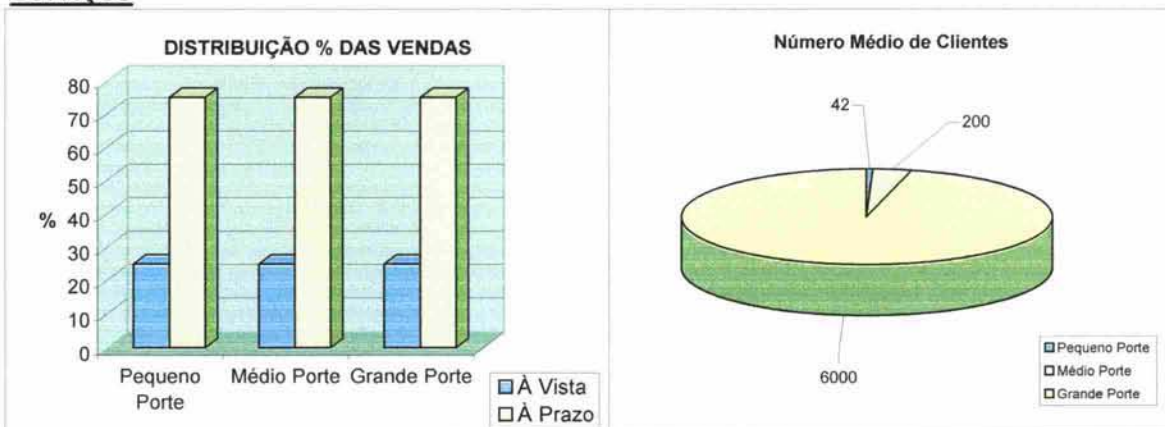
Comércio



Indústria



Serviços



6) A sua Empresa possui um Setor específico para Gestão de Crédito e Cobrança :

Comércio			
Porte da Empresa	% das Empr. que possui	Com Gerência	Número de Funcionários
Pequeno Porte	36%	20%	1
Médio Porte	100%	100%	2
Grande Porte	100%	100%	5

Indústria				
Porte da Empresa	% das Empr. que possui	Com Gerência	Com Supervisão	Nº de Func. de apoio
Pequeno Porte	17%	17%	17%	1
Médio Porte	92%	38%	46%	3
Grande Porte	100%	33%	65%	6

Serviços				
Porte da Empresa	% das Empr. que possui	Com Gerência	Com Supervisão	Nº de Func. de apoio
Pequeno Porte	41%	12%	12%	1
Médio Porte	100%	25%	20%	3
Grande Porte	100%	40%	40%	5

7) A Cobrança dos Títulos à Vencer é realizada :

Comércio			
Porte da Empresa	<u>Cobrança Direta</u>		<u>Cobrança através de Bancos</u>
	% das Cobr. Diretas	Maior Incid. Cob. Direta	% das Cobranças (Bancos)
Pequeno Porte	87%	Cheques	13%
Médio Porte	62%	Cheques	38%
Grande Porte	67%	Cheques	33%

Indústria			
Porte da Empresa	<u>Cobrança Direta</u>		<u>Cobrança através de Bancos</u>
	% das Cobr. Diretas	Maior Incid. Cob. Direta	% das Cobranças (Bancos)
Pequeno Porte	71%	Cheques	29%
Médio Porte	55%	Diversos	45%
Grande Porte	20%	Diversos	80%

Serviços			
Porte da Empresa	<u>Cobrança Direta</u>		<u>Cobrança através de Bancos</u>
	% das Cobr. Diretas	Maior Incid. Cob. Direta	% das Cobranças (Bancos)
Pequeno Porte	80%	Cheques	20%
Médio Porte	50%	Diversos	50%
Grande Porte	33%	Diversos	67%

* - Diversos = Crédito em Cta-Corrente, Cartas, etc.

