

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – CETREDE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

RAFFAELLA NOGUEIRA CAVALCANTI DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE CRÉDITO E COBRANÇA: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA
DE ÁGUAS MINERAIS**

FORTALEZA

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – CETREDE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

RAFFAELLA NOGUEIRA CAVALCANTI DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE CRÉDITO E COBRANÇA: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA
DE ÁGUAS MINERAIS**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Heber José de Moura

FORTALEZA

2006

RAFFAELLA NOGUEIRA CAVALCANTI DE OLIVEIRA

GESTÃO DE CRÉDITO E COBRANÇA: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE
ÁGUAS MINERAIS

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação ___/___/___

Nota: _____

Prof. Dr. Heber José de Moura
Prof. Orientador

Raffaella Nogueira Cavalcanti de Oliveira
Aluna

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo discutir a importância da gestão de crédito e cobrança dentro das organizações. As vendas a prazo representam uma significativa parcela das receitas de qualquer instituição. Reduzir o percentual de inadimplência sem interferir no crescimento das vendas tem sido o grande desafio financeiro das empresas a fim de equilibrar as receitas e despesas. Daí a importância de se entender e aplicar conceitos e ferramentas de análise de crédito, bem como entender o trabalho de recuperação dos créditos não recebidos. Para contextualizar os tópicos citados com o mundo empresarial foi realizado um estudo de caso numa grande envasadora de águas minerais. A partir desse estudo percebeu-se o ganho em desempenho financeira da empresa, com a adoção de ferramentas de análise de crédito, a formalização da política de crédito e cobrança bem como o investimento em sistemas de informações. A organização em estudo demonstrou que é possível se melhorar os índices de recebimento de créditos e alavancar o crescimento das vendas com a implementação de técnicas de análise e gerenciamento de crédito. Impõe-se ressaltar nesse estudo a idéia de que mais importante que a quantidade de créditos a receber é a qualidade do crédito concedido, pois é essa quem determina o sucesso das Contas a Receber de qualquer instituição.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Distinções entre política, objetivo, meta e programa.....	37
QUADRO 02. Custo x Eficácia dos programas de cobrança.....	40
QUADRO 03: Níveis de informações de crédito e cobrança.....	41

LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Percentual de clientes por faixa de risco.....52

TABELA 02: Total de Clientes por *Rating* – dados referentes a agosto/2006.....52

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01. Evolução do Desempenho o Setor de Crédito e Cobrança.....55

GRÁFICO 02. Demonstrativo da Evolução do faturamento da Empresa – valores em milhões de reais.....56

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	04
LISTA DE TABELAS.....	05
LISTA DE GRÁFICOS.....	06
INTRODUÇÃO.....	09
1. CRÉDITO.....	10
1.1 Política de Crédito.....	10
1.2. Os “c’s” do Crédito.....	11
2. O RISCO E A CONCESSÃO DE CRÉDITO.....	20
2.1. Tipos de Risco.....	21
2.2. O Risco de Crédito.....	23
2.3. O Processo de Concessão de Crédito.....	24
2.3.1. Limite de Crédito.....	25
2.3.2. Decisão de Crédito.....	26
3. GESTÃO DO RISCO DE CRÉDITO.....	29
3.1. Gerenciamento da Carteira de Crédito.....	30
3.2. Metodologias Utilizadas para Análise do Risco de Crédito.....	30
3.2.1. Método de Análise da Ficha de Crédito.....	30
3.2.2. Método do “ <i>Risk Rating</i> ”.....	32
3.2.3. Método do “ <i>Credit Scoring</i> ”.....	32
3.3. Vantagens e Limitações no Uso de Modelos.....	34
4. Cobrança: uma consequência do Crédito.....	37

4.1. A Cobrança e o Código de Defesa do Consumidor.....	37
4.2. Políticas de Crédito e Cobrança.....	37
4.3. Política de cobrança de juros e despesas.....	41
4.4. O Programa de Cobrança.....	41
4.5. Gerenciamento de Crédito e Cobrança.....	43
4.5.1. Controle Interno de Contas a Receber.....	44
4.5.2. Determinação do Custo de uma Carteira de Contas a Receber.....	44
4.6. Vantagens decorrentes do processo de agilização de recebimentos.....	45
5. ESTUDO DE CASO: GESTÃO DE CRÉDITO E COBRANÇA EM UMA INDÚSTRIA DE ÁGUAS MINERAIS.....	47
5.1. Apresentação da Empresa.....	48
5.2. A Política de Crédito e Cobrança.....	48
5.3. O Gerenciamento de Carteira – Equifax.....	51
5.3.1. Análise dos dados.....	53
5.4. A Cobrança.....	54
5.4.1. A Cobrança Terceirizada.....	54
5.5. Gerenciamento do Setor de Crédito e Cobrança.....	55
CONCLUSÃO.....	58
BIBLIOGRAFIA.....	60

INTRODUÇÃO

A busca pela sobrevivência no mercado tem sido um dos grandes desafios das empresas brasileiras. Além da forte concorrência e da pesada carga tributária, as empresas ainda precisam minimizar os efeitos de outro grande mal que é a inadimplência.

A inadimplência tem efeito sistêmico, pois um cliente final que deixe de honrar um compromisso financeiro pode causar problemas em toda uma rede ou cadeia de distribuição.

Acredita-se que a melhor forma para combater os efeitos da inadimplência seja através de uma criteriosa concessão de crédito, pois conhecendo a capacidade de pagamento dos seus clientes a empresa pode limitar o crédito a um valor compatível com essa disponibilidade. Isso não acaba com a inadimplência, mas proporciona às instituições uma maior previsibilidade de possíveis prejuízos. É o que se chama de Gestão do Risco.

Apesar das técnicas, ferramentas e estudos sobre a concessão de crédito não é possível imaginar um mercado sem inadimplência. Assim, além de trabalhos na área de crédito é preciso também estudar e desenvolver atividades de cobrança ou de recuperação dos créditos não pagos.

Percebendo a importância desse problema para as organizações, este trabalho propõe-se a apresentar conceitos de crédito, políticas para sua concessão e o seu risco, bem como informações relativas ao gerenciamento desse risco. Além disso, a cobrança é apresentada como um grande aliado na busca pela redução da inadimplência. Apresentar-se-ão conceitos, tipos de cobrança e suas vantagens, além de formas de controle e gerenciamento de um setor de Contas a Receber.

Por fim, um estudo de caso realizado numa indústria do segmento de bebidas apresentará a prática verificada na Gerência de Crédito e Cobrança e nos setores a ela subordinados.

O objetivo é verificar se atividades de crédito e cobrança desenvolvidas por essa empresa estão baseadas nos estudos e técnicas referentes a esse assunto.

1. CRÉDITO

De acordo com Blatt (1999), crédito é derivado do vocábulo latino “*credere*”, que significa crer, confiar ou acreditar; ou ainda do substantivo “*creditum*”, o qual significa literalmente confiança.

Segundo Schrickel (1995), crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar, ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após o tempo estipulado.

Dependendo do contexto em que é utilizada, a palavra crédito pode ter vários significados. Mas em finanças, conforme Silva (1993, p.22), o vocábulo crédito é definido como instrumento de política financeira a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial na venda a prazo de seus produtos, ou por um banco comercial na concessão de empréstimo, financiamento ou fiança.

Para Blatt (1999), uma operação de crédito expressa uma demonstração de confiança do credor no devedor, correndo o credor o risco de prejuízo se o devedor não corresponder a essa expectativa.

A função financeira de crédito é resumida por Paiva (1997, p. 5) “como a administração de ativos com a disposição de assumir riscos, visando obter o melhor resultado possível”.

1.1. Política de Crédito

Conforme Silva (1993, p.40), em administração de empresas “políticas são instrumentos que determinam padrões de decisão para resolução de problemas semelhantes”.

Cada empresa define suas políticas de acordo com a sua cultura empresarial e com os objetivos estratégicos definidos em seu âmbito. Segundo Jucius e Schlender (*citado por SILVA 1993, p.40*) “as políticas proporcionam orientações uniformes e consistentes nos casos de problemas, questões ou situações semelhantes”.

Mueller (*citado por SILVA 1993, p.40*) destaca que “a política de crédito é âncora da cultura de crédito e a consciência de crédito da empresa. Ela serve para apoiar os executivos de crédito no equilíbrio do volume e da qualidade”.

No mesmo sentido ensina Paiva (1997, p.17) que a definição e manutenção de uma política de crédito têm como objetivo “orientar todos os envolvidos direta e indiretamente nas decisões de aplicações dos ativos”.

Para Gitman (1997, p.328), a política de crédito, também denominada por ele de padrões de crédito, “fornece os parâmetros para se determinar se deve ser concedido crédito a um cliente e qual o valor deste”.

O alcance da definição é ampliado por Silva (1993, p.40), o qual destaca que o princípio fundamental da política de crédito é a orientação das decisões de crédito, observando-se as regras governamentais, os objetivos estabelecidos pela empresa e a capacidade de aplicação e captação de recursos, devendo compreender o estabelecimento de taxas de juros, prazos garantias e nível de risco de cada operação.

1.2. Os “c’s” do Crédito

Correspondem às iniciais de condições, caráter, capacidade, conglomerado e colateral. O item "Colateral", normalmente é considerado em uma fase complementar à análise de crédito, pois a prática tem demonstrado que as garantias não compõem o risco do crédito, mas devem ser ajustadas conforme o risco identificado como forma de minimizá-lo.

1.2.1. Condições

De acordo com Blatt (1999), as condições referem-se aos aspectos gerais e conjunturais dos negócios ou ramo de atividade. Trata-se do conjunto dos fatores econômicos e sociais, a situação do ambiente, que podem aumentar ou diminuir a vulnerabilidade das empresas ou dos setores em que atuam os tomadores de crédito.

Para Santi Filho (1997, p.47), “condições envolvem fatores externos à empresa. Integram o macroambiente em que ela atua e foge de seu controle”. Em matéria publicada no portal da SERASA (2001), “estes fatores externos e macroeconômicos, muitas vezes

imprevisíveis, não são controláveis pela empresa”. Portanto, mudanças na política econômica do governo podem afetar positivamente ou negativamente uma empresa. Toda empresa está envolvida em um sistema onde diversas forças e fatores exercem influência sobre ela. São exemplos, as conjunturas nacionais e internacionais, o governo, o meio ambiente, a concorrência e etc. O ramo de atividade também é um fator que influi na existência da empresa. Alguns ramos de atividade funcionam em uma cadeia e só atendem a um outro ramo, se este segmento entra em crise, com certeza a empresa será afetada.

Conforme Silva (1993, p.140), "a força do macroambiente manifesta-se tanto de forma positiva, representando oportunidades, quanto de modo negativo, trazendo ameaças". Muitos fatores podem influenciar o macroambiente, entre eles planos econômicos, abertura da economia, política cambial e todo tipo de intervenções do governo na economia. Outros estão relacionados aos setores de atividade, tais como sensibilidade, moda, essencialidade e sazonalidade.

O porte da empresa é um outro fator fundamental, que pode ampliar ou reduzir o impacto que a empresa sofre por alterações no macroambiente. Toda empresa é um sistema aberto e, como tal, recebe e exerce alguma influência sobre o seu ambiente.

Os aspectos relacionados à atividade diária da empresa que podem influenciar no ambiente operacional são: mercado consumidor, fornecedores e concorrência.

As condições afetam as empresas de diferentes formas e com diferentes intensidades. Santi Filho (1997, p. 47) informa que são quatro os aspectos principais a serem analisados para apurar as condições: informações sobre o mercado e o produto; o ambiente macroeconômico-setorial; o ambiente competitivo; e a dependência do governo.

Através da análise ambiental busca-se identificar, classificar e analisar as variáveis que influenciam o desempenho da organização, avaliando o seu impacto sobre o conceito de risco do cliente.

Assim procura-se:

– localizar o campo de atuação da empresa;

- situar a empresa dentro do seu campo de atuação;
- identificar e classificar quais as variáveis que afetam o seu desempenho e seu grau de domínio sobre elas;
- analisar as perspectivas apontadas por essas variáveis.

