

## ESTUDO DE CASO: ZOO FLORA NUTRIÇÃO ANIMAL

Jackeline de Fátima Borges – [jackdefatima@hotmail.com](mailto:jackdefatima@hotmail.com)

Fátimo Ribeiro Guimarães – [drfatimoguimaraes@hotmail.com](mailto:drfatimoguimaraes@hotmail.com)

### Introdução

#### Caracterização da Organização e seu ambiente:

Fundada em 1972 pelo médico veterinário Louverci Pereira Gomes, com o propósito de produzir produtos homeopáticos para animais. Em 1991, seu filho Luciano Alves Gomes criou uma nova empresa utilizando o nome fantasia de ZOO FLORA NUTRIÇÃO ANIMAL, investindo na linha de Nutrição Animal, um mercado em franca expansão.

A Zoo Flora possui hoje cinco unidades industriais; duas no Centro-Oeste, sendo uma em Anápolis – GO e outra em Confresa-- MT, três no Norte do País sendo uma em Marabá – PA, outra em Tucumã – PA e a última em Paraíso--TO. Localizadas em diferentes regiões, próximas dos mercados consumidores, as cinco unidades industriais da Zoo Flora garantem maior agilidade na comercialização e entrega dos produtos. A unidade Centro - Oeste em Anápolis-GO atende o Distrito Federal, Minas Gerais, Bahia, Piauí, São Paulo. Nela estão a diretoria da empresa e os demais departamentos administrativos. Foi uma das primeiras indústrias de nutrição animal do Estado de Goiás, sendo referência em qualidade desde sua inauguração. A unidade NORTE em Marabá no Pará foi inaugurada em 2003 para melhor atender as necessidades dos pecuaristas da região norte. Essa unidade foi planejada desde a sua localização até a logística de produção e abastecimento. A unidade XINGÚ em Tucumã no Pará foi inaugurada em 2012 para atender os pecuaristas da região do vale do Xingu, sendo a sua localização um grande diferencial logístico. As unidades de Confresa e Paraíso foram inaugurados em 2015 e estão em fase de estruturação.

A empresa ainda é dirigida por seu criador Luciano Alves Gomes e sua esposa. É uma empresa familiar que cada vez mais consegue mais parcelas deste mercado nas regiões onde

atua, contando com 50 empresas de representação comercial e 5 unidades (3 de fabricação e 2 de distribuição).

O diferencial dos produtos da Zoo Flora são as adaptações para cada época do ano, satisfazendo assim uma necessidade que raramente é encontrada no mercado. A empresa conta com cerca de 70 colaboradores contratados. O sistema adotado foi o TOTVS que apresenta um Sistema integrado de gestão empresarial, que abrange as rotinas administrativas da empresa, sendo elas do setor industrial e comercial, permitindo o controle completo da situação econômica, financeira e produtiva da Zoo Flora. Além de dinamizar decisões e aperfeiçoar os resultados.

A empresa se encontra em um estágio caçador entrando no administrativo, pois tem uma busca frenética por novos e clientes e regiões enquanto tenta-se colocar a administração da organização em um nível mais elevado, com investimento em gerência e consultorias externas, tanto para produtos quanto para processos. Os processos decisórios são centralizados nas mãos da diretoria.

O mercado de bovinos e suínos é muito abrangente especialmente no Brasil, são mais saturados as ofertas de ração para cães e gatos, já para bovinos ainda há muito mercado a ser explorado desde pequenos produtores à grandes associações. O consumo de carne e leite só cresce a cada ano e os pecuaristas estão cada vez mais interessados em aumentar o investimento na qualidade de sua produção, o que ocasiona mais chances nesse mercado.

### Situação problemática

Será abordado neste trabalho a concessão de crédito rural e as dificuldades de avaliação. Na Zoo Flora ao chegar um novo cadastro ou quando há a necessidade de um aumento de limite é seguido o seguinte modelo: Consulta Serasa; Consulta Sintegra (Para verificar se há alguma pendência com a receita, e se o cliente é realmente um produtor rural); Referências comerciais. É um método muito superficial, pois nem sempre é possível conseguir referências seguras, ou fazer uma real avaliação do potencial de compra dos clientes, gerando uma alta inadimplência e retardando o tempo de resposta do departamento de crédito.