8) A Cobrança dos Títulos atrasados é feita :

Comércio				
Cobr. Títulos Atrasados				
Porte da Empresa	Dir. até o Lanç. a Perdas	Dir. até o enésimo dia *	º Médio de dias / envio a Terceiros	Através de Terceiros
Pequeno Porte	78%	14%	30 Dias	8%
Médio Porte	34%	33%	30 Dias	33%
Grande Porte	5%	77%	45 Dias	25%

* 50% usam advogados e 50% usam empresas de cobrança

Indústria				
Cobr. Títulos Atrasados				
Porte da Empresa	Dir. até o Lanç. a Perdas	Dir. até o enésimo dia *	º Médio de dias / envio a Terceiros	Através de Terceiros
Pequeno Porte	83%	17%	30 Dias	0%
Médio Porte	9%	91%	60 Dias	0%
Grande Porte	11%	83%	45 Dias	6%

* 16% usam advogados e 84% usam empresas de cobrança

Serviços				
Cobr. Títulos Atrasados				
Porte da Empresa	Dir. até o Lanç. a Perdas	Dir. até o enésimo dia	Nº Médio de dias / envio a Terceiros	Através de Terceiros
Pequeno Porte	80%	13%	10 Dias	7%
Médio Porte	50%	50%	45 Dias	0%
Grande Porte	17%	83%	30 Dias	0%

* 85% usam advogados e 15% usam empresas de cobrança

9) Para conceder um Crédito para um novo cliente a empresa :

Comércio				
Porte da Empresa	Aceita Automaticamen	Analisa a Ficha Cad.	alisa informaç de Terceiros *	Outras Técnicas
Pequeno Porte	14%	71%	85%	0%
Médio Porte	12%	75%	75%	0%
Grande Porte	0%	75%	100%	5%

* As mais utilizadas por ordem são: SCP, SERASA e SCI

Indústria				
Porte da Empresa	Aceita Automaticamen	Analisa a Ficha Cad.	alisa informaç de Terceiros *	Outras Técnicas
Pequeno Porte	3%	75%	100%	0%
Médio Porte	0%	80%	100%	0%
Grande Porte	0%	100%	100%	18%

* As mais utilizadas por ordem são: SERASA, SCI e OUTRAS ENTIDADES

Serviços				
Porte da Empresa	Aceita Automaticamente	Analisa a Ficha Cad.	Analisa informações de Terceiros	Outras Técnicas
Pequeno Porte	7%	47%	67%	7%
Médio Porte	0%	100%	100%	0%
Grande Porte	0%	71%	100%	14%

* As mais utilizadas por ordem são: SPC, SERASA, SCI e OUTRAS ENTIDADES

10) Para alterar o crédito de um cliente já ativo a empresa :

Comércio					
Porte da Empresa	Altera Automaticamente	Analisa Hist. de Compr.	Analisa e atualiza ficha Cadastra	Solicita Informações	Outras Técnicas *
Pequeno Porte	21%	57%	14%	43%	0%
Médio Porte	0%	64%	64%	64%	0%
Grande Porte	0%	100%	64%	64%	10%

* Utilizam-se do RATING e CREDIT SCORING

Indústria					
Porte da Empresa	Altera Automaticamente	Analisa Hist. de Compr.	Analisa e atualiza ficha Cadastra	Solicita Informações	Outras Técnicas *
Pequeno Porte	20%	60%	40%	40%	0%
Médio Porte	0%	78%	89%	78%	0%
Grande Porte	0%	94%	65%	59%	6%

* Utilizam-se do CREDIT SCORING e ANALISE DE BALANÇO

Serviços					
Porte da Empresa	Altera Automaticamente	Analisa Hist. de Compr.	Analisa e atualiza ficha Cadastra	Solicita Informações	Outras Técnicas *
Pequeno Porte	43%	29%	21%	36%	0%
Médio Porte	0%	100%	50%	50%	0%
Grande Porte	0%	80%	80%	100%	33%

* Utilizam-se do CREDIT SCORING e INFORMAÇÕES DIVERSAS

11) Entre 1991 até o ano 2000, a sua empresa realizou alguma modificação significativa na política de crédito e cobrança:

Porte da Emp	Comércio		Indústria		Serviços	
	Sim	Motivo	Sim	Motivo	Sim	Motivo
Pq Porte	50%	Aumento Inad.	86%	Aumento Inad.	30%	Aumento Inad.
M Porte	100%	Aumento Inad.	89%	Aumento Inad.	50%	Aumento Inad.
G Porte	64%	Aumento Inad.	74%	Aumento Inad.	60%	Aumento Inad.

