

# *Guia Prático para melhorar em 80% a eficiência da área de crédito da sua empresa*



 **evolutto**

M A R K E T P L A C E



## ***Alcimere Noventa***

Executiva da área de crédito e cobrança com 25 anos de experiência. Atuação nos segmentos de concessão de crédito de empresas de serviços massificados, serviços financeiros, varejo, e nos diferentes segmentos na indústria.

***-> MPA gestão de cobrança***





## *Introdução*

- 1) Introdução
- 2) Política de Crédito Consistente
- 3) Ferramentas para a concessão e gestão da carteira
- 4) Procedimentos de Crédito alinhados com o perfil da sua base
- 5) Controle das Rejeições
- 6) Monitoramento Consistente
- 7) Treinamento da sua área de crédito

# Introdução

Esse e-book tem o objetivo de fornecer uma série de orientações para melhorar a performance da área de crédito de qualquer empresa.

Trouxemos aqui experiências de mais de 30 anos de atuação na área, incluindo as melhores práticas implementadas em projetos de consultorias em empresas de diversos segmentos, portes e de várias regiões do Brasil.

No total temos 6 tópicos, começando pela Política de Crédito, passamos pelas soluções, procedimentos da área, controle das rejeições, monitoramento, até chegarmos na capacitação da equipe responsável pela análise.

O resultado compensa todo o esforço! O crédito é a ferramenta mais poderosa para aumentar o faturamento de qualquer empresa.

## 2) Política de Crédito Consistente

Diagrama da Política de Crédito



Este é um ótimo guia para se construir uma política de crédito consistente. Temos 3 grandes grupos neste diagrama:

Estudo histórico da base de contas a receber, da base de pedidos, da base de rejeições e a base de inativos.

O ponto aqui é que não é possível definir uma Política sem conhecer o histórico dos resultados internos.

Em nosso projeto de consultoria ou em nossos cursos dedicamos parte significativa a estes estudos.

Ao refazer os estudos históricos de contas a receber é possível voltar no tempo e avaliar uma série de resultados, como este demonstrado a seguir:

Ano Emissão Faturamento	Até Dezembro 2010	2011	2012	2013	2014	Total
Total Faturado Já Vencido	86.094.344	28.789.204	43.556.606	75.451.326	30.424.103	264.315.584
% Faturamento	32,6%	10,9%	16,5%	28,5%	11,5%	100,0%
Recebido em até 10 dias	79.955.847	27.470.029	41.649.012	69.884.071	26.601.867	245.560.827
Recebido até 30 dias	83.230.302	28.260.513	42.798.052	72.453.362	27.846.831	254.589.062
Recebido até 60 dias	84.243.863	28.460.470	43.089.465	73.100.069	28.126.800	257.020.669
<b>Total Recebido até 60 dias</b>	<b>84.243.863</b>	<b>28.460.470</b>	<b>43.089.465</b>	<b>73.100.069</b>	<b>28.126.800</b>	<b>257.020.669</b>
% Recebido Acumulado até 10 dias	92,9%	95,4%	95,6%	92,6%	87,4%	92,9%
% Recebido Acumulado até 30 dias	96,7%	98,2%	98,3%	96,0%	91,5%	96,3%
% Recebido Acumulado até 60 dias	97,9%	98,9%	98,9%	96,9%	92,4%	97,2%
Total em Aberto após 60 dias	1.850.481	328.734	467.141	2.351.257	2.297.303	7.294.915
% Em aberto > 60 dias	2,1%	1,1%	1,1%	3,1%	7,6%	2,8%
% Valor total em aberto até 60 dias	25,4%	4,5%	6,4%	32,2%	31,5%	100,0%

Muitas empresas utilizam os valores da coluna Total para gerir o seu dia a dia, porém, ao refazer o histórico de contas a receber desta forma, é possível avaliar em qual período identifica-se a alteração da curva. E este é um risco muito grande para qualquer operação: neste exemplo, dependendo da margem do produto, trabalhar com uma média de recebimento em até 60 dias de 97,2%, pode não ser algo alarmante. No entanto, ver desta forma, não remete a urgência necessária para se avaliar o risco da queda de performance dos últimos anos.