Normalmente as empresas têm pouca possibilidade de exercer influência sobre as variáveis do macroambiente. Essas variáveis, no entanto, podem influenciar decisivamente a empresa, provocando impactos consideráveis nela.

A importância das condições do segmento econômico em que a empresa atua é destacada por Bethlem citado por Silva (1997), o qual sobrepõe os fatores do ambiente à competência gerencial do administrador. Acrescenta que é “um mito” a afirmação de que “uma organização bem administrada será bem sucedida”. De acordo com sua experiência prática como consultor de pequenas empresas, atribui 80% do sucesso da organização à atuação em um segmento promissor do mercado e apenas 20% à competência gerencial.

Nesse contexto, porém, é necessário destacar a importância de se avaliar, a capacidade da empresa adaptar-se a essas situações quando são adversas.

Redução do consumo de seu principal produto, por exemplo, causa grande impacto na empresa, mas ela poderá buscar novos mercados, adaptar o produto ou investir mais em propaganda, ocupando o espaço dos concorrentes.

1.2.2. Caráter

O caráter está relacionado à intenção, a firmeza de vontade, a determinação do tomador de crédito em honrar ou não os compromissos assumidos. Está ligado à honestidade e reflete-se no esforço para cumprir uma obrigação.

Conforme Silva (1983, p.130) “caráter refere-se à intenção de pagar, isto é ao conjunto de boas e más qualidades intrínsecas à pessoa do proponente, face aos seus hábitos

de pagamento.” Sabe-se que alguns devedores podem chegar a desfazer de bens essenciais para solver seus compromissos. Já outros não se dispõem a fazer qualquer esforço para tanto. É óbvio que os dois grupos não possuem o mesmo caráter.

Gitman (1997, p.696) afirma que “os dados históricos de pagamentos e quaisquer causas judiciais pendentes ou concluídas” devem ser utilizados na avaliação do caráter do proponente de operações de crédito.

De acordo com a SERASA (2001) as informações que a instituição possui de seus clientes, as obtidas com outros bancos e fornecedores e as disponibilizadas pelas empresas ou órgãos de informação são a melhor maneira de conhecer os hábitos de pagamento do tomador.

O caráter, do ponto de vista de crédito, sendo uma vontade uma determinação não é absoluto. Nesse sentido, Silva (1983, p.130) diz que “alguém é honesto até o dia em que deixa de ser.” Evidencia, dessa maneira, que o caráter é mutável com o tempo e influenciável pela situação ou pelos valores envolvidos.

Portanto, o analista deve convencer-se de que o solicitante do crédito manterá a disposição de pagar e envidará todos os esforços para liquidar a dívida mesmo em condições adversas.

A matéria publicada no portal da SERASA (2001) destaca “que saber se o cliente não teve intenção de pagar ou não tinha condições de fazê-lo é uma tarefa difícil”.

Na mesma linha, Blatt (1999, p. 42) também afirma que a "avaliação do caráter de uma pessoa é extremamente difícil e totalmente desvinculada da sua posição sócio-econômica ou cultural". Existem situações em o cliente pode ter um bom caráter e não conseguir cumprir suas obrigações, independente de suas boas intenções. Também pode ocorrer do cliente ter um mau caráter e, apesar disso, honrar suas obrigações por necessidade ou conveniência.

Assim, é importante destacar que uma empresa que não honra seus compromissos por não possuir recursos, não significa que falta caráter aos responsáveis pela empresa. Recomenda Blatt (1999) que o importante é ter uma boa informação do que o mercado pensa sobre o cliente.

Independentemente da natureza do cliente (pessoa jurídica ou pessoa física), devem ser observados, dentre outros, os aspectos relacionados ao crédito, à idoneidade, à atuação na aplicação dos créditos, à pontualidade e à alteração de comportamento ou de procedimento.

Essas informações, se restritivas, denotam que o proponente passou por alguma dificuldade que provocou desabonos. Cabe examinar cada fato, seus reflexos, e principalmente, qual foi o comportamento do cliente. Nas horas de dificuldades é que se demonstra melhor a personalidade.

É importante destacar que há unanimidade, na doutrina, quanto o caráter ser um dos mais importantes elementos de uma análise de crédito, se for colocado em dúvida suspende-se imediatamente o estudo da proposta. Outros fatores que coloquem o devedor em dificuldade para honrar suas dívidas podem até ser contornados.

1.2.3. Capacidade

Para a SERASA (2001), capacidade pode ser definida como “a habilidade e/ou a competência de se administrar à empresa”. Entre os profissionais de crédito, encontram-se definições com sentido de capacidade de pagamento de uma empresa para honrar suas dívidas e obrigações. Gitman (1997, p.696), por exemplo, define capacidade como “o potencial do cliente para quitar o crédito solicitado”.

Para Silva (1993, p.149), capacidade “é a habilidade, a competência empresarial do indivíduo ou administradores e o potencial de produção ou comercialização da empresa”.

Em sentido mais restrito, Blatt (1999, p.44) destaca que a “capacidade consiste nas qualidades e competências do indivíduo em gerir sua vida pessoal, profissional ou empresarial”. Porém, para efeito de análise de risco de crédito entende-se a capacidade no sentido de habilidade, competência empresarial ou profissional do proponente, bem como o seu potencial de gestão, produção e comercialização.

Santi Filho (1997, p.29) considera um dos aspectos mais difíceis de avaliação de

risco e diz que é “tido como aspecto subjetivo do risco, à medida que os instrumentos disponíveis para sua análise e os resultados obtidos estão muito mais relacionados com a percepção de quem analisa do que com os dados e informações propriamente ditos”.

Para determinar a capacidade do cliente para gerir o seu negócio, costuma-se analisar se a forma de administração da empresa e sua estrutura organizacional estão compatíveis com o porte e o setor onde atua. Analisa-se também se a empresa possui um planejamento estratégico, se vem apresentando progresso, ampliando sua área de atuação e a participação no mercado. Devem ser observados, entre outros, os seguintes aspectos: formação profissional ou experiência na atividade dos sócios e/ou dirigentes, resultados alcançados em outras atividades, habilidades administrativas e grau de tecnologia utilizada.

Portanto são objetos de análise:

- administradores: a formação profissional destes, se possível à formação acadêmica também, sua experiência no ramo de atuação na qual a empresa que ele dirige está inserida, sucessão;

- empresa: suas instalações, seus métodos de trabalho, crescimento, idade, a estratégia empresarial, a organização e funcionamento. Quanto maior o porte da empresa, mais se recomenda aprofundar a análise, até pelo fato que devido ao grande porte da empresa, a possibilidade das quantias envolvidas em operações de crédito e risco serem muito mais elevadas e a complexidade administrativa maior.

Quando não houver convicção quanto à capacidade do proponente, a concessão de crédito estará configurando grande risco. Ainda que o cliente possua um caráter indiscutível e queira realmente honrar os compromissos, não terá como fazê-lo se a empresa não for capaz de gerar os recursos necessários.

1.2.4. Capital

Este item corresponde à análise da situação econômico-financeira do cliente, através das demonstrações contábeis da empresa.

Conforme a SERASA (2001), capital diz respeito à situação econômica, financeira e patrimonial. Através da análise dos demonstrativos contábeis são apuradas informações sobre como está o desempenho da empresa e sobre sua solidez.

Para Braga (1995, p.117), a análise do item capital “resume-se à situação econômica da empresa.” Gitman (1997, p.696), por outro lado, afirma que capital “é a solidez financeira do solicitante, conforme indicada pelo patrimônio líquido da empresa”.

As dificuldades verificadas no caso específico das pequenas e micro empresas são salientadas por Santi Filho (1997, p.61) o qual destaca que os relatórios contábeis fornecidos, base fundamental para análise, "não estão em completo acordo com a respectiva realidade. Geralmente, são elaborados por escritórios de contabilidade externos à empresa e cumprem finalidades basicamente fiscais”.

No mesmo sentido também se manifesta Blatt (1999, p.52), recomendando cautela na utilização dos demonstrativos contábeis de pequenas empresas, onde "facilmente ocorrem adulterações". Pode-se demonstrar uma situação aquém do real, a fim de reduzir seu imposto a pagar, ou, igualmente, pode mostrar uma situação melhor que a real, procurando obter mais crédito.

Nesse sentido, merece destaque a posição da SERASA (2001), que afirma que para a análise financeira não se utilizam somente os demonstrativos como balanços e relatórios de demonstração de resultados. Pode-se fazer a análise financeira e descobrir a capacidade de pagamento de uma empresa ou de uma pessoa que não emita nenhum demonstrativo ou declare imposto de renda. Pode-se basear em informações obtidas com o próprio e com terceiros. Para o desempenho de qualquer atividade produtiva é necessário o emprego de recursos suficientes em instalações, máquinas, estoques, créditos, pessoal, etc. Esses recursos podem ser próprios (patrimônio líquido) ou de terceiros ou de ambos. Porém, a situação econômica, financeira e patrimonial do proponente, deve ser compatível com a atividade desenvolvida e com o empréstimo proposto.

1.2.5. Conglomerado

O fator conglomerado se refere à análise conjunta para empresas participantes do

mesmo grupo econômico. A participação no grupo pode se dar de diversas maneiras, porém este fator sempre deverá ser considerado na análise, porquanto sempre haverá uma tendência das empresas seguirem as mesmas políticas e diretrizes do controlador. Dessa forma, a avaliação nos fatores caráter e capacidade, por exemplo, dificilmente serão diferentes entre as empresas do mesmo grupo.

Segundo Silva (1997), não basta conhecer a situação da empresa, mas é preciso que se conheça sua controladora e suas controladas e coligadas para se formar um conceito sobre a solidez do conglomerado.

Para Santi Filho (1995), é necessário o exame conjunto de todo o grupo de empresas, ou seja, não basta conhecer a situação de uma empresa isolada, mas é necessária a análise da controladora, de suas controladas, interligadas e coligadas.

1.2.6. Colateral

Colateral significa que as garantias que o proponente de crédito tem condições de oferecer para assegurar o cumprimento da obrigação de acordo com o pactuado. Pode-se entender, também, não apenas o oferecimento ou a constituição de garantias reais, mas o embasamento patrimonial que o postulante de crédito possui.

Para Rosa (1992), refere-se à qualidade dos ativos oferecidos pelo tomador para garantir o empréstimo solicitado, enquanto Silva (1993) relaciona-o à capacidade de oferecer garantias ao negócio. Santi Filho (1995) considera-o sob os dois aspectos.

Muitas vezes o colateral é usado para contrabalançar as fraquezas que existem nos riscos, como capacidade não provável, capital insuficiente ou outras dificuldades, de acordo com Santi Filho (1995). Porém, o colateral dificilmente será aceito para suprir deficiências detectadas dentro do fator caráter. Portanto este “C” refere-se à possibilidade de agregar garantias e a qualidade delas, mas serão sempre acessórias ao crédito concedido e não deve substituir o fator caráter, que é o primeiro fator determinante do crédito. Portanto, a garantia é a última hipótese a ser analisada na concessão do crédito.

Nesse sentido também se manifesta Schrickel (1995), com a informação de que o

Colateral não deve ser aceito para compensar os pontos fracos dentro no caráter, pois quando a honestidade está faltando, o crédito incluirá riscos que não devem ser assumidos pela organização.

Gitman (1997) faz menção à quantidade e suficiência das garantias, pois este é outro aspecto que deve ser considerado na análise sobre o fator colateral, ou seja, certificar-se de que as garantias oferecidas são suficientes e possuem liquidez para quitar a dívida em caso de inadimplência.

Nota-se, portanto, a preocupação em classificar a garantia como instrumento secundário à segurança da operação. Ou seja, as garantias oferecidas não devem influenciar a definição do risco do cliente. Assim, antes de solicitar alguma garantia ao proponente de empréstimo deve-se conhecer previamente o resultado da análise efetuada nos demais “C’s” do crédito.

Dessa forma o item Colateral será considerado apenas como um complemento à análise de crédito, em razão da unanimidade dos autores em afirmar que as garantias não devem ser consideradas componentes do risco, mas ajustadas a este risco anteriormente identificado.