12) Se realizou alguma modificação, favor indicar o tipo de modificação :

Comércio				
Porte da Empresa	Mais rigor no Créd. e Cob	Credit Scoring	Rating	Outras *
Pequeno Porte	100%	0%	0%	50%
Médio Porte	100%	0%	0%	100%
Grande Porte	100%	10%	5%	100%

* REDUÇÃO DE PRAZO PARA CONSULTAS E PROTESTOS

Indústria				
Porte da Empresa	Mais rigor no Créd. e Cob	Credit Scoring	Rating	Outras *
Pequeno Porte	100%	0%	0%	25%
Médio Porte	100%	0%	8%	22%
Grande Porte	100%	8%	0%	9%

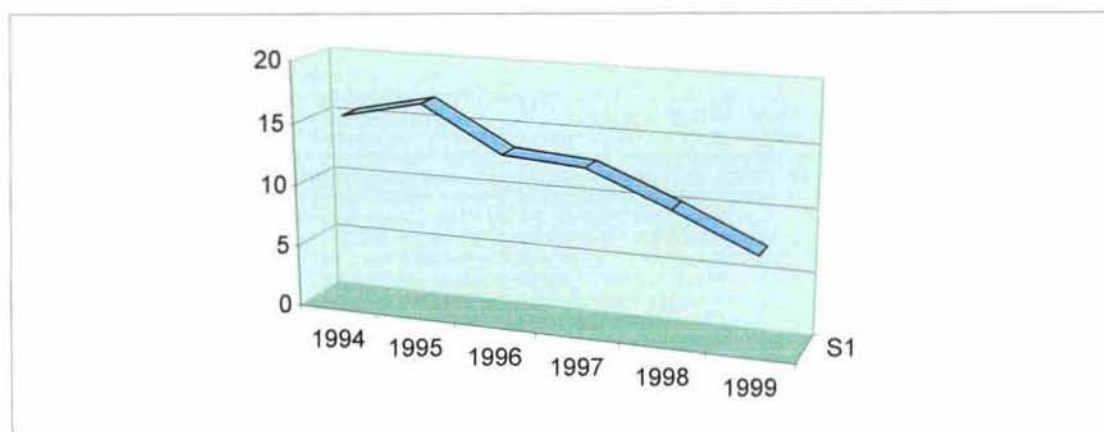
* REESTRUTURAÇÃO COM TREINAMENTO E ADOÇÃO DE POLITICAS

Serviços				
Porte da Empresa	Mais rigor no Créd. e Cob	Credit Scoring	Rating	Outras *
Pequeno Porte	100%	0%	0%	33%
Médio Porte	100%	0%	0%	40%
Grande Porte	100%	50%	33%	33%

* REESTRUTURAÇÃO COM TREINAMENTO E ADOÇÃO DE POLITICAS

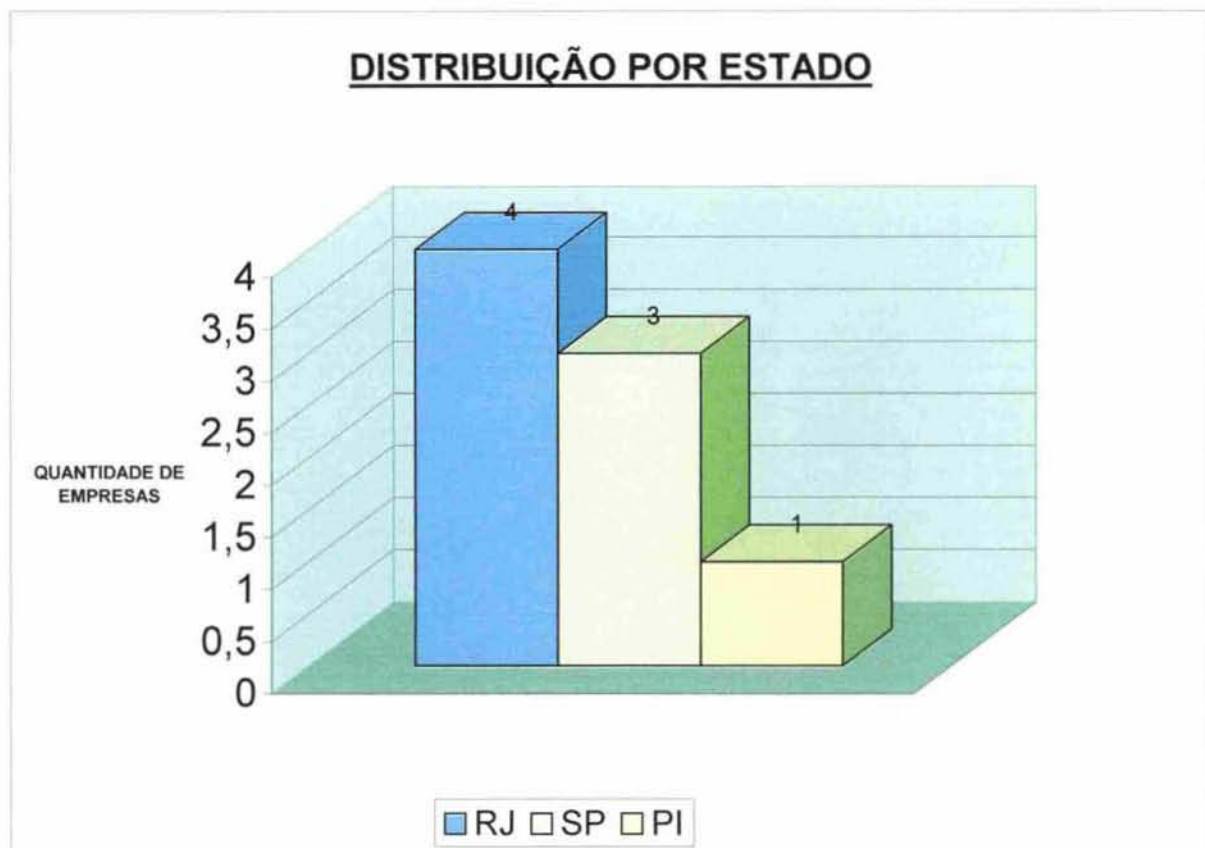
13) % de Inadimplência/geral :