### ***Conhecer a estratégia comercial e de marketing/ estar ciente da margem dos produtos e o monitoramento de risco***

Muitas vezes os processos de crédito estão desconectados da política

co-mercial e de marketing. Não é raro identificarmos processos totalmente direcionados para um perfil de cliente, que há muito deixou de ser o target principal da área comercial.

Em um dos nossos projetos presenciamos um conflito entre uma gestora de crédito e a diretoria comercial sobre o perfil ideal de clientes para a empresa. Uma coisa é um perfil ideal e outra, é o perfil disponível ou o perfil de clientes para o qual a área comercial está direcionada.

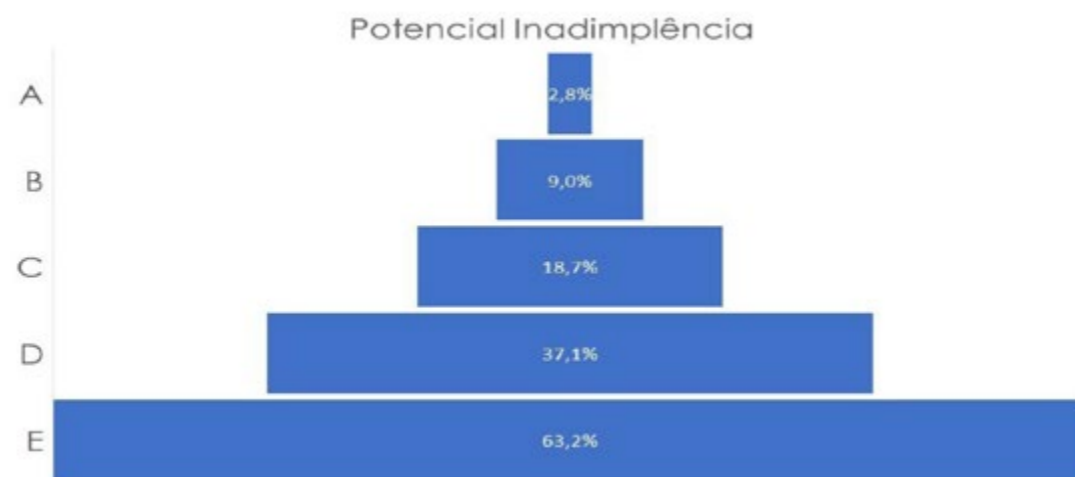
O fato é que os processos de crédito precisam estar alinhados a esta realidade: se o foco – por decisão da empresa, é operar em clientes de maior risco, cabe a área de crédito efetuar enquadramento dos seus processos para que seja possível trabalhar com estes clientes.

Através dos estudos da base, deverá ser demonstrado para a empresa exatamente o tipo de risco fornecido por estes clientes, as ações que estão sendo efetuadas para conter este risco.

Nesta linha o entendimento da margem é fundamental: quando se conhece o risco é possível direcionar diferentes políticas comerciais, ou seja, clientes com maior risco deve ter menos desconto e menos prazo, e vice versa. Todos sabemos que é mais difícil vender para clientes bons, assim, guarda-se descontos e prazos para este tipo de cliente.

Por fim este bloco temos o item do monitoramento. É fundamental ter uma estrutura que permita o monitoramento de risco da sua base. O custo mais que compensa a possibilidade de agir de forma antecipada sobre clientes que passaram a apresentar maior risco no mercado. Produtos do mercado podem gerar posições diárias de propensão de inadimplência da sua base, o que permite, no mínimo, ajustes de provisionamento e direcionamento de recursos.

Espinha dorsal da Política de Crédito



Mais adiante estes itens serão detalhados. Por hora é importante



garantir que sua política tenha estes 3 grupos de informações.