2. O RISCO E A CONCESSÃO DE CRÉDITO

Segundo Caouette et al. (2000, p. 4), “se podemos definir crédito como a expectativa de uma quantia em dinheiro, dentro de um espaço de tempo limitado, então o risco de crédito é a chance de que esta expectativa não se cumpra”.

Segundo levantamento realizado pela Equifax, empresa fornecedora de soluções para gestão de risco, sobre a atuação de empresas golpistas apurou-se que, entre maio e agosto de 2004, foram instaladas 377 “araras” ou “empresas de fachada” em todo País.

O expressivo aumento nos prejuízos causados por essas quadrilhas impressionou os técnicos envolvidos na pesquisa. No confronto entre o segundo e o primeiro quadrimestre houve um crescimento de 42% no número de títulos protestados (5.492) e de 71,4% em cheques devolvidos (3.452). Somando-se apenas o valor dos protestos, o total é de R\$ 13,7 milhões, ou uma elevação de 73,8%.

Para o diretor Comercial da Equifax, Osvaldo Alvarenga, esse crescimento pode ser explicado também pelo aquecimento econômico verificado nos últimos meses. Ele cita como exemplo o valor médio do protesto que passou de R\$ 2.028,00, no primeiro quadrimestre, para R\$ 2.479,00 no segundo, uma elevação de 22%.

O golpista clássico atua em função da conjuntura econômica. Em épocas de recessão ele faz pedidos menores que não despertam a atenção do empresário e nos momentos em que o mercado está aquecido aproveita a onda de otimismo e arrisca em valores mais altos.

Outro indicador que comprova a atuação acirrada dessas quadrilhas foi o aumento de 42% (maio a agosto contra janeiro a abril de 2004) nas consultas de clientes da Equifax sobre as empresas “fantasmas”.

Alvarenga conta que foram 8.700 tentativas de compra e, na maioria das vezes, fazendo encomendas de produtos de fácil repasse como alimentos, bebidas, material elétrico, autopeças, entre outros. Como a Equifax possui um serviço de alerta aos seus usuários, esses

negócios não foram realizados.

Alvarenga ressalta: “infelizmente não é o que acontece com a maior parte dos lesados, quando acontece o prejuízo é irrecuperável, pois esse tipo de ação é organizado por quadrilhas que têm estrutura para montar e desmontar essas empresas e escoar os produtos roubados”.

A divisão das golpistas por região é a seguinte entre maio e agosto, entre parênteses a posição no primeiro quadrimestre: Sudeste 55,4% (65,1%); Nordeste, 22,3% (10,6%), Sul, 14,3% (21,2%); Centro-Oeste, 5% (2,9%) e Norte, 2,9% (0,3%).

Trata-se da possibilidade de perdas resultante da incerteza quanto ao recebimento de um valor contratado, devido pelo tomador de um empréstimo ou emissor de um título. É a falha de uma contraparte no desempenho de compromissos contratuais.

2.1. Tipos de Risco

São vários os tipos de risco, os mais comuns são:

– Risco de Inadimplência: trata-se da possibilidade de perdas pela falta de pagamento pelo tomador de empréstimo ou emissor do título. Pode ocorrer por inexistência de capacidade de pagamento por parte do devedor ou por outras razões subjetivas que levem o tomador a não cumprir o contrato;

– Risco de Liquidez: trata-se da possibilidade de perdas decorrentes da falta de recursos necessários ao cumprimento de uma ou mais obrigações em função de descasamentos no fluxo financeiro. Conforme Duarte Júnior (1996) está relacionado como risco de perdas devido à incapacidade de se desfazer rapidamente uma posição, ou obter “funding”, devido às condições do mercado;

– Risco Soberano: refere-se à possibilidade de perdas pela falta de pagamento de um empréstimo pelo seu tomador ou pela incapacidade do emissor de um título honrar seus compromissos em função de restrições impostas por seu país sede. Este tipo de risco compreende os acontecimentos de repercussão internacional, como guerra, moratória e

restrições quanto à saída ou entrada de capitais, que provocam conseqüências na credibilidade externa de um país. O risco de soberania é fortemente sensibilizado, portanto, pelos eventos políticos e econômicos e pelas decisões adotadas pelos dirigentes do país;

– Risco de Concentração: representa a possibilidade de perdas devido à não diversificação do risco de mercado em carteiras de investimento ou de empréstimos. É catalogado como risco de crédito, quando se refere a uma carteira de empréstimos;

– Risco de Pessoas: trata-se do risco motivado por falha humana, intencional ou não. Pode ocorrer por fraude, erro ou concentração de serviços. Segundo Banco do Brasil (2001), o comportamento fraudulento pode estar associado à adulteração de controles, ao descumprimento de normas, ao vazamento de informações privilegiadas, ao desvio de valores, à obtenção de vantagens pessoais em negociações etc. A concentração de serviços pode provocar equívoco, omissão, inobservância de normas e de controles etc;

– Risco de Processos: trata-se de perdas decorrentes de execução de rotinas em desacordo com a padronização de qualidade, provocando processamento inadequado de serviços ou insatisfação nos clientes. Podem ocorrer falhas de modelagem de produtos ou serviços, má precificação ou valoração, que não atendem às necessidades dos interessados. O desenvolvimento incorreto de modelos pode provocar interpretação incorreta de resultados, provocando prejuízos à organização;

– Risco Tecnológico: pode ser analisado como a possibilidade de perdas causadas por falhas de sistemas informatizados. São as perdas decorrentes de informações não recebidas, processadas, armazenadas ou transmitidas em tempo hábil. Enquadram-se no mesmo caso as perdas observadas por processamento incorreto, gerando informações não confiáveis. Outra visão do risco tecnológico é observada quando os investimentos em tecnologia não resultam na redução de custos, esperada com a implementação de sistemas informatizados, visando a disponibilização de serviços e produtos em massa, ou seja, a economia de escala. Pode também ser entendido como o risco de obsolescência de equipamentos e sistemas operacionais;

– Risco de Imagem: possibilidade de perdas decorrentes do desgaste do nome da instituição junto ao mercado ou autoridades em razão da ocorrência de fatos que podem

acarretar publicidade negativa. O prejuízo de imagem ocorre pela disseminação de informações, sejam elas verdadeiras ou não;

– Risco Estratégico: possibilidade de perdas pelo insucesso das estratégias adotadas, levando-se em conta a dinâmica dos negócios e da concorrência, as alterações políticas no País, e fora dele, e as alterações na economia nacional e mundial.

2.2. Risco de Crédito

Segundo JORION (1997), o risco de crédito pode ser definido como sendo a possibilidade da contraparte não cumprir as obrigações monetárias contratuais relativas às transações financeiras. Esse não cumprimento das obrigações contratuais é chamado de inadimplência.

Toda operação de crédito apresenta inadimplência esperada. Todavia, o risco de crédito pode melhor ser definido como a perda inesperada decorrente de erro no processo de avaliação da probabilidade de inadimplência do agente contratante do negócio.

Para SAUNDERS (1996), esse erro na avaliação da inadimplência esperada pode ser classificado em dois tipos. O primeiro está associado à ocorrência de não pagamento de um determinado agente, sendo este tipo de erro chamado de risco de crédito específico. O segundo tipo de erro está associado às alterações ocorridas nos níveis gerais de inadimplência da economia, sendo este tipo de erro chamado de risco de crédito sistemático e sua ocorrência afeta todas as instituições.

Não existe muita uniformidade no cálculo de risco utilizado por empresas especializadas ou por instituições financeiras. Conforme Duarte Júnior (1996, p.5), em comum às metodologias para estimação do risco "requerem conhecimento sobre o funcionamento dos mercados de interesse, sistemas computacionais, definição de variáveis relevantes e informações confiáveis".

A primeira forma eficiente de se medir o risco foi à introdução do conceito de desvio-padrão. Essa é a medida mais utilizada para se medir a volatilidade de um ativo. Trata-se de ferramenta estatística utilizada tanto nas ciências exatas quanto nas sociais. Entretanto, o

desvio-padrão tem uma característica, é uma medida relativa, ou seja, ele só faz sentido se for comparado a um “benchmarking”.

Conforme Drzik (1998, p.42), muitas estruturas de aferição de risco proposto confiam exclusivamente em jogo múltiplo de desvio padrão. E acrescenta que "isso só funcionaria se todos os riscos fossem iguais".

Portanto, para se medir o risco de crédito costuma-se comparar os índices de empresas do mesmo segmento.

Os segmentos de risco de mercado e risco de crédito foram os que tiveram maior avanço, com algumas metodologias em uso e explicadas na literatura de finanças.

2.3. O Processo de Concessão de Crédito

A análise de crédito envolve a habilidade para fazer uma avaliação sobre a possibilidade de retorno de um empréstimo ou de uma venda a prazo, dentro de um cenário de incertezas, constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações, não raro, complexas, e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada (SCHRICKEL, 1995).

Em geral, a análise de crédito é um processo que envolve a reunião de todas as informações disponíveis a respeito de um tomador de crédito, com o objetivo de decidir sobre a concessão ou não do crédito para o solicitante.

Segundo Pereira (1995), a concessão ou não do crédito para uma empresa se dá a partir da criteriosa análise da proposta apresentada pelo solicitante, e de todos os qualitativos e quantitativos do cliente, tais como: balancetes, faturamentos, ramo de atividade, conceito e idoneidade dos sócios, entre outros.

Conforme Shigaki (2001, p.18), para entender como o risco de crédito é tradicionalmente determinado, "torna-se necessário visualizar o processo decisório de crédito, que é composto por três partes: a obtenção de informações dos tomadores, a análise do crédito e a decisão de um negócio".

Além da obtenção de dados e informações dos clientes em todas as fontes disponíveis, tais como os demonstrativos contábeis, as declarações do proponente, os documentos oficiais e bancos de dados, ainda são verificadas eventuais restrições existentes através de consultas efetuadas junto a SERASA, CADIN e SPC. A ficha cadastral atualizada também é uma das fontes principais de consulta e indispensável na análise do crédito.

Os instrumentos específicos de análise variam com a situação peculiar que se tem à frente, segundo Schrickel (1995), porém o objetivo e a lógica são permanentes.

2.3.1. Limite de Crédito

A definição de limites de crédito para uma empresa se relaciona com as políticas de crédito, em função dos parâmetros, por essa, estabelecidos, tais como, concentração de empréstimos, aplicações por regiões, setores e ramos de atividade, porte de empresas, etc. Para o estabelecimento dos valores, utilizam-se ainda parâmetros técnicos ligados à área de análise de crédito, assim como, informações econômico-financeiras das empresas tomadoras. (SILVA, 1993).

Ainda segundo Silva, “o limite de crédito é o valor total do risco que o emprestador deseja assumir no relacionamento com determinado cliente”.

O limite de crédito pode ser chamado de “limite de risco”, conforme Pereira (1995, p.42) o qual destaca, ainda, que se trata de um fator muito importante, já que é um valor indicativo tomado como referencial para o deferimento do crédito.

Silva (1995) faz várias observações quanto à dificuldade de fixação de um limite de crédito, ponderando que não se trata de tarefa simples, porquanto vários fatores devem ser levados em consideração. Destaca que o limite de crédito normalmente é útil apenas quando se trata de operações de curto prazo, destinado a cobrir capital de giro. Para outras operações, especialmente aquelas de longo prazo ou destinadas a investimento, observa-se que, neste caso, mais útil é a adequada análise do projeto e da sua viabilidade técnica e econômica.

Cita, ainda, três questões básicas que devem ser consideradas na fixação de um

limite de crédito: “quanto crédito o cliente merece; quanto crédito é possível oferecer ao cliente; e quanto crédito se deve conceder ao cliente”. A primeira está vinculada ao risco e ao porte do cliente; a segunda é uma variável que decorre da capacidade de quem vai conceder o crédito; e a terceira é decorrente da política de crédito adotada, com vistas à diversificação e pulverização da carteira.

Muitas variáveis podem servir de parâmetro para definição do limite de crédito, de acordo com Paiva (1997, p.18), o “fluxo de caixa líquido, a receita operacional, o patrimônio líquido e a necessidade de capital de giro, podem constituir a base de cálculo para fixação do limite”.