## Objetivos

O objetivo deste estudo é encontrar uma nova forma de concessão de crédito adaptado à cultura dos clientes da Zoo Flora, porém otimizando o tempo de avaliação para o departamento de crédito. Deve-se ressaltar também que um agravante no crédito para pecuaristas é a dificuldade de contato com os mesmos, deixando a empresa a mercê dos representantes comerciais e suas visitas ao cliente.

O objetivo específico deste trabalho é melhorar o rendimento do trabalho no departamento de crédito e cobrança, levando a mão de obra usada para cobrar muitas vezes em vão para a análise de crédito, tornando-a mais rigoroso, mas também mais eficiente, também a montagem de uma política de crédito, para que não haja divergência nas análises feitas por diferentes colaboradores.

Esse estudo será voltado para o departamento de crédito e cobrança da empresa, não abrangendo o financeiro operacional (contas a pagar e a receber).

## Justificativa

Por ainda ser uma empresa familiar, mas com grande crescimento, a Zoo Flora desenvolveu uma série de processos a nível de pequena empresa. Mas como está em fase de reestruturação necessita de processos eficazes e bem embasados.

A atual análise de crédito se baseia principalmente na consulta dos órgãos Serasa e SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) e em informações comerciais de ramos diversos. Porém atualmente há um grande índice de inadimplência na empresa, o que leva a conclusão de uma falha no processo de concessão de crédito. O contato com os clientes é muito difícil, o principal meio de comunicação direta são os Representantes Comerciais. Mas neste estudo apenas serão observados meios que podem ser usados pelo próprio departamento de crédito, sem envolvimento direto da equipe comercial.

A proposta é investir em associações e parcerias com empresas de registro de quantidade de gado dos produtores rurais de uma região, bem com sua compra de vacinas.

Continuar observando as consultas Serasa e SPC, porém um pouco mais detalhada para que possam extrair informações como participações societárias ou endereços e contatos alternativos.

## Revisão da Literatura

Segundo Assaf Neto e Lima (2014, p.694) a análise de crédito consiste em: “identificar, através de instrumentos financeiros e estatísticos, a probabilidade de um cliente em pagar ou não pagar o crédito que lhe foi concedido”.

Ilustrando a forma que a empresa usava como método de análise, temos:

O processo de análise desses fatores tradicionais de avaliação do risco de crédito é desenvolvido, basicamente, pela tradição (experiência) que a empresa tenha com seu cliente e, também, por uma série de informações e indicadores básicos que o administrador deverá colher com o consumidor e no mercado, visando complementar sua decisão. (ASSAF NETO; LIMA, 2014, p.695)

Ainda segundo Assaf Neto e Lima (2014) existem diversas fontes importantes de informações dentro do enfoque tradicional da análise de crédito como avaliação retrospectiva das demonstrações contábeis (nesse caso mais voltada a pessoa jurídica), outra fonte são as empresas prestadoras de serviços em assessoria de crédito e publicações especializadas. Também o uso de modelos quantitativos, análises discriminantes, teoria de opções e árvores de decisão.

Conforme destaca Santos (2015), as informações que são necessárias para a análise subjetiva da capacidade financeira dos clientes são tradicionalmente conhecidas como os Cs do crédito: Caráter (Idoneidade no mercado de crédito); capacidade (Habilidade em converter investimentos em receita); Capital (Situação financeira); Colateral (Situação Patrimonial); Condições (Impacto de fatores externos sobre a fonte geradora de receita).

Sobre o processo de análise de crédito voltada para pessoas físicas segundo Santos (2015) tem os seguintes itens a serem considerados: Análise Cadastral; Análise de Idoneidade; Análise financeira; Análise de relacionamento; Análise Patrimonial; Análise de sensibilidade; Análise do Negócio; e Parâmetro para estabelecer o Limite de Crédito.