Note que recomendamos incluir o patamar máximo de risco desejado. É muito comum recebermos o seguinte questionamento: “Não é a Política de Crédito que define o risco? E a resposta é: Não.

Ela “apenas” demonstra o risco que foi definido pela diretoria da empresa.

### Esse risco é definido:

- Com base no histórico de contas a receber/performance de cobrança;
- Tendo em vista o histórico de aprovação e rejeição dos pedidos na área de crédito;
- Em linha com a estratégia comercial;
- Considerando a estratégia de marketing e de crescimento da empresa;

E como não poderia deixar de ser, com base na margem do produto ou serviço.

Ao definir um patamar poderemos ter as seguintes situações:  
Mecanismos que irão lhe ajudar a garantir a eficiência da sua política de crédito.



Todas as possibilidades terão que ser estudadas, mas geralmente, o patamar de risco se inicia mesmo pelo histórico obtido nos últimos anos no Contas a Receber.

Ter a política estabelecida com base no diagrama é uma excelente prática, pois cada regra da política terá a sua razão de ser.

O próximo passo seria estabelecer mecanismos para a reavaliação constante desta Política. Embora não seja adequado alterações constantes, uma política não deverá ser eterna, e aqui, propomos duas maneiras relativamente simples para se “garantir” a saúde da sua Política de Crédito.

São elas:  
**Grupos de Controle**

É fundamental se testar constantemente diferentes perfis de clientes, monitorá-los para conhecer sua performance.

Todas as possibilidades terão que ser estudadas, mas geralmente, o patamar de risco se inicia mesmo pelo histórico obtido nos últimos anos no Contas a Receber.

Vejamos neste exemplo: devido a um stress constante entre área de crédito e comercial, foram aceitos alguns grupos de clientes que, inicialmente, seriam rejeitados por conta da Política de Crédito.

Para todos os efeitos, o % médio em aberto da base era de 2,8%, portanto, resultados acima de 2,8% apresentavam inadimplência acima da média, e o contrário, menos risco.

Grupos	Quantidade	Faturamento	Faturamento Médio	Total Recebido	% Em Aberto > 45 dias
Documentação Diferenciada	1.350	688.500	85	109.013	5.0%
Sem necessidade de comprovação de conta bancária	1.100	646.800	98	105.105	2.5%
Cooperativa de Táxi	450	1.323.000	490	190.630	14.0%
Jogadores de Futebol	380	670.320	294	101.665	9.0%
Faixa Renda Diferenciada	1.590	858.600	90	135.945	5.0%
<b>% Em aberto da base:</b>				<b>2,8%</b>	

Depois de um período de estudo, alterar a documentação ou reduzir a renda ficou fora de cogitação. Da mesma forma, pedidos de Cooperativas continuariam sendo analisados da mesma forma, e, em sua maioria, seriam rejeitados devido ao alto risco do grupo. Já os jogadores de futebol teriam o mesmo tratamento dos demais, uma vez que o simples fato de ser um jogador não era motivo para flexibilização do crédito.

Porém, um item importante foi alterado na política: até então, buscava-se efetuar comprovação de referência de bancária. Verificamos que aprovar clientes sem esta comprovação não aumentava o risco da empresa, ao contrário, manter esta regra estava fazendo com a empresa perdesse clientes desnecessariamente.