Silva (1993, p. 71) também apresenta praticamente os mesmos parâmetros para definição do limite de crédito, destacando que pode ser apurado o valor em função de percentuais a serem aplicados sobre o patrimônio líquido; em função das vendas do cliente; em função do capital circulante líquido; e em face da expectativa de geração de caixa, medido pelo fluxo de caixa.

2.3.2. Decisão de Crédito

A tomada de decisão pode ser considerada como escolha entre alternativas. Para que o processo decisório leve a escolha da melhor opção é necessário conhecimento sobre o que está sendo decidido, o método para tomar a decisão e o uso de instrumentos e técnicas que auxiliem o administrador.

Em uma instituição financeira, a decisão de crédito envolve variáveis, tais como, taxas de juros, prazos, garantias e, conseqüentemente, o risco da operação. Por outro lado, Silva destaca (1993) que na decisão de crédito podem existir alternativas concorrentes entre si, especialmente os objetivos de administração financeira de maximizar os lucros e minimizar os riscos. Portanto, a observação das diretrizes estabelecidas nas políticas de crédito é essencial ao processo decisório.

Um dos parâmetros importantes na decisão de crédito é alçado ao responsável pela decisão ou ao comitê de crédito. As alçadas, de acordo com Calegari (1996, p.25), são: “os limites de crédito, delegados pelas instituições aos órgãos, pessoas ou gestores de crédito,

para decidir sobre operações, sem a necessidade de aprovações superiores”.

Verifica-se que, normalmente, o poder de decisão nas instituições financeiras é delegado aos diversos níveis da hierarquia, podendo formar-se comitês de crédito, que mantêm o controle sobre todas as diretrizes e procedimentos da análise de crédito.

Dentro da hierarquização da tomada de decisão definem-se as alçadas para a atuação de cada gestor de crédito considerando-se diversos fatores, tais como, estrutura da organização, tipos de garantias oferecidas, aplicações globais, grupos econômicos, etc. (SILVA, 1993). O autor cita ainda, que “quanto maiores e mais flexíveis forem as alçadas, maior poderá ser a competitividade comercial da organização”.

Relativamente a este último parágrafo cabe destacar que somente se alcançará essa competitividade, em função de alçadas elevadas, se os decisores orientarem-se rigorosamente pelas políticas de crédito definidas pela organização.

Para melhor entender este processo decisório, alguns autores desenvolveram modelos que descrevem os procedimentos de um tomador de decisão. Cita exemplo dado por Mac Crimmon (1993), onde descreve quatro modelos genéricos:

- o modelo ponderativo, onde os atributos recebem pesos diferentes em função de sua importância e são graduados pelo decisor, oferecendo uma nota final que é resultado do somatório do produto de notas e pesos;

- o modelo de eliminação seqüencial é aquele em que os atributos são comparados um a um, sendo que a decisão é tomada em função de preencherem os requisitos, ou seja, um atributo fraco pode levar à exclusão da alternativa;

- o modelo de programação matemática, onde se procura encontrar a solução ótima a partir de algoritmos matemáticos;

- o modelo de proximidade espacial que reúne técnicas gráficas e de representações espaciais entre alternativas.

Silva (1993, p.92-94) cita três métodos utilizados na tomada de decisão:

– métodos quantitativos – utilizam estatística, teoria das probabilidades e análise discriminante. Outros recursos, como o teorema de Bayes, análise fatorial e pesquisa operacional, por exemplo, podem ser utilizados;

– simulações – permitem ao decisor a simulação das situações prováveis e a obtenção de expectativas de resultados. Na área de análise e concessão de crédito podem-se fazer simulações de diversas alternativas em determinada projeção para se fazer uma análise de sensibilidade. Vários fatores podem ser considerados em alternativas otimista ou pessimista, como prazos de recebimento de vendas, rotação de estoques, faturamento, custos etc.;

– experiência anterior – considera-se que a decisão de crédito envolve fatores objetivos e subjetivos e, dessa forma, a experiência do analista de crédito se constitui num poderoso instrumento. Pondera que existem variáveis na decisão de crédito que não são necessariamente quantificáveis e, por si só, podem definir a decisão.

A maneira mais tradicional de se conceder crédito é baseada no valor dos ativos do tomador dos empréstimos, costumando-se exigir garantias explícitas, tais como títulos, depósitos, propriedades, bens móveis, etc. que ofereçam certa liquidez, para poderem ser vendidos e transformados em dinheiro, no caso de não pagamento da operação de crédito.

Pode-se considerar esta nova visão do processo decisório como uma evolução da tradicional análise de balanço financeiro para a análise da capacidade de pagamento e da capacidade da empresa gerar recursos suficientes para o desenvolvimento do seu negócio e para a normal quitação dos seus débitos.

A qualidade da tomada de decisão em um ambiente de risco de crédito está diretamente relacionada à qualidade das informações disponíveis para o analista.

3. GESTÃO DO RISCO DE CRÉDITO.

A gestão do risco de crédito é um tema que vem chamando a atenção dos Administradores, sendo considerado um instrumento gerencial importante no processo competitivo.

O risco de crédito, segundo Duarte Júnior (1996, p.5), pode ser definido como: uma medida numérica da incerteza relacionada ao recebimento de um valor contratado, a ser pago por um tomador de empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título, descontadas as expectativas de recuperação e realização de garantias.

Para Silva (1993, p.34), a expressão *risco de crédito* “serve para caracterizar os diversos fatores que poderão contribuir para que, aquele que concedeu o crédito não receba do devedor, na época acordada.”

Os parâmetros globais para o estabelecimento do risco de crédito são resultados da combinação de vários elementos, tais como: a composição do “*portfólio*” de empréstimos em que se estabelece a participação de regiões geográficas, indústrias e garantias no montante de crédito a serem concedidos; o nível de créditos irregulares e recuperações aceitáveis por linhas de crédito dentro do “*portfólio*”, de forma que permita correções de diretrizes em tempo adequado; e a definição do nível de reservas para perdas com devedores duvidosos de acordo com o risco de “*portfólio*”. (POELKER, 1998).

Cabe notar que o risco de crédito pode ser considerado sob vários aspectos, especialmente quanto ao risco do tomador, o risco da operação, o risco do emprestador e o risco da carteira. Verifica-se, portanto que a avaliação final do risco de crédito pode assumir uma forma muito abrangente.

3.1. Gerenciamento da Carteira de Crédito

A função financeira do crédito é administrar ativos com a disposição de assumir riscos, visando o melhor resultado possível. Ao conjunto desses ativos dá-se o nome de carteira.

O gerenciamento da carteira de crédito é realizado de acordo com o direcionamento estratégico delineado através das políticas de crédito da Instituição Financeira.

Segundo Paiva (1997, p.34), os critérios de riscos admitidos pela Instituição "visam à uniformização dos perfis das carteiras, com eliminação de influências individuais dos decisores".

Assim, conforme Santi Filho (1997, p.13), o gerenciamento do risco de crédito: deve ser o resultado de um conjunto de diretrizes e políticas de crédito fortemente articulado com os sistemas de definição dos níveis de risco que a Instituição pretende assumir, de concessão, acompanhamento e controle da carteira de clientes e de avaliação de resultados.

Normalmente no gerenciamento da carteira observa-se um piso de qualidade previamente definido e a necessidade de diversificação de riscos, evitando concentrações indesejáveis em clientes, porte e ramo.

O piso de qualidade representa o mínimo admitido com vistas a manter o risco global aceitável. A definição do piso objetiva manter os níveis de perda em percentuais inferiores aos definidos nas políticas de crédito do Banco, e é avaliado em função da distribuição dos ativos por classes de risco.

A concentração de aplicações, também, obedece a limites estabelecidos nas políticas de crédito, que podem ser alterados em função das potencialidades observadas nos diversos segmentos econômicos. A análise de concentração é tão importante, quando se administra risco, que o Banco Central também costuma estabelecer limites quanto à concentração de aplicações em Bancos.

3.2. Metodologias Utilizadas para Análise do Risco de Crédito

3.2.1. Método de Análise da Ficha de Crédito

É o método mais simples de avaliação do risco de crédito. Consiste na atribuição de valores aos parâmetros anteriores – e aos inúmeros fatores que cada um destes inclui – para

emitir um parecer sobre determinada operação de concessão de crédito. A cada fator emite-se um valor subjetivo – "positivo" ou "negativo". Se, no final, o número de fatores com classificações positivas for superior ao número de classificações negativas, então o parecer tenderá a ser favorável à concessão de crédito.

São vários os fatores a ter em conta na análise de crédito. Os indicadores incluídos nos parâmetros "caráter do cliente" e "capacidade de gestão" (atrás referidos) são dos mais importantes, pois dão-nos uma idéia muito concreta do provável comportamento do cliente. Analisando o seu passado, iremos prever o seu comportamento futuro, procurando só conceder crédito a quem demonstre maiores e melhores hipóteses para honrar os seus compromissos.

É possível representar o risco de crédito de um cliente por meio de equações como as seguintes:

Risco de crédito = Caráter do cliente + Capacidade de gestão + Valor do patrimônio + Garantias de crédito + Envolvente contextual

3.2.1.1. Caráter do cliente = Pontualidade no pagamento das dívidas + Fatores restritivos (informações negativas dadas por um banco de quem é cliente, por exemplo) + Identificação (idade, estado civil, fontes de rendimento, se vive em casa própria, há quanto tempo mudou de residência, se tem emprego fixo, etc.).

3.2.1.2. Capacidade de gestão = Análise das demonstrações financeiras + Cálculo de liquidez, de solvabilidade e de rendibilidade.

3.2.1.3. Valor do patrimônio = Comprovação do valor das existências em armazém (no caso de ser uma empresa) ou comprovação do valor patrimonial dos bens (se for um particular) + Valor de mercado (só se o cliente for uma empresa; é o valor a que o capital da empresa seria vendido em determinado momento).

3.2.1.4. Garantias de crédito = Liquidez (capacidade de o cliente pagar as suas dívidas) + Valor de mercado (quando o cliente é uma empresa) + Correta formalização do contrato (as cláusulas do contrato podem exigir determinadas garantias de pagamento das

dívidas, por exemplo, a existência de um fiador ou avalista).

3.2.1.5. Envolvente contextual = É uma análise puramente qualitativa das condições do mercado que a empresa não pode controlar, mas que influenciam o risco de crédito.

3.2.2. Método do “*Risk Rating*”

Trata-se de uma metodologia que avalia uma série de fatores, atribuindo uma nota a cada um deles e, posteriormente, uma nota final ao conjunto destes fatores analisados. Com base nesta nota final é atribuído um “*risk rating*”, ou seja, uma classificação para o risco, que determina o valor (risco de crédito) que a instituição financeira dará ao tomador do crédito.

Cada empresa de “*Rating*” tem sua própria metodologia sobre as notas atribuídas e as variáveis incluídas na análise. Podem ser utilizadas escalas de 01 a 10, de 01 a 04, de A a E, combinações de letras e números, etc. O ideal é que o sistema seja eficiente e permita prever quais seriam os créditos com maior probabilidade de descumprimento.

A grande vantagem deste tipo de análise é de que dá acesso às decisões de crédito por pessoas que não sejam especialistas na matéria da avaliação de riscos e créditos. Para, além disso, permite uma utilização por empresas que trabalham com produtos de crédito em massa (por exemplo, empresas financeiras, empresas de cartão de crédito e bancos de investimento, entre outros) e que precisam de velocidade para o processamento de grandes quantidades de propostas num intervalo mínimo de tempo.

3.2.3. Método do “*Credit Scoring*”

O “*credit scoring*” é uma técnica fundamentada em conceitos de finanças, crédito e estatística, que pode utilizar diversas variáveis definidas pelo gestor conforme o objetivo desejado. É normalmente utilizada para o tratamento e avaliação de créditos massificados.

Conforme Coradi (2001), o “*credit scoring*” é um processo por meio do qual a informação sobre uma empresa, ou pessoa física, que deseja obter crédito é convertida em um valor numérico, o “*score*”. O processo envolve cálculos estatísticos que definem as empresas

como tendo um risco de crédito “bom” ou “ruim”. O advento do computador para usos comerciais nos anos 50 e as técnicas de pesquisa operacional tornaram possíveis o desenvolvimento e a aplicação de teorias para a área do crédito massificado.