Sobre a definição de uma política de crédito pode-se dizer: “Política de crédito é um conjunto de procedimentos estabelecidos com relação às condições de concessão do crédito, como prazo de pagamento, garantias, montante etc., e às práticas de cobrança dos valores a receber.” (ASSAF NETO; LIMA, 2014, p.696)

As principais medidas no processo de definição de uma política de crédito a empresa deve se preocupar com medidas de controle interno, conforme relata Assaf Neto e Lima (2014) em especial aos custos e despesas referentes ao crédito e investimento em valores a receber (cobrança). As mais importantes: despesas com devedores duvidosos, despesas gerais de crédito e despesas de cobrança.

Acerca de como investigar clientes suspeitos temos:

- “analisar as informações cadastrais dos clientes suspeitos e suas operações financeiras (histórico comercial com a instituição);
- conhecer a origem e o destino dos recursos, verificando a compatibilidade desses recursos com a situação patrimonial ou econômica do cliente;
- fazer pesquisas externas na Internet e no mercado bancário;
- “realizar visita para confirmar as informações prestadas pelo cliente” (BRITO; 2007 P.86).

Como resultado dessa análise é necessário avaliar os custos que a definição de uma política mais rígida pode trazer, pois apesar de reduzir despesas na cobrança, produz segundo Assaf Neto e Lima (2014) reflexos negativos nas vendas, os quase podem absorver os benefícios gerados.

## Análise

A proposta é investir em associações e parcerias com empresas de registro de quantidade de gado dos produtores rurais de uma região, bem com sua compra de vacinas. Continuar observando as consultas Serasa e SPC, porém um pouco mais detalhada para que possam extrair informações como participações societárias ou endereços e contatos alternativos.

Outra proposta é atualizar os dados dos clientes já existentes no momento em que os mesmos efetivarem uma nova compra, assim facilitará o contato com diversos clientes e evitar que clientes antigos se tornem inadimplentes ou tenham um limite de crédito indevido.

Na opção de referências comerciais, evitar aceitar informações de atividades totalmente fora do ramo como: lojas de calçados, roupas e acessórios em geral, pois o tipo de crédito é totalmente diferente do concedido a produtores rurais e revendedores de nutrição animal.

Sobre o contato com os clientes, investir em mais empresas de assessoria para encontrar novos números e e-mail e também através dos Representantes Comerciais.

Outra proposta de mudança é a definição de alçadas para liberação de crédito, atualmente muitos limites são liberados por avaliação intuitiva do comercial. Mas deve-se existir uma análise de dados quantitativos: Histórico de cliente, demonstrativos contábeis e avaliação de risco de crédito para que seja definido um limite para liberação, mesmo para os cargos de gerência.

## Conclusão

Sob a supervisão da responsável pelo departamento de crédito e cobrança foram realizados o desenvolvimento de 2 horas de atividades diárias voltadas para a melhora na concessão de crédito. Ao aplicar essa técnica de avaliação mais rígida dentro da empresa, tentando verificar novas fontes de comprovação de renda adaptado à cultura dessa organização, foi desenvolvido um novo passo a passo para a concessão de crédito:

- 1– Exigência de documentos scaneados ou fotografados em casos de falta de contato com o cliente
- 2– Análise e obtenção de informações sobre a quantidade de gado que o pecuarista possui, através de documentos que comprovem registros na receita
- 3– Uma consulta mais detalhada no Serasa, onde são analisados os riscos de inadimplência, a idade avançada do comprador.
- 4– Através do Sintegra avalia-se a quantidade de fazendas registrada em nome do cliente e sua regularidade



5- As referências preferencialmente voltadas para empresas do mesmo ramo, para que seja evitado compras devido a dividas em concorrentes, pois aumenta a chance de inadimplência.

Com esses passos acredita-se que será mais fácil o contato com os clientes em casos de inadimplência e obtém-se comprovação para que a cobrança venha a ser efetiva.

### Referências:

BRITO, Osias Santana. Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais. São Paulo: Saraiva 2007.

SANTOS, José Odálio dos. Análise de Crédito. 6º ed. São Paulo: Atlas 2015.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. Curso de Administração Financerira; 3º ed.; São Paulo: Atlas, 2014.