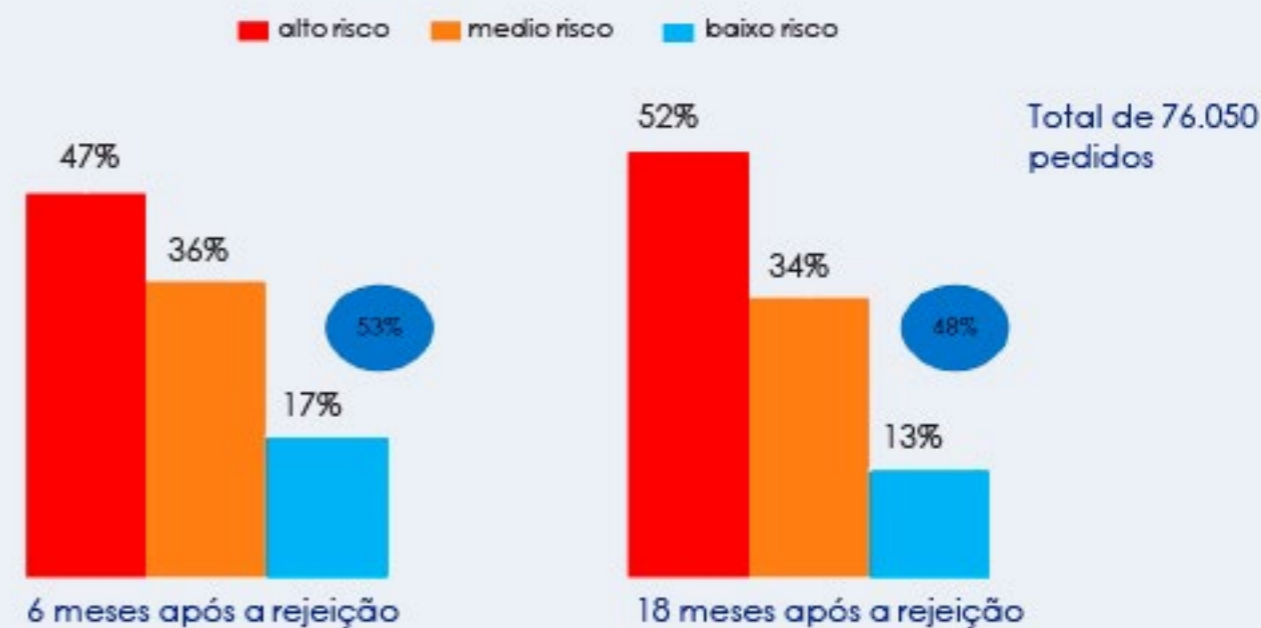
Assim, essa regra deixou de ser válida.

### **Análise das Rejeições**

Em linha com o estudo acima, monitorar a performance dos clientes rejeitados por motivo diferente de restrição, é uma ótima prática.

Neste exemplo foram avaliados pouco mais de 76 mil pedidos, rejeitados por motivos diferente de restrição. É possível encomendar com o seu bureau este tipo de estudo: 6 meses depois 53% dos itens como documentação e, a regras em relação a necessidade de referência bancária foram alteradas.

### **% de clientes que apresentaram restrição no Mercado após 6 ou 18 meses da rejeição**



### **Quantos itens na sua Política poderiam ser alterados?**

É possível confirmar se que a sua Política está totalmente a salvo de rejeições indevidas?





### 3) Ferramentas para a concessão e gestão da carteira

Suas ferramentas dependem do seu público

A definição das soluções/ dos relatórios que serão utilizados depende muito do perfil da sua base de clientes. É muito comum em projetos de consultoria gestores que continuam utilizando a mesma solução, da mesma maneira, apesar desta solução não ser mais aderente para a sua base.

Gostariam de um exemplo? Algumas empresas efetuam o monitoramento da base de clientes através de relatórios em PDFs recebidos em seus e-mails. Eram o caso de uma empresa com faturamento anual de R\$ 600 Milhões. Devido a dificuldade de se fazer o controle, apenas os 20 maiores clientes eram monitorados diariamente.

Porém, os 20 maiores clientes eram empresas de grande porte, cuja variação de restrição não representava argumento para bloqueio do pedido.

No entanto, 97% da sua base era composta por clientes com limites de crédito até R\$ 50 mil, e estes clientes eram responsáveis por 56% da sua inadimplência. (a outra parcela de inadimplência estava em uma fase intermediária, que também não era monitorada).