Caouette et al. (2000) informam que os modelos tradicionais de "*credit scoring*" atribuem pesos a alguns atributos dos solicitantes, para gerar um escore de crédito.

Se esse escore é favorável quando comparado a um valor de corte, então a solicitação é aprovada.

O pressuposto pelo modelo é que existe uma métrica que separe os créditos bons dos maus, dividindo-os em dois grupos distintos. Entretanto sempre haverá uma superposição entre os dois universos.

A expansão da confiança em modelos estatísticos para análise de crédito é relatada por Rosa (1992), que define seu uso como um elemento a mais no processo de decisão, para combinar a parte subjetiva, obtida da experiência do analista e outra objetiva, advinda da utilização do modelo de "*credit scoring*".

Paiva (1997) identifica dois tipos básicos de escores utilizados na prática: o comportamental e o de insolvência. O primeiro deles é usado para analisar o risco das empresas para aumento ou redução de limites de crédito; o último refere-se a um tema consagrado na literatura, denominado Previsão de Insolvências, que é uma ferramenta direcionada à identificação de empresas com elevada probabilidade de se tornarem concordatárias ou falirem.

Considerando-se o modelo de "*credit scoring*" comportamental, como forma de avaliar o risco de conceder créditos a empresas, verifica-se que a técnica pode assumir duas formas: o método empírico, onde os pesos e as notas de cada variável são atribuídos subjetivamente pelo especialista de crédito; e o método estatístico, onde a obtenção das notas é efetuada através de amostras colhidas na população onde o modelo será aplicado.

Os modelos que utilizam técnicas estatísticas para o processo de classificação do cliente possuem melhor capacidade objetiva, amparada em modelos matemáticos.

As técnicas subjetivas permitem, por outro lado, incorporar a experiência do analista na avaliação do risco, uma vez que o modelo estatístico pode não conseguir captar dados subjacentes à informação processada.

3.3. Vantagens e Limitações no Uso de Modelos

A utilização dos modelos de avaliação de risco e de decisão de crédito tem sido objeto de críticas e elogios, pois apesar de apresentarem muitas vantagens no seu uso, também possuem várias limitações, algumas ainda não resolvidas.

De acordo com Silva (1993, p. 246-247), a utilização de modelos tem sido um instrumento altamente valioso para classificação das empresas e que tem agregado segurança para o deferidor, tendo sido aprovados por testes empíricos que demonstram sua validade. Ressalta que os usuários devem tê-los como guias adicionais, porém com a devida cautela.

Assim, relaciona as seguintes vantagens dos modelos:

3.3.1. a utilização de um modelo desenvolvido a partir de uma amostra que contém um grande número de empresas, e com confirmação empírica de sua validade, atribui segurança à decisão;

3.3.2. a utilização de recursos estatísticos – com o objetivo de selecionar os índices que sejam mais importantes, bem como a atribuição de pesos através de processos de análise discriminante – elimina a subjetividade de julgamento que varia de analista para analista. Isso dá maior padronização às decisões de acordo com as políticas de crédito. A sensibilidade e o “feeling” do analista serão canalizados para as variáveis exógenas aos modelos, eliminando controvérsias provocadas apenas pelo ponto de vista de quem está analisando;

3.3.3. a agilidade que o banco ou financeira, que concede o crédito, ganha é altamente valiosa, pois, ao invés do analista ficar examinando e concluindo sobre cada um dos índices, poderá dedicar seu tempo a outros assuntos relevantes e que não possam ser sistematizados. O modelo classificará as empresas boas com as quais se pode operar;

classificará as empresas que estejam em péssimas condições e com as quais não se deva operar ou que se possa operar somente com algumas condicionantes; e o tempo do analista de crédito será usado naquelas empresas que estejam na região de dúvida, em grandes negócios, num melhor conhecimento da empresa e de seus produtos, no acompanhamento do mercado e da economia;

3.3.4. bancos e empresas que analisam grandes quantidades diárias de propostas de negócios terão respostas ágeis quanto à solidez de seus clientes;

3.3.5. a confirmação de que alguns índices tidos como importantes não são necessariamente significativos na avaliação de uma empresa é altamente relevante.

Apresenta, por outro lado, as seguintes limitações na utilização dos modelos:

3.4.1. é extremamente difícil um modelo cercar todos os possíveis fatores que influem no desempenho de uma empresa particular, pois à medida que se sistematiza também se está generalizando;

3.4.2. o tempo é uma das principais limitações apresentadas pelos modelos que utilizam a análise discriminante. Com o decorrer do tempo, tanto as variáveis quanto os pesos relativos sofrem alterações. As variáveis que, segundo a análise discriminante, são as que melhor classificam sob determinada conjuntura econômica, não o são em outras situações, ou pelo menos, poderão perder sua eficácia;

3.4.3. os modelos não devem ser entendidos como verdade única e absoluta, pois poderão falhar mesmo apresentando bons resultados numa determinada situação. Suponha que os acertos sejam de 95%; os cinco por cento de erro podem ser muito prejudiciais na concessão de um alto empréstimo ou financiamento. Dessa forma, os modelos não devem pretender a substituição do julgamento do analista, mas devem ser entendidos como um instrumental complementar para o analista;

3.4.4. manipulações nos demonstrativos contábeis, ou a sua falta de padronização, podem levar uma empresa em estado de insolvência a ter uma avaliação de crédito aceitável. Dessa forma é necessário que os demonstrativos das empresas sejam padronizados da mesma

forma como foram as que serviram de base para o desenvolvimento do modelo;

3.4.5. os aspectos de região geográfica, bem como ramos de atividades com características peculiares, limitam o uso de um modelo único, sendo que o desenvolvimento de diversos modelos poderá exigir que se disponha de amostras muito grandes.

Caouette et al. (2000, p.217) defende que os modelos de risco de crédito são importantes porque permitem ao tomador de decisões o conhecimento que não estaria prontamente disponível de outra maneira. Acrescentam que os modelos proporcionam uma vantagem competitiva a seus usuários, pois permitem que se opere em muitas regiões geográficas, envolvendo grande número de analistas de crédito, com elevado grau de objetividade nas decisões. Entretanto, salientam que "até o momento ninguém desenvolveu um modelo eficiente e eficaz para medir e precificar o risco de crédito. Os modelos de risco de crédito não atingiram um ponto onde o risco no nível micro da empresa tenha sido ligado aos fatores macro da economia".

Por outro lado destaca, ainda, Caouette et al. (2000, p.212), que a utilização dos modelos de risco de crédito "variam de acordo com o porte do tomador". Informam que o uso destes modelos se ampliou para empréstimos corporativos de grande porte nas médias empresas e empresas imobiliárias. E que "as pequenas e micro empresas são os setores com menor uso de modelos de crédito".

4. COBRANÇA: UMA CONSEQÜÊNCIA DO CRÉDITO

O departamento de cobrança de qualquer empresa, independentemente do ramo de atividade, tem como objetivos principais assegurar um fluxo tranqüilo de pagamentos e reduzir os débitos de longo prazo.

É bastante estreito o relacionamento entre crédito e cobrança dentro de uma instituição, sendo o segundo uma conseqüência do primeiro. Os princípios descritos por BLATT (2003) corroboram essa idéia:

- Boas cobranças começam com boa gestão de crédito.
- Crédito implica em promessa de pagamento.
- Cobrança implica no caminho de fazer cumprir essa promessa.

4.1. A Cobrança e o Código de Defesa do Consumidor

O artigo 42 da Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990, dispõe sobre direitos do consumidor no que se refere à cobrança de dívidas.

“Art.42. Na cobrança de débitos, o consumidor inadimplente não será exposto a ridículo, nem será submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça. Parágrafo único. O consumidor cobrado em quantia indevida tem direito à repetição do indébito, por valor igual ao dobro do que pagou em excesso, acrescido de correção monetária e juros legais, salvo hipótese de engano justificável”.

A referida Lei ainda considera infração penal algumas práticas que podem vir a ser utilizadas em atividades de cobrança.

“Art. 71. Utilizar, na cobrança de dívidas, de ameaça, coação, constrangimento físico ou moral, afirmações falsas, incorretas ou enganosas ou de qualquer outro procedimento que exponha o consumidor, injustificadamente, a ridículo ou interfira com seu trabalho, descanso ou lazer: Pena: Detenção de três meses a um ano e multa”.

4.2. Políticas de Crédito e Cobrança

De acordo com TAVARES (1988) uma política pode ser definida como regra geral de conduta ou de ação que deverá ser objeto de aplicação em determinada situação operacional.

As políticas de crédito e cobrança devem ser definidas de forma objetiva, a fim de servirem de instrumento orientativo no processo de decisão gerencial, medindo-se o seu grau de eficiência em função do número de situações objeto de resolução, com base na obediência dessas políticas. É importante que as políticas sejam formalizadas, principalmente nas grandes organizações, pois situações semelhantes podem surgir em regiões distintas e sob a responsabilidade de diferentes funcionários.

A eficiência das políticas deve ser periodicamente analisada em função do progresso da organização e do alcance dos seus objetivos. Em caso satisfatório, as políticas devem ser reafirmadas, do contrário precisam de reformulações a fim de que se equacionem as novas condições enfrentadas pela empresa.

Para TAVARES (1988), a definição de políticas básicas de crédito e cobrança constitui uma responsabilidade de nível hierárquico superior. O processo de definição poderá receber orientação dos níveis gerenciais, cabendo, porém, a decisão final à Alta Administração.

Ainda conforme o mesmo autor, no desenvolvimento das atividades de crédito e cobrança é necessária uma definição dos níveis de responsabilidade de acordo com os diversos níveis estruturais.

Assim, os objetivos básicos a serem alcançados, em determinado período, constituem responsabilidade da diretoria ou da gerência equivalente. As metas a serem atingidas, em um espaço de tempo menor, constituem responsabilidade da Gerência de Divisão. Por fim os programas de trabalho da área devem ser de responsabilidade fundamental das chefias departamentais. O quadro a seguir representa as distinções entre política, objetivo, meta e programa.

ÁREA DE CRÉDITO	POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Não conceder crédito a empresas com menos de um ano de atividade. • Não conceder crédito a empresas com títulos protestados.
	OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar as perdas com devedores duvidosos e com custos financeiros decorrentes de atrasos de clientes. • Atingir um grau de retorno altamente satisfatório com perdas de no mínimo x% ao ano.
	META	<ul style="list-style-type: none"> • Atualizar até o início do próximo exercício todos os limites de crédito de clientes. • Cadastrar até xx/xx/xx todas as informações e limites de crédito no computador.
	PROGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> • Atualizar o limite de crédito de x clientes semanalmente. • Conseguir pelo menos x informações sobre clientes através de bancos e demais fornecedores.
ÁREA DE COBRANÇA	POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Cobrar energicamente os valores vencidos utilizando-se de todos os recursos necessários. • Realizar todo o processo de recebimento de duplicatas através de instituições bancárias.
	OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Atingir um grau de Atraso Médio Ponderado de, no máximo, x dias até o final do exercício. • Atingir no Balanço Patrimonial uma participação de contas a receber de, no máximo, x% do total do ativo.
	META	<ul style="list-style-type: none"> • Receber um montante de x milhões no mês corrente. • Reduzir os valores de duplicatas vencidas pelo menos em x milhões nos próximos três meses.
	PROGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> • Programar novas admissões de funcionários para cobrança e promover programas de treinamento. • Programar uma agenda de viagens para visita aos principais representantes e clientes.

Quadro 1: Distinções entre política, objetivo, meta e programa

Fonte: TAVARES, 1988, p. 29.