ANO	1994	1995	1996	1997	1998	1999
%	15,5	16,9	13,4	12,9	10,2	7,3

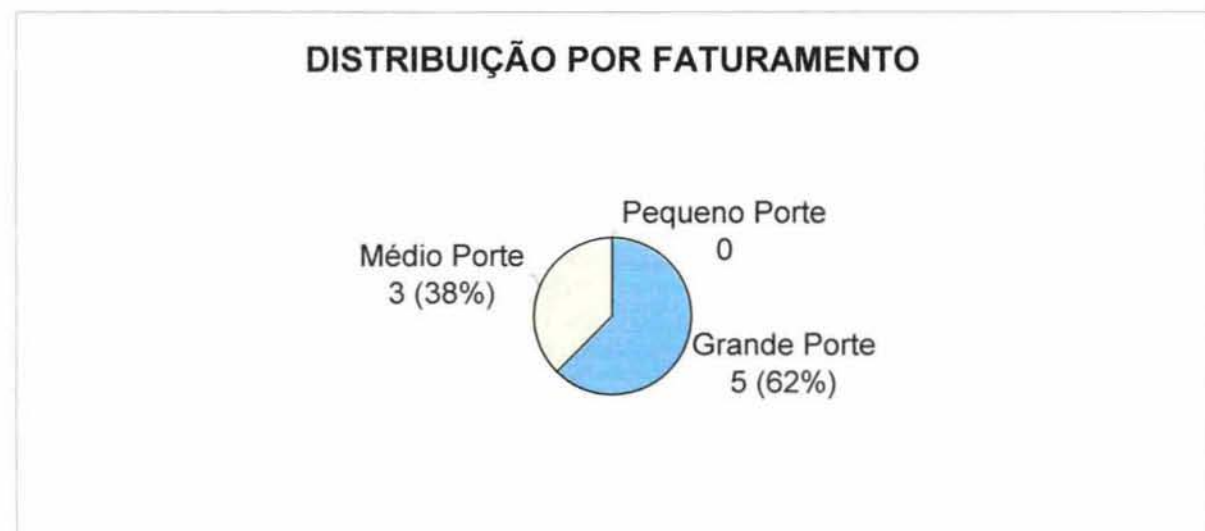


ANEXO 35 - Relatório de Análise da Pesquisa/Indústria de Moda Íntima

1) A sua Empresa está localizada em :