O fato é que este monitoramento sempre foi feito desta forma.. mas será que uma nova forma de se realizar este controle não estaria disponível? Quando foi a última vez que o seu gerente de Bureau de Crédito foi até a sua empresa para apresentar novas possibilidades de se obter informações?

Atualmente existe uma forma totalmente automatizada de se efetuar este controle (veremos mais adiante no item Monitoramento). Para fechar o ponto, no início a solução poderia ser bem útil, pois estava aderente do público: é possível fazer este tipo de controle se existem apenas 20 clientes na sua carteira, mas se não é esse o caso, é a hora de buscar uma forma mais eficiente de se atuar.

#### ***Backtests e Pilotos são fundamentais para implementar novas ferramentas***

Uma forma bastante coerente de validar se a sua solução é a mais adequada, é efetuar backtest junto a outros fornecedores e comparar os resultados. Desta forma é possível comparar qual a posição de crédito que os clientes de determinado período, de determinada região, segmento, enfim, possuíam com o seu fornecedor atual, e o resultado que apresentavam (na data da consulta, lá atrás quando o pedido foi analisado) com o seu concorrente.

Sua empresa já realizou algum tipo de backtest? Qual o resultado? Esse resultado resultou em uma mudança de fornecedor, de produto ou em uma melhora de processo interna?

#### 4) Procedimentos de Crédito alinhados com o perfil da sua base

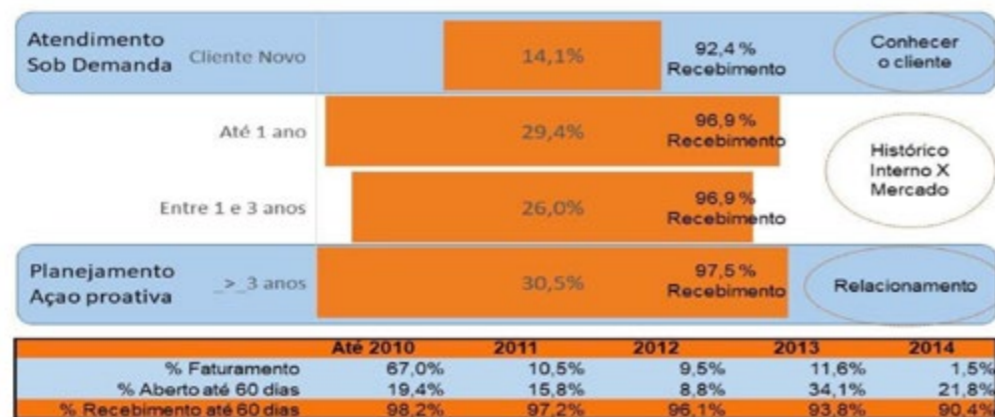
Qual é a composição sua base de clientes?

Sua base é composta por clientes Pessoa Física ou Pessoa Jurídica? Ambos? Muito bem. Para cada grupo de clientes é necessário ter procedimentos totalmente distintos, assim, como ferramentas e analistas totalmente direcionados.

Quanto do seu faturamento é de clientes novos ou de clientes já existentes? Para cada tipo de cliente, é necessário um fluxo.

Essa é outra segmentação que merece atenção dentro das empresas.

Veja neste gráfico:



Os clientes Novos possuíam um % de recebimento de 92,4%, ou sejam, muito abaixo dos clientes com mais de 3 anos, cuja média era de 97,5%. Assim, é preciso estudar o perfil deste perfil de cliente e avaliar, se as ferramentas e os analistas estão adequados e quais ajustes são necessários.

O aumento gradativo de novos clientes com esta performance, a médio prazo irá comprometer o resultado desta empresa.

Outras segmentações que valem a pena serem feitas

Nossa experiência revela que a inadimplência varia em função destas 6 categorias:

**Todos estes itens necessitam de atenção especial por parte do analista.**



## **Relatório de Crédito**

Da mesma forma, os relatórios de monitoramento da área de crédito precisam ser reciclados de tempos em tempos, contemplando, preferencialmente, alguns dos aspectos mencionados até aqui, como as rejeições, item que exploraremos a seguir.