Para a definição da política de Crédito e Cobrança os seguintes fatores precisam ser analisados:

- Fator estimulante de vendas: sempre que a empresa adota uma política de crédito e cobrança mais liberal está tentando incentivar seus clientes de forma a obter maiores volumes de vendas.
- Fatores competitivos e comportamentais também influenciam essa política já que a empresa tenderá a adotar posturas semelhantes as dos seus concorrentes e, em determinadas situações, tentará se adequar às exigências de seus clientes.
- A capacidade da empresa em termos de recursos, grau de lucratividade e de retorno sobre o investimento. Apenas as organizações com maior capacidade podem adotar políticas liberais, enquanto aquelas de menor capacidade devem adotar políticas intermediárias, já que um rigor excessivo poderá abalar o volume de vendas e os resultados organizacionais.
- Atitude gerencial de risco constitui um fator interno importante já que uma gerência mais ousada tenderá a correr maiores riscos através da adoção de uma política mais liberal e uma gerência mais cautelosa tenderá a estabelecer uma política mais conservadora e, conseqüentemente, menos flexível.
- Capital de giro próprio: é necessário dimensionar o grau de influência da política de crédito e cobrança no capital de giro da empresa para que esta não acabe descapitalizada devido às promessas de pagamento não cumpridas.
- Fluxo de Caixa e Grau de Liquidez Corrente podem ser significativamente afetados por políticas mal definidas já que as projeções realizadas com base nos recebimentos futuros poderão não se concretizar enquanto que os compromissos assumidos pela empresa precisam ser honrados. Uma ineficiente análise de crédito e, conseqüentemente, uma cobrança sem sucesso pode levar a um desequilíbrio entre o ativo e o passivo da empresa.

4.3. Política de cobrança de juros e despesas

A definição da política de cobrança de juros e despesas deve ser desenvolvida com base no aspecto punitivo e na determinação de custos externos. O primeiro aspecto tem caráter comportamental já que, ao cobrar juros e despesas decorrentes do atraso na liquidação de valores, com taxas suficientemente elevadas, a empresa inibe o cliente a utilizar prazos adicionais como fonte alternativa de financiamento. Em observância ao segundo aspecto mencionado, a taxa de juros e despesas cobrada pela empresa deverá ser superior às de fontes alternativas externas.

De acordo com TAVARES (1988) o custo do dinheiro no mercado deve ser observado a fim de incentivar o cliente a tomada de financiamento externo para a liquidação do débito na empresa credora. Outro fator importante é o custo de oportunidade do cliente, pois as taxas de juros e despesas devem atingir um valor que desestimule o cliente à aplicação em investimentos financeiros, estoques e liquidação de passivos utilizando como fonte de recursos o capital da empresa credora através da não-liquidação de seu débito vencido.

4.4. O Programa de Cobrança

Segundo BLATT (2003), o principal objetivo do programa de cobrança é desenvolver relações com o cliente, através da qual a empresa vai recuperar suas contas a receber atrasadas, tão rápido e economicamente quanto possível, e encorajar o cliente que costuma ser devedor a patrocinar a empresa em futuros bons negócios.

Vários são os casos possíveis de cobrança, entre os quais a correspondência de cobrança, a cobrança telefônica, a cobrança pessoal e a cobrança terceirizada.

Muitas empresas optam pelo envio de correspondências aos clientes notificando-lhes acerca do débito, apresentando as condições para o pagamento do mesmo e informando os telefones do setor apto a realizar a negociação, no caso o departamento de Contas a Receber ou de Cobrança. É necessária muita cautela ao elaborar tal correspondência, pois, conforme o Código de Defesa do Consumidor, o credor não pode expor o devedor a nenhum tipo de constrangimento ou ameaça.

A cobrança telefônica é um eficiente meio de ação junto aos clientes. Esse tipo de abordagem reúne muitas vantagens dentre as quais a possibilidade de identificar a pessoa responsável pela liquidação do débito pendente, de uma completa especificação do débito, além de esclarecer eventuais problemas apontados pelo cliente cuja resolução por parte da empresa credora se faz necessária para a liquidação do débito.

A cobrança pessoal merece atenção especial no tocante ao treinamento dos funcionários diretamente envolvidos no processo de abordagem aos clientes. Esses colaboradores devem ser orientados quanto a algumas atitudes positivas nesse contato, tais como a organização dos documentos e informações importantes para a cobrança, a elaboração de um plano para a liquidação do débito, observando os limites de negociação impostos pela empresa e, principalmente, mostrar ao cliente que, apesar de firme a atitude da empresa é de colaboração para o fim dessa pendência. Atitudes negativas como menosprezar ou fazer preleções a respeito do cliente, bem como falta de segurança em seus argumentos, entrando muitas vezes em contradição, devem ser abolidas por esses profissionais.

Por fim, a cobrança terceirizada que se dá através da contratação de uma empresa especializada nessa atividade. Há uma tendência das empresas em concentrarem seus esforços em suas atividades-fim, terceirizando as atividades-meios.

No caso de insucesso desses métodos de cobrança, a empresa pode optar ainda pelo protesto dos títulos de crédito, pelo envio de informações comerciais negativas aos órgãos de proteção ao crédito e até mesmo pela execução judicial da dívida.

O quadro a seguir ilustra o comparativo entre custo e eficácia de cada caso de cobrança.

PROGRAMA	CUSTO	EFICÁCIA
Correspondência	Menor	Menor
Telefone	Intermediário	Intermediária
Visita Pessoal	Maior	Maior

Quadro 02. Custo x Eficácia dos programas de cobrança.

Fonte: BLATT, 2003, p. 33.

Ainda conforme BLATT (2003), uma vez que se tenha optado por um

determinado método de cobrança, não se deve regredir em seu nível de custo e eficácia no estágio seguinte da cobrança. Entende-se assim que não se deve fazer um telefonema de cobrança e, em seguida, enviar uma correspondência de cobrança.

4.5. Gerenciamento de Crédito e Cobrança

A definição de um sistema de informações constitui fator de preponderante importância no processo de otimização de crédito e cobrança. Independente da área de aplicação, um sistema de informações deve conter os seguintes níveis de informação: operacionais – aquelas necessárias ao processamento das tarefas do setor, devem atender principalmente aos funcionários da área; de controle – são aquelas necessárias ao controle das operações ao nível de chefia; gerenciais – são necessárias à administração das operações, nesse caso, de crédito e cobrança, ao nível de gerência. A tabela a seguir contextualiza as informações acima relacionadas no setor de crédito e cobrança.

MÓDULO	EXEMPLO DE INFORMAÇÃO
INFORMAÇÕES OPERACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Relação de baixa de duplicatas por cliente. • Relação de duplicatas a receber por cliente. • Relação de duplicatas transferidas para a cobrança. • Relação de duplicatas a serem protestadas.
INFORMAÇÕES DE CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> • Resumo de baixas por carteira e região. • Resumo de contas a receber por região. • Relação dos principais débitos não liquidados. • Análise de contas a receber por carteira.
INFORMAÇÕES GERENCIAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Análise do prazo médio ponderado de recebimento. • Análise comportamental dos principais clientes. • Análise do grau de evolução de crédito e sua utilização. • Análise do custo financeiro de atraso por região.

Quadro 03: Níveis de informações de crédito e cobrança

Fonte: TAVARES, 1988, p. 102.

Devido ao grande número de operações e ao volume de valores que passam pelo departamento de crédito e cobrança, as atividades fraudulentas são bastante comuns nessa área. O sistema de informações precisa de mecanismos de controle que minimizem essas ações e possibilitem a identificação dos responsáveis pelas mesmas. A seguir práticas fraudulentas aplicadas nesse departamento das empresas:

- Aprovação indevida de pedido: aprovação de pedido de cliente sem condições

mínimas de crédito, devido à existência de informações negativas ou inexistência de informações.

- Aprovação indevida de limite de crédito: aprovação fraudulenta de crédito a fim de possibilitar a liberação de pedidos de clientes.
- Apropriação indébita de valores recebidos: não prestação de contas com a empresa dos valores recebidos.
- Mecanização de valores recebidos: apropriação indébita, de forma transitória, de determinado título. Apropria-se do valor de um segundo título prestando contas apenas do primeiro.
- Simulação de desconto na liquidação: modalidade de fraude que ocorre quando há simulação de desconto efetivamente não concedido, ocorrendo nos casos de recebimento em dinheiro ou múltiplos cheques.

4.5.1. Controle Interno de Contas a Receber

Os registros de contas a receber devem ser objetos de análise especial, sob a responsabilidade da gerência de crédito e cobrança e de forma integrada com aqueles de natureza contábil, onde as operações são registradas de acordo com sua natureza básica. Dessa forma, os valores a receber devem ser registrados no Ativo Circulante ou Realizável a Longo Prazo, enquanto os valores a pagar devem ter registro no Passivo Circulante ou Exigível a Longo Prazo. Não devem ser realizadas compensações para fins de contabilização.

A fim de assegurar um eficiente grau de controle das operações de crédito e cobrança, alguns princípios básicos de controle interno devem ser atendidos:

- Segregação das funções financeiras: operação, registro, controle, supervisão e processamento.
- Limitação operacional: aprovação de pedidos, emissão de duplicatas, registro de

contas a receber, cobrança de valores e contabilização de valores. Essas medidas visam evitar fraudes e problemas no desenvolvimento e gerenciamento do sistema de crédito e cobrança.

4.5.2. Determinação do Custo de uma Carteira de Contas a Receber

O custo financeiro, proveniente da manutenção de contas a receber de responsabilidade de clientes, pode ser decorrente de: prazo de pagamento concedido pela área de vendas quando da realização da venda ao cliente; atraso na liquidação dos valores por parte dos clientes. Conforme TAVARES (1988), o custo decorrente de concessão de prazo é de responsabilidade da gerência de vendas enquanto que o custo de atraso na liquidação dos valores é de responsabilidade da gerência de crédito e cobrança.

Através dos registros de Contas a Receber é possível identificar o grau de comportamento dos clientes. É necessário distinguir os prazos de natureza aritmética e ponderada. Através do prazo médio aritmético é possível identificar apenas o número médio entre os diversos prazos concedidos ou decorrentes de atraso na liquidação dos títulos, ou seja, o prazo médio de recebimento da empresa. O prazo médio ponderado considera o peso de cada prazo concedido ou atraso utilizando o valor de cada título de crédito como instrumento de ponderação.

4.6. Vantagens decorrentes do processo de agilização de recebimentos

Por fim TAVARES (1988), enumera alguns benefícios alcançados pelas empresas com a agilização dos trabalhos desenvolvidos pela área em estudo:

- Recebimento dos valores: quanto mais ágil e eficiente for o trabalho de recuperação dos créditos maiores serão as chances de recebimento.
- Redução das necessidades de capital de giro: uma cobrança eficaz proporcionará melhorias no fluxo de caixa reduzindo a necessidade de capital de giro.
- Menor exposição aos efeitos da inflação: através da redução do seu capital de giro, a empresa estará menos exposta aos efeitos da inflação, além de reduzir suas

perdas decorrentes de eventual conversão do balanço para moedas mais fortes.

- Redução de custos financeiros: com a agilização dos recebimentos, a organização reduzirá suas necessidades de captação de recursos, e conseqüentemente, seus custos de caráter financeiro, o que contribuirá para a obtenção de melhor resultado final.
- Aplicação em planos de investimentos: com uma quantia maior em caixa a instituição poderá aplicar os recursos excedentes em investimentos, de caráter provisório ou permanente, de acordo com as estratégias por ela definidas.

5. ESTUDO DE CASO: GESTÃO DE CRÉDITO E COBRANÇA EM UMA INDÚSTRIA DE ÁGUAS MINERAIS

5.1 Apresentação da Empresa

A empresa em estudo consiste de uma indústria de águas minerais fundada em 21/11/1967. Desenvolve atividades nas regiões Nordeste, onde atua em todos os estados exceto o Piauí. No Centro-Oeste está instalada em Brasília e Goiás e na região sudeste do país no Rio de Janeiro. Suas 21 fontes de água mineral e as 20 filiais empregam, aproximadamente, dois mil funcionários.

A empresa tem como missão: desenvolver, industrializar, comercializar e distribuir alimentos e bebidas com a mais alta qualidade, satisfazendo clientes, consumidores e acionistas.

Sua visão consiste em manter a liderança nacional isolada da sua marca, ser a 6ª maior envasadora de água do mundo e 3º maior produtor de bebidas do Brasil a partir de 2009.

Seu *portfólio* de produtos é composto por águas minerais, gaseificadas ou não-gaseificadas, uma linha de refrigerantes, com produtos *lights*, inclusive, e repositores energéticos.