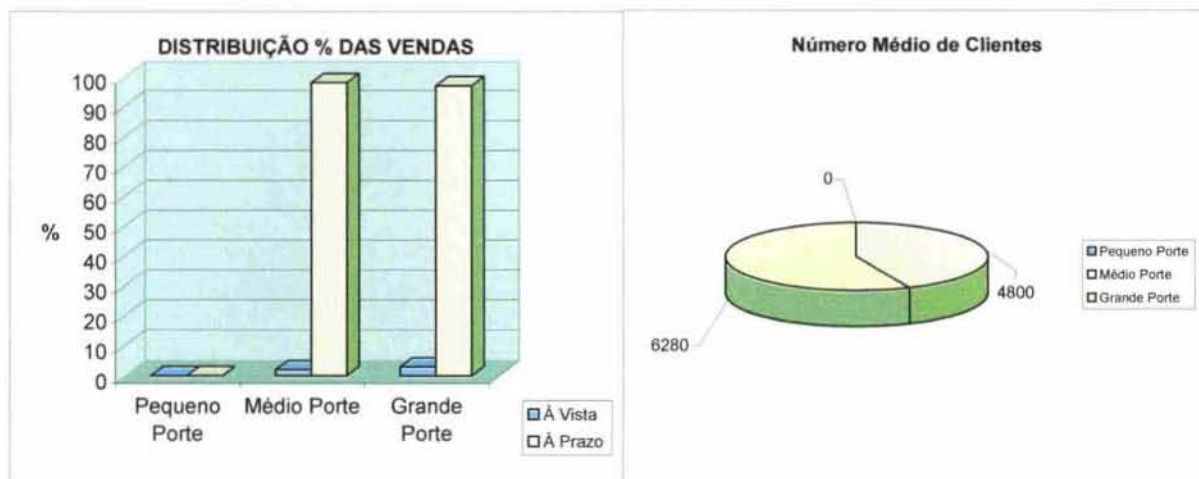


3) A sua Empresa está enquadrada como :



4) e 5) Distribuição de Vendas, Número de Clientes e Prazo Médio :

Indústria



6) A sua Empresa possui um Setor específico para Gestão de Crédito e Cobrança :

Indústria				
Porte da Empresa	% das Empr. que possui	Com Gerência	Com Supervisão	Nº de Func. de apoio
Pequeno Porte	0%	0%	0%	0
Médio Porte	67%	33%	0%	2
Grande Porte	100%	50%	50%	6

7) A Cobrança dos Títulos à Vencer é realizada :

Indústria			
Cobrança Através:			
Porte da Empresa	% Cobr. Diretas	% Bancos	% Outras
Pequeno Porte	0%	0	0%
Médio Porte	14%	86%	10%
Grande Porte	1%	99%	0%

8) A Cobrança dos Títulos atrasados é feita :

Indústria				
Cobr. Títulos Atrasados				
Porte da Empresa	Dir. até o Lanç. a Perdas	Dir. até o enésimo dia *	Médio de di envio a Terce	Através de Terceiros
Pequeno Porte	0%	0%	0 Dias	0%
Médio Porte	0%	100%	30 Dias	100%
Grande Porte	20%	80%	80 dias	80%

* 16% usam advogados e 84% usam empresas de cobrança

9) Para conceder um Crédito para um novo cliente a empresa :

Indústria				
Porte da Empresa	Aceita Automaticamen	Analisa a Ficha Cad.	Analisa informaç de Terceiros	Outras Técnicas
Pequeno Porte	0%	0%	0%	0%
Médio Porte	0%	100%	100%	0%
Grande Porte	0%	100%	100%	40%

* As mais utilizadas por ordem são: SCI, SERASA, e OUTRAS ENTIDADES

10) Para alterar o crédito de um cliente já ativo a empresa :

Indústria					
Porte da Empresa	Altera Automaticamen	Analisa Hist. de Compr.	Analisa e atuali Ficha Cadastr	Solicita Informações	Outras Técnicas *
Pequeno Porte	0%	0%	0%	0%	0%
Médio Porte	0%	100%	64%	64%	0%
Grande Porte	0%	100%	50%	50%	0%

11) Entre 1991 até o ano 2000, a sua empresa realizou alguma modificação significativa na política de crédito e cobrança:

Indústria		
Porte da Emp	Sim	Motivo
Pq Porte	0%	-
M Porte	33%	Aumento Inad.
G Porte	80%	Aumento Inad.

12) Se realizou alguma modificação, favor indicar o tipo de modificação :

Indústria				
Porte da Empresa	Mais rigor no Créd. e Cob	Credit Scoring	Rating	Outras *
Pequeno Porte	0%	0%	0%	0%
Médio Porte	33%	0%	8%	0%
Grande Porte	80%	20%	0%	20%

13) % de Inadimplência do setor de moda íntima :

1994	1995	1996	1997	1998	1999	jul/00
11,2	14,9	13,7	10,3	7,3	6,0	6,1