### **5) Controle das rejeições**

#### Classificação das Rejeições

É muito comum nas empresas os analistas incluírem as rejeições nos campos de observações. O fato é que, operando desta maneira não é possível identificar os principais motivos de rejeições, e conseqüentemente, agir para reduzi-lo.

Um pedido percorre um longo caminho até a mesa do analista – fazer todo este caminho e ser rejeitado, representa uma grande perda de produtividade.

## Atuação para reduzir as rejeições

De tão relevante este assunto possui 2 módulos completos em nosso curso online.

Em sua empresa você poderia garantir que todos os pedidos foram rejeitados corretamente? Se mudasse o analista, o gestor, o % de rejeição seria maior ou menor?

Perguntando de bate pronto para qualquer analista sobre o principal motivo de rejeição da sua empresa, a resposta é: Restrição!! Porém, isso não é verdade. Neste exemplo, restrição é o 4o. Motivo!

### Os três maiores motivos são:

Documentação, Depósito Solicitado Não Efetuado e Limite de Crédito Excedido. Lembrando que estes motivos de rejeição estão atrelados a regras da Política de Crédito.



Para reduzir esta perda não há outro caminho a não ser o monitoramento constante. Idealmente sua área de crédito deverá gerar um relatório mensal nestes moldes:

Tipo	Quantidade/Valor	Aprovado	Cancelados	Rejeitados	Total	% Rejeição
Pessoa Física	Quantidade	43.250	1.348	8.303	51.895	16%
	Valor	14.488.750	451.480	4.193.015	19.133.245	22%
Pessoa Juridica	Quantidade	32.960	1.678	5.171	39.809	13%
	Valor	767.080.833	49.924.033	242.818.768	1.059.823.634	23%
Total		76.210	3.026	13.474	91.704	15%



Como não é possível detalhar aqui todos os motivos, vamos nos concentrar nestes 3, a começar por documentação. Geralmente os problemas com documentação estão atrelados a um destes pontos:



Com isso em mente, qual a sua opinião sobre essa situação abaixo:

**1. Pessoa Jurídica**

**A) Documentos da Empresa**

Comprovante de localização - Contas de consumo em nome da empresa ou sócio (água, gás, luz, condomínio e/ou aluguel);

Contrato Social e última alteração contratual, devidamente registrado na junta comercial e/ou estatuto, registrado e acompanhado da ata de eleição da diretoria;

ECF - Escrituração Contábil Fiscal - Apresentar as seguintes páginas:

- Recibo de Entrega
- Balanço Patrimonial - último período (01/10 a 31/12)
- DRE (Demonstração de Resultado do Exercício) - último período (01/10 a 31/12)

Ou Simples Nacional - (Imprescindível a receita mês a mês);

Faturamento - 12 últimos faturamentos assinados pelo contador;

Cartão de CNPJ - impresso;

Extrato bancário de conta corrente dos últimos 180 dias, emitido em terminal eletrônico ou agência com carimbo e assinatura do gerente;

Com uma política de crédito descrita desta forma, quais as chances do % de rejeição por documentação ser relevante? Qual o tipo de cliente que exige uma relação de documentação desta?

Para que solicitar ao cliente a impressão do cartão do CNPJ quando é muito mais fácil retirar diretamente na Receita Federal? Aliás, na receita federal, busca informações das juntas comerciais, e em 90% dos casos, possui praticamente todas as informações de um contrato social.

Vamos imaginar que sua empresa opere predominantemente com PMEs: para estes clientes, a documentação pessoal do sócio é mais relevante que os itens desta política, porque a junção do documento pessoal com os dados da receita irá tornar o pedido muito mais sólido.

Você já viu um analista avaliando um contrato social? Caso não tenha visto, recomendo que o faça.

De todos os itens, o extrato bancário é uma forma alternativa de comprovar o faturamento, mas não é a única. Uma alternativa poderia ser os prints de tela de internet banking com histórico dos boletos gerados e recebidos.