A Gerência de Crédito e Cobrança está subordinada à Gerência de Controladoria, que, por sua vez está ligada hierarquicamente à Diretoria Financeira da empresa. São integrantes dessa gerência: o gerente nacional de crédito e cobrança e um assistente administrativo. Esses profissionais são responsáveis por supervisionar uma equipe de 40 funcionários distribuídos pelas filiais da empresa.

Segundo o Gestor de Crédito e Cobrança, o segmento de bebidas, no Brasil, opera com uma média próxima a 89% de recebimento dentro do mês vencendo. A meta da empresa é atingir o nível de 94% de recebimento (média anual). Ainda segundo ele, as metas de cada filial são diferentes e os critérios usados para estabelecê-las são: o porte de cada filial, que é

determinado de acordo com o faturamento da mesma e o histórico de recebimentos anteriores, levando-se em conta o mês anterior e os resultados do mesmo mês no ano anterior.

A supervisão desse setor envolve atividades de motivação, o acompanhamento diário do índice de recebimento, além da intermediação no relacionamento do departamento com outras áreas da empresa.

A Gerência de Crédito e Cobrança mantém constante contato com os Departamentos Comercial, Logística e Contabilidade. Com a área comercial age estimulando a parceria na concessão do crédito, sobre a qualidade da carteira de clientes e avaliação da capacidade de compra e pagamento dos mesmos.

Em relação ao Departamento de Logística, atua no que diz respeito ao controle de atrasos das entregas, ou seja, ao ser informado que houve atraso na entrega da mercadoria de um determinado cliente, essa gerência efetua uma prorrogação no vencimento da duplicata conservando o prazo acordado entre a empresa e o cliente. Além disso, é responsável pelo faturamento contra transportadoras, nos casos de avarias, e seguradoras quando ocorrem sinistros.

Já na área Contábil, a Gerência de Crédito e Cobrança age no sentido de colaborar para a perfeita operacionalização contábil das filiais e de observar o cumprimento de procedimentos contábeis padrões, principalmente no envio de documentação comprobatória de pagamentos feitos no sistema bancário ou através de créditos em conta corrente. A baixa de títulos em prejuízo também é uma atividade que envolve a parceria entre o setor de crédito e cobrança e contabilidade já que é o primeiro quem indica os títulos que poderão ser baixados nessa condição e, após autorização da Controladoria, é operacionalizada a baixa no sistema da empresa. A contabilidade se encarrega de fazer o registro contábil dessa operação.

5.2. A Política de Crédito e Cobrança

A empresa passou a formalizar a Política Nacional de Crédito e Cobrança em 2002. Para isso Gerência de Crédito e Cobrança convidou os setores (Comercial, Auditoria, Diretoria e Controladoria) para juntos elaborarem um documento único e formal onde deveria constar todo o procedimento desde a concessão de crédito à baixa em prejuízo.

Essa política dá uma importância maior à concessão de crédito, pois os setores envolvidos entendem que uma boa análise de crédito é decisiva para o sucesso no recebimento dos valores faturados. A seguir informações extraídas da Política de Crédito e Cobrança da empresa em estudo:

– Pré-requisitos iniciais:

Pessoa jurídica constituída há mais de 01 (um) ano;

Faturamento mínimo mensal de R\$ 1.000,00.

– Documentação cadastral necessária:

Ficha cadastral preenchida, com parecer do representante / supervisor comercial, assinada pelo cliente e representante / supervisor comercial, indicando quem assinou e seu n.º. de RG;

Cópia do contrato social de constituição, registrado na junta comercial;

Cópia da última alteração do contrato social, registrado na junta comercial;

Cópia do cartão CNPJ dentro da validade;

Cópia da inscrição estadual;

Faturamento dos últimos 12 meses em papel timbrado e assinado, indicando quem assinou e seu n.º. de RG;

Declaração, quando empresa coligada com corpo societário diferente (procuração do representante legal);

Relação de fornecedores;

Relação de bancos;

Relação de bens móveis e imóveis;

Consulta ao Equifax, Serasa e Sintegra;

– Análise dos documentos:

Informações Bancárias da empresa e de cada um dos sócios;

Informações Comerciais da empresa (pelo menos duas). Informações do SERASA e/ou Equifax;

Análise das contas a receber (caso de reanálise). Análise dos pagamentos acumulados (caso de reanálise);

Análise do faturamento dos últimos 12 meses;
Contrato de Garantia (avaliação da garantia, para créditos a partir de R\$ 20.000,00);

Solicitar avalista para limite de crédito rotativo quando entender necessário, ou seja, nenhuma informação foi satisfatória;

Verificar se o preenchimento está correto e a ficha cadastral devidamente assinada;

Verificar se o Contrato de Avalista está devidamente assinado e reconhecido firma das assinaturas;

O cônjuge deve também assinar o Contrato de Garantia, independentemente do tipo de comunhão de bens;

Nada consta no SERASA e/ou Equifax;

Solicitar a certidão negativa quando apontar protesto no SERASA e/ou Equifax;

Solicitar regularização junto aos bancos quando houver cheques devolvidos, apontados no SERASA e/ou Equifax;

Informações comerciais e bancárias positivas.

– Indicadores de Risco:

Empresa pouco conhecida com capital social elevado;

Empresa com capital social insignificante e com alteração recente para valor elevado;

Empresa recém adquirida;

Empresa com alteração do ramo de atividade;

Empresa com diversas mudanças de endereços;

Empresa com alteração na razão social ou no nome fantasia.

– Concessão de Crédito:

A concessão de crédito apenas poderá ser feita por Gerente ou Encarregado de Crédito e Cobrança ou pessoa autorizada formalmente pela Gerência de Crédito e Cobrança da empresa;

Apenas os clientes que não tenham restrições poderão ter linha de crédito aprovada, salvo autorização expressa da Gerência de Crédito e Cobrança.

– Autonomia para Concessão de Crédito:

Auxiliares de crédito e cobrança: até R\$ 10.000,00;

Encarregado de crédito e cobrança: até 50.000,00;

Gerência de crédito e Cobrança: de R\$ 51.000,00 até R\$ 100.000,00;

Comitê de Crédito e Cobrança: a partir de R\$ 101.000,00.

– Membros do Comitê de Crédito e Cobrança:

Gerente de Controladoria;

Gerente de Crédito e Cobrança;

Gerente de Auditoria;

Assessoria da Diretoria;

Gerente Comercial / Vendas.

– Periodicidade da Reanálise de Crédito:

Clientes com limite superior a R\$ 50.000,00: a cada 03 meses;

Clientes com limite inferior a R\$ 50.000,00: a cada 06 meses.

– Documentos a serem verificados na reanálise:

Cópia da última alteração contratual e suas filiais (se houver alteração);

Cópia do cartão CNPJ dentro da validade (se necessário).

Relação do faturamento dos últimos 12 meses (se houver solicitação para aumento do limite);

Novas informações comerciais e bancárias (se houver solicitação para aumento do limite);

Consulta ao SERASA e/ou Equifax;

Verificar a validade do Contrato de Avalista;

Análise das contas a receber;

Análise do pagamento acumulado;

Análise da média de atraso nos pagamentos;

5.3. O Gerenciamento de Carteira – Equifax

Uma forte aliada do setor de Crédito e Cobrança é a Equifax, empresa especializada na análise e gerenciamento de crédito. Oferece serviços como banco de informações comerciais sobre pessoas físicas e jurídicas, serviço de alerta a fraudes, além do gerenciamento de carteira que permite monitorar o comportamento comercial de uma amostra de clientes.

A Equifax iniciou suas atividades no Brasil em 1998 com a aquisição da SCI, fundada em 1974. Ela reúne no mercado nacional conhecimento, tecnologia e informação para o desenvolvimento de soluções para gestão de risco. Com reconhecida experiência mundial na administração de base de dados, oferece total segurança no processo de recepção, tratamento, armazenamento dos dados e disponibilidade da informação ao Cliente.

O Equifax GERENCIAMENTO DE CARTEIRA tem por objetivo qualificar e monitorar diariamente o risco de sua carteira de clientes através da observação do comportamento comercial destes com o mercado. Esta importante ferramenta permite identificar clientes com alto ou baixo risco, permitindo direcionar ações específicas que resultem no aumento de rentabilidade para a empresa.

Os principais benefícios apresentados pela Equifax são:

- I - Potencializa a rentabilidade da carteira de clientes;
- II - Reduz os índices de inadimplência;
- III - Avalia o risco global da carteira da empresa;
- IV - Facilita a análise do crédito;
- V - Auxilia a administração de limites de crédito; e
- VI - Permite identificação dos "bons" e "maus" clientes para o direcionamento de ações específicas.

O Equifax Gerenciamento de Carteira utiliza critério *rating* e esse pode, opcionalmente, ser personalizado de acordo com os critérios de classificação do risco já adotados pela própria empresa. Com acesso via internet, o resultado é a visualização total ou parcial da carteira de clientes, onde o usuário pode realizar inclusões e exclusões on-line e em

tempo real.

A empresa em estudo optou pelo gerenciamento de 2.000 clientes, incluindo nesse gerenciamento os clientes ativos com alto limite de crédito (acima de R\$ 5.000,00). Os critérios utilizados pela empresa estudada para definição do status do cliente são:

- a. Status A: quantidade de informações positivas 08 vezes (ou mais) maior que a quantidade de restritivas;
- b. Status B: quantidade de informações positivas de 04 a 7,9 vezes maiores que a quantidade de restritivas;
- c. Status C: quantidade de informações positivas de 02 a 3,9 vezes maiores que a quantidade de restritivas;
- d. Status D: quantidade de informações positivas até 1,9 vezes maiores que a quantidade de restritivas;
- e. Status E: informações positivas menores ou iguais quantidade de informações restritivas;
- f. Status F: ausência de informações positivas ou restritivas;
- g. Status G: cheques sem fundos, falência requerida, concordata requerida, falência decretada, concordata deferida e importantes informações adicionais.

5.3.1. Análise dos dados

De acordo com os critérios apresentados, a gerência em análise classifica como baixo risco, aqueles clientes que estiverem nas categorias A, B e C, como médio risco os clientes que estiverem nas categorias D e E, e como alto risco aqueles clientes que estiverem nas categorias F e G, bem como os clientes que não foram incluídos no Gerenciamento de Carteira em virtude do valor faturado ser inferior à R\$ 5.000,00. As tabelas abaixo ilustram essas informações.

FAIXA DE RISCO	STATUS	VALOR FATURADO	% DA CARTEIRA
Risco baixo	A - B - C	8.394.540,00	86,90%
Risco médio	D - E	763.140,00	7,90%
Risco alto	F -G	502.320,00	5,20%

Tabela 01: Percentual de clientes por faixa de risco.
Fonte: Equifax.

STATUS	QTDE CLIENTES	%	DÉBITO TOTAL	%
A	700	35%	4.115.160,00	42,60%
B	520	26%	2.733.780,00	28,30%
C	400	20%	1.545.600,00	16,00%
D	160	8%	463.680,00	4,80%
E	120	6%	299.460,00	3,10%
F	0	0%	0,00	0,00%
G	100	5%	502.320,00	5,20%
<i>Total Gerenciado</i>	2000	22%	9.660.000,00	70,00%
Não Gerenciado	7000	78%	2.760.000,00	20,00%
TOTAL	9000	100%	13.800.000,00	100%

Tabela 2: Total de Clientes por Rating – dados referentes a agosto/2006.

Fonte: Equifax.

5.4. A Cobrança

A cobrança por telefone é iniciada a partir do 3º dia de vencimento da duplicata, neste mesmo prazo, as vendas a prazo são automaticamente bloqueadas para os devedores conforme orientação da Política de Crédito e Cobrança.

Não é cobrada multa por atraso, e sim juros de 6% a.m. e taxa comum utilizada no mercado de alimentos e bebidas. Essa taxa de juros é negociável e na maioria das vezes ela é reduzida para o patamar médio de 3 a 4% a.m.

O protesto dos títulos ocorre a partir do 10º dia de atraso e a negativação na Serasa pode ocorrer a qualquer tempo a partir do vencimento, no caso de insucesso das negociações.

Após 90 dias do vencimento original, a cobrança é feita por duas empresas de cobrança terceirizadas. Essas empresas permanecem com a cobrança dos títulos por outros 90 dias. Caso não obtenham sucesso, deverão devolver a cobrança com parecer conclusivo sobre cada caso.