**Nossa recomendação é trocar burocracia por efetividade.**

O item Depósito Solicitado não efetuado é algo que definitivamente não precisaria nem existir: em uma empresa que fizemos consultoria comprovamos por A + B que a quantidade de pedidos que davam entrada com a condição de depósito antecipado, sem a respectiva efetivação do depósito, era imensa e não compensava a mão de obra da equipe, que poderia estar focada em outro processo.



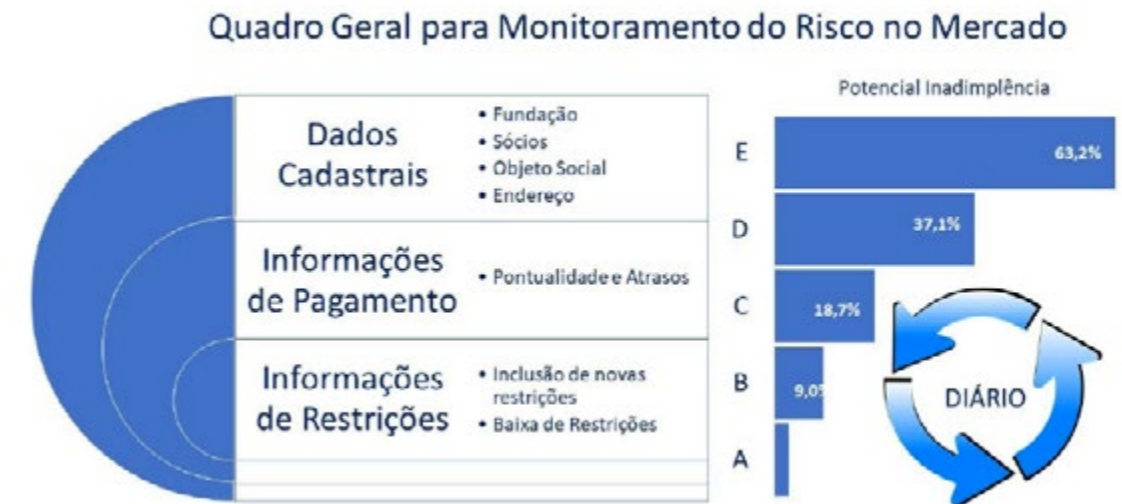
Da mesma forma Limite de Crédito Excedido: neste caso só temos 2 situações: ou a área comercial não possui informação ao limite do cliente ou possui, e não faz a checagem prévia. Vamos combinar que para as 2 situações é preciso que se implemente ações corretivas.

Ao final, você como responsável pela área de crédito precisar realizar a seguinte conta: quanto analistas existem exclusivamente para rejeitar pedidos?

Total de Pedidos	91.704
Total de Analistas	12
Pedidos por Analista	7.642
Total de Pedidos Rejeitados	13.474
Total Analistas	2
% da Equipe Apenas para Rejeitar	14,7%

**6) Monitoramento Constante**

Atualmente sua empresa consegue medir o potencial de inadimplência de cada cliente da base?



Este é um produto disponível no mercado e pode que ser facilmente implementado em qualquer empresa, desde que seja feito o estudo para avaliação da aderência, como foi o caso desta empresa:

Score	Faturamento	%	Total Acumulado	> 61 dias	% > 61 dias	% Part > 61 dias
PF	3.201.141	1,17%		39.125	1,22%	0,77%
Sem Score	20.355.195	7,47%		12	0,00%	0,00%
A	86.915.463	31,88%	31,88%	261.539	0,30%	5,15%
B	40.264.994	14,77%	46,65%	138.386	0,34%	2,72%
C	15.792.511	5,79%	52,44%	287.520	1,82%	5,66%
D	22.509.565	8,26%	60,70%	455.676	2,02%	8,97%
E	76.544.787	28,08%	88,77%	3.900.307	5,10%	76,74%
G	7.052.103	2,59%	91,36%	0	0,00%	0,00%
Total	272.635.759	100,00%	33,10%	5.082.565	100,00%	100,00%

Ao reclassificar toda a base de títulos em aberto, chegamos a esta posição. Clientes com Score E são responsáveis por 77% dos valores vencidos acima de 61 dias, e este grupo de clientes possui um % de inadimplência de 5,1%, quando os clientes A, possui 0,30%.

Score	Descrição	% Inadimplência
A	Sem restrições e com pagamentos pontuais e data de fundação >= 2 anos.	2,8%
B	Sem restrições e com pagamentos pontuais, podendo ter atrasos entre 6 e 15 dias e mínimo de 1 ano de fundação.	9,0%
C	Sem restrições e com atrasos entre 16 e 30 dias ou com data de fundação < 1 ano	18,7%
D	Sem restrições e com atrasos acima de 30 dias	37,1%
E	Com restrições (ações executivas ou de despejo, protestos, títulos vencidos, cheques sem fundos), desde que a última tenha ocorrido há mais de 12 meses.	63,2%

Mas o que há por trás desta classificação? De uma forma bem resumida, essas classificações são resultantes destas características:

***O ponto aqui é receber esta informação o quanto antes, para justamente, agir.***

Em uma das empresas em que este modelo foi implementado, criou-se uma régua diferenciada de cobrança para estes clientes. Veja o antes e o depois da implementação da régua:

Régua de de cobrança igual para todos

Score	Sem Pagamento	Com Pagamento	Total	% Pagamento
A	32.620	415.286	447.905	92,72%
B	44.439	417.342	461.781	90,38%
C	6.495	84.426	90.921	92,86%
D	49.493	220.346	269.839	81,66%
E	483.164	672.653	1.155.817	58,20%

Régua de de cobrança priorizava clientes Score E

Score	Sem Pagamento	Com Pagamento	Total	% Pagamento
A	32.620	415.286	447.905	92,72%
B	44.439	417.342	461.781	90,38%
C	6.495	84.426	90.921	92,86%
D	49.493	220.346	269.839	81,66%
E	483.164	672.653	1.155.817	58,20%

Na parte superior, os clientes da base, submetidos a mesma régua de cobrança.

Abaixo com uma régua totalmente customizada, em que as ações de cobrança ocorriam de forma antecipada. É assim que se trabalha com clientes de maior risco: de forma planejada. O risco está em não se conhecer o risco!

Lembra lá atrás quando eu falei da importância de se conhecer a margem, de estar alinhado com a estratégia da empresa? Nesta empresa havia a necessidade de se trabalhar com este tipo de cliente, portanto, não havia muita opção. Assim, houve um alinhamento geral, em que as ações abaixo levaram a viabilização deste tipo de cliente na carteira.

## 7) *Treinamento da Sua Área de Crédito*

Quando foi o último treinamento da sua área de crédito?

Como seus analistas são medidos?

Por último e não menos importante, para se aumentar a eficiência de uma área de crédito é fundamental investir em sua equipe. Existem novas versões de soluções, novos pontos de vista que valem a pena serem explorados.

Não estou falando aqui do treinamento de um dia. Estou falando de uma jornada de profissionalização deste analista, em que seja possível apurar:

- Sua formação
- Sua experiência
- Seu grau de satisfação com o seu trabalho
- O histórico do seu resultado (costumo dizer que esse é o ativo de todo

analista. Ele precisa conhecer o resultado do seu trabalho, sempre avaliado pelo tripé: performance das aprovações (geração de faturamento), Histórico da performance de inadimplência (curva de recebimento da sua carteira) e histórico das rejeições.

Com base neste diagnóstico, inicia-se uma programação de treinamento, que inclui aulas online, sessões de coaching, discussões de pedidos, e monitoramentos ao longo do tempo do treinamento.

E assim concluímos este ebook. Espero que tenha contribuído com informações que possam de fato contribuir para melhorar a performance da sua área de crédito.