No caso de insucesso total, a empresa obedece às normas legais para provisão dos títulos em perdas. Ou seja, por Lei, a empresa pode registrar contabilmente que não receberá

aquele valor, é isso que se chama de provisão em perdas. Após a provisão, decorrido o prazo legal, a empresa pode efetuar a baixa em prejuízo dos títulos não recebidos. Os prazos para baixa em prejuízo são: 01 ano para títulos anteriormente provisionados e com valores inferiores a R\$ 5 mil e de 05 anos quando os títulos têm valor superior R\$ 5 mil.

Há casos em que o volume da dívida é alto e é necessário recorrer à execução judicial. Para isso os títulos a serem cobrados são encaminhados ao departamento jurídico da empresa para que as providências relativas à execução judicial possam ser tomadas.

5.4.1. A Cobrança Terceirizada

Trimestralmente os títulos vencidos há mais de 90 dias são selecionados através do sistema de cobrança da empresa para serem enviados à cobrança terceirizada. Os responsáveis pela cobrança de cada filial dão parecer à remessa desses devedores para cobrança externa.

As empresas de cobrança terceirizada prestam contas semanalmente das ações despendidas na tentativa de recebimento dos valores devidos. Essas ações também podem ser acompanhadas via internet, pois as duas empresas contratadas para prestação desses serviços disponibilizam relatórios virtuais. Os valores recebidos são repassados quinzenalmente a empresa credora. De posse dos valores recebidos, a credora emite uma declaração de anuência ao devedor, para os casos de títulos protestados e providencia a retirada das informações negativas da SERASA.

A remuneração dessas empresas é feita através do pagamento de uma comissão de 10% sobre o valor recebido. Nos casos de execução judicial é cobrado honorário advocatício e a decisão pelo ajuizamento depende muito do valor a ser executado já que os custos são maiores.

Os resultados alcançados pelas empresas terceirizadas são, também, analisados trimestralmente. Para verificar a eficiência de recebimento, o valor total dos títulos recebidos pelas cobradoras é dividido pelo valor total dos títulos enviados às mesmas. Além disso, possíveis reclamações dos clientes quanto ao trabalho dessas empresas são levadas em

consideração no momento da avaliação. O “*feedback*” da avaliação é repassado em reunião com o representante da empresa contratada, o Gerente de Crédito e Cobrança e seu assistente.

5.5 Gerenciamento do Setor de Crédito e Cobrança

A carteira de clientes é avaliada pela Gerência de Crédito e Cobrança por faixas de vencimento, a saber: vencimento de 0 a 30 dias, 31 a 60, 61 a 90, 91 a 120 e Acima de 120 dias.

Segundo o Gerente de Crédito e Cobrança, nos últimos 03 anos, a empresa empregou esforços para receber seus créditos até 60 dias após o vencimento. Nesse intuito, a empresa procurou parcerias nacionais e locais para a capacitação dos colaboradores da área. Todas as filiais foram munidas de estrutura física adequada além da contratação do serviço especial de gerenciamento eletrônico, acima apresentado, dos maiores clientes a nível nacional. Desta forma, a empresa alavancou seus resultados de 85% para aproximadamente 93% de eficiência ao ano.

A meta para 2006, estabelecida pela Diretoria da empresa para a área, é de 94%. A eficiência de recebimento é encontrada dividindo-se o valor total dos títulos vencidos pelo valor total dos títulos recebidos, obedecendo às faixas de vencimento supramencionadas.

Os gráficos seguintes demonstram a evolução do desempenho do setor nos 03 últimos anos.

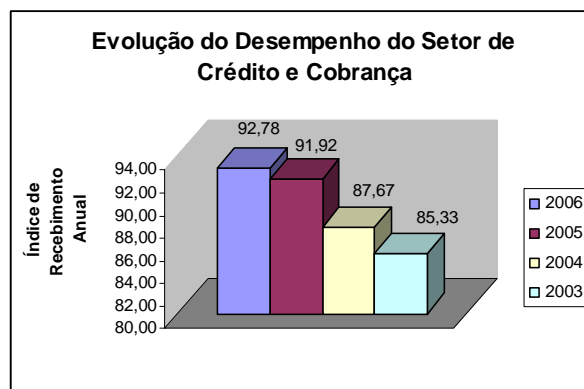


Gráfico1. Evolução do Desempenho o Setor de Crédito e Cobrança.

A avaliação do desempenho de cada unidade de crédito e cobrança é feita através de uma ferramenta que foi designada “Fluxo de Recebimento”, onde se mede a eficiência real em termos de recuperação de crédito de cada filial e da empresa como um todo.

Cada filial tem meta específica, traçada de acordo com a meta geral da empresa (94% ao ano), de acordo com o histórico de recebimento de cada uma dessas filiais e levando-se em consideração a sazonalidade, variável muito importante no segmento de bebidas. As metas são realísticas, sempre desafiadoras, pois, normalmente, ocorre um incremento de 10% sobre o percentual histórico.

Através do gráfico abaixo é possível perceber que a significativa melhoria dos índices de recebimento, resultado de uma análise de crédito mais criteriosa, não inibiu as vendas da empresa. Pelo contrário, verifica-se um incremento bastante representativo no valor total da carteira administrada pelo setor de crédito e cobrança. Os dados demonstrados são aproximadamente os valores da carteira de clientes com a qual o setor de crédito e cobrança trabalha. De acordo com o gestor da área, se o faturamento dos meses de outubro/2006 a dezembro/2006 apenas se mantiver, o aumento da receita será de 7%, já que a parte mais representativa do faturamento é comercializada a prazo e por isso compõe a carteira da cobrança. Esse mesmo percentual representa o aumento médio do período de 2003 a 2006.

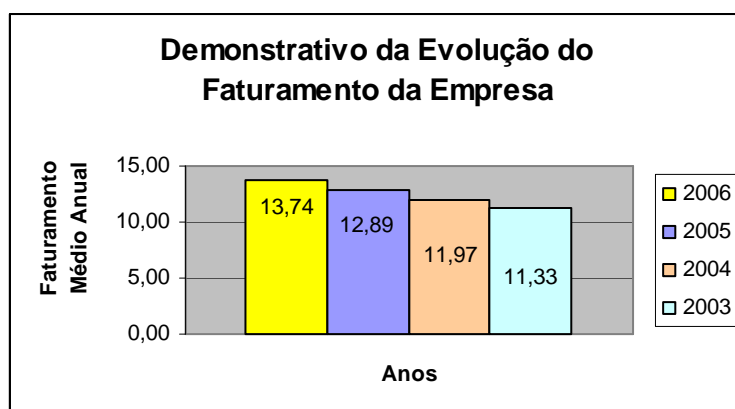


Gráfico2. Demonstrativo da Evolução do faturamento da Empresa – valores em milhões de reais.

Os resultados alcançados são demonstrados para a Gerência de Controladoria e Diretoria através da apresentação de relatórios gerenciais. Inclui Relatório Executivo, Fluxo de Recebimento e posição atualizada sobre negociação com os maiores devedores.

Um “*ranking*”, com classificação das filiais, de acordo com o desempenho, é divulgado tanto para o setor de cobrança das demais filiais quanto para os gerentes comerciais e de das filiais.

Nos últimos 03 anos, a Gerência de Crédito e Cobrança ganhou em profissionalização da área. Essas mudanças foram percebidas não apenas pelos colaboradores diretos, mas por todos os departamentos e principalmente pela Diretoria. A gerência aplicou grandes esforços em capacitação e motivação de colaboradores e elaboração de uma estrutura física mínima para cada filial. Houve uma substituição de bancos para registro de duplicatas por outros que mais proporcionaram qualidade e baixo custo. A otimização do sistema de informações também ocorreu no mesmo período e foi determinante para a maximização dos resultados. A melhoria na comunicação interdepartamental contribuiu para mais agilidade na solução de problemas. Assim o incremento de 6% do índice foi apenas consequência do esforço de cada colaborador direto ou indireto da área de crédito e cobrança.

6. CONCLUSÃO

Diante da exposição dos conceitos e das ferramentas para análise e gerenciamento do crédito dentro das organizações, foi possível verificar a importância do mesmo para a saúde financeira de qualquer empresa.

A análise de crédito apresenta-se como um catalisador de maus pagadores visando a minimizar os efeitos da inadimplência nas instituições empresariais. Com base nas informações comerciais, na veracidade dos documentos apresentados, nas garantias oferecidas e, principalmente, com o conhecimento acerca do comportamento do cliente no mercado, as empresas podem optar por um estilo gerencial para concessão de crédito mais moderado ou liberal.

É necessário, também, que a concessão de créditos esteja aliada com a política de crescimento comercial da empresa para que essa não seja um fator desestimulante do desenvolvimento das atividades da mesma.

A recuperação de créditos ou cobrança surge como uma consequência dos créditos concedidos, concretizando as promessas de pagamentos anteriormente realizadas pelos clientes. Esse setor necessita de atenção especial haja vista que ações de cobrança mal implementadas podem gerar prejuízos tanto a imagem como as finanças da empresa, visto que cobranças fora dos padrões éticos e/ou indevidas podem gerar ações na justiça.

A empresa em estudo, percebendo a importância de uma boa gestão de crédito e cobrança vem empregando esforços e investimentos a fim de melhorar as ferramentas para o desenvolvimento desses trabalhos, gerando, como consequência, diminuição da inadimplência e o crescimento das vendas já que mais créditos são concedidos, porém de uma forma bem mais consciente e fundamentada no conhecimento sobre o assunto abordado.

É possível identificar um alinhamento das ações desenvolvidas pela empresa com os conceitos e técnicas desenvolvidas sobre esse assunto. Percebe-se que os ganhos em *performance* passaram a acontecer depois que a empresa implementou conceitos e procedimentos visto na teoria, como a política de crédito e cobrança e a adoção de um

gerenciamento de carteira usando o critério *rating*. Apesar do estilo gerencial liberal, a empresa estudada conseguiu aliar o aumento na concessão de crédito à diminuição do percentual de inadimplência.

Por fim, como demonstrados anteriormente, os resultados alcançados pela empresa foco do estudo foram bastante representativos ocorrendo um aumento de 6% nos recebimentos da empresa aliado a um crescimento de 17% no faturamento da mesma no período de 2003 a 2006.

BIBLIOGRAFIA

BLATT, Adriano. **Avaliação de Risco e Decisão de Crédito: um enfoque prático**. São Paulo: Nobel. 1999.

CAOQUETTE, John B; ALTMAN, Edward; NARAYANAN, Paul. **Gestão do Risco de crédito: o próximo grande desafio financeiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Tradução de Jean Jacques Salim e João Carlos Douat. 7a. edição. São Paulo: Harbra. 1997.

SANTI FILHO, Armando. **Avaliação de Riscos de Crédito**. São Paulo: Atlas. 1997.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, José Pereira da. **Análise e Decisão de Crédito**. São Paulo: Atlas, 1993.

PAIVA, Carlos A. Carvalho. **Administração do Risco de Crédito**. Rio de Janeiro: Crédito e Risco. C & R Consultoria e Treinamento Ltda. Disponível em <http://www.creditoerisco.com.br>. Acesso em 03.09.2006.

Gerenciamento de Riscos de Crédito em Bancos de Varejo no Brasil. Disponível em http://www.risktech.com.br/PDFs/unicredit_varejo.pdf. Acesso em 15/11/2006.

NIKOLAY, Sérgio Antônio. **Políticas de crédito em empresas comerciais varejistas de Móveis e eletrodomésticos**. Disponível em <http://coloquio.faccat.br/coloquio3/politicas.htm>. Acesso em 05.09.2006.

Prejuízo causado por empresas golpistas subiu 74%. Disponível em <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notasemp/emp.htm>. Acesso em 03.10.2006.

Revista tecnologia de crédito. Disponível em <http://www.serasa.com.br/publicacao/index.htm#>. Acesso em 03.09.2006.

Revista Business – Equifax Brasil. Disponível em http://www.equifax.com.br/rev_bus/mes_atu/. Acesso em 04.09.2006.

SEBRAE. Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 04.09.2006.

Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm. Acesso em 07.09.2006.