

Gestão de Crédito: Proposta do Modelo PDCA para a Minimização dos Custos Empresariais

Kárem C. de Souza Ribeiro
Fernanda Maciel Peixoto
Peterson Elizandro Gandolfi

Resumo:

O crédito ao consumidor tem assumido cada vez mais importância em vários países, como nos Estados Unidos. Torna-se crescente a filosofia americana compre agora e pague depois. Nos últimos vinte anos, o crédito tem se tornado um dos principais ingredientes para a expansão do varejo e de outros setores de vendas ao consumidor. A conta patrimonial contas a receber representa uma parte substancial dos investimentos corporativos. Nos EUA, cerca de 21% do ativo circulante das empresas industriais consiste em investimentos em contas a receber. Apesar desse fato, tem havido poucos estudos sistemáticos sobre este tema. No presente artigo, após situar conceitos importantes sobre contas a receber, analisar-se-á vários custos implícitos e explícitos referentes à análise e recuperação de crédito, bem como apresentar-se-á um modelo de gestão de crédito (PDCA - Plan, Do, Check and Action Planejar, Fazer, Verificar e Tomar Ações Corretivas), que busca minimizar custos monetários e reduzir a morosidade na concessão e recuperação de crédito, ou seja, minimizar não só o custo em termos de recursos financeiros, mas também em termos de tempo de tomada de decisão dos gestores, em vistas da otimização do uso dos recursos empresariais.

Área temática: *Gestão de Custos para Micro e Pequenas Empresas*

Gestão de Crédito: Proposta do Modelo PDCA para a Minimização dos Custos Empresariais

Autores:

Kárem C. de Souza Ribeiro

Universidade Federal de Uberlândia, Professora Doutora da Faculdade de Gestão e Negócios/UFU

Fernanda Maciel Peixoto

Universidade Federal de Uberlândia, Mestranda em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios/UFU.

Peterson Elizandro Gandolfi

Universidade Federal de Uberlândia, Mestrando em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios/UFU.

Resumo

O crédito ao consumidor tem assumido cada vez mais importância em vários países, como nos Estados Unidos. Torna-se crescente a filosofia americana “compre agora e pague depois”. Nos últimos vinte anos, o crédito tem se tornado um dos principais ingredientes para a expansão do varejo e de outros setores de vendas ao consumidor. A conta patrimonial “contas a receber” representa uma parte substancial dos investimentos corporativos. Nos EUA, cerca de 21% do ativo circulante das empresas industriais consiste em investimentos em contas a receber. Apesar desse fato, tem havido poucos estudos sistemáticos sobre este tema. No presente artigo, após situar conceitos importantes sobre contas a receber, analisar-se-á vários custos implícitos e explícitos referentes à análise e recuperação de crédito, bem como apresentar-se-á um modelo de gestão de crédito (PDCA - *Plan, Do, Check and Action* – Planejar, Fazer, Verificar e Tomar Ações Corretivas), que busca minimizar custos monetários e reduzir a morosidade na concessão e recuperação de crédito, ou seja, minimizar não só o custo em termos de recursos financeiros, mas também em termos de tempo de tomada de decisão dos gestores, em vistas da otimização do uso dos recursos empresariais.

Palavras-chave: gestão de contas a receber, análise de crédito, custos.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do assunto

Uma política eficaz de contas a receber envolve basicamente conceder crédito para o máximo número possível de compradores “financeiramente saudáveis” a fim de aumentar as vendas e os lucros, e rejeitar crédito para aqueles consumidores cujas compras irão resultar em perdas para a empresa. Se essa decisão for tomada de forma satisfatória, automaticamente ocorrerá uma minimização dos custos monetários e relativos ao tempo dispendido no processo decisório. Para que isso ocorra, surge a necessidade de coleta e interpretação de informações, de forma a otimizar a tomada de decisões referente à análise e recuperação de crédito.

Neste contexto, a busca por novos caminhos ou a ponderação de alternativas que minimizem os custos empresariais, tem se mostrado cada vez mais importante, principalmente em regiões como a América Latina, onde a escassez de recursos financeiros e o atraso tecnológico está presente em vários setores econômicos produtivos.

1.2. Metodologia de Pesquisa

Esse trabalho é do tipo formulador ou exploratório, pois objetiva apresentar um modelo, com a finalidade de investigar novos rumos para a análise e recuperação de crédito sob o contexto de minimização de custos. Sellitz et alii (1975:60) enfatizam que os estudos formuladores ou exploratórios visam:

“aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo.”

Para isso, este trabalho se fundamentou em estudos e pesquisas de fontes secundárias, obtidas em bibliografia básica recomendada, bibliografia complementar, periódicos contábeis e financeiros, pesquisa eletrônica de dados e leituras aprofundadas do tema.

Durante a coleta de dados, realizou-se a análise qualitativa dos mesmos, de forma a criar tabelas que possibilitassem melhor visualização e didática na apresentação do tema. Visto que, em condições reais, a pesquisa exploratória se faz necessária para a obtenção da experiência que auxilie a formulação de questões de pesquisa mais significativas, a caminho de uma investigação mais precisa. Por este motivo, uma proposta para pesquisas posteriores é a realização de pesquisas empíricas para testar a viabilidade do PDCA (*Plan, Do, Check and Action* – Planejar, Fazer, Verificar e Tomar Ações Corretivas) dentro das diversas estruturas organizacionais existentes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceito de Crédito

Leoni (1997:96) busca as origens da palavra crédito ao afirmar que *“credere é palavra latina, que significa acreditar, ou seja, confiar; é forma de obter recursos para destinar a algum empreendimento ou atender a alguma necessidade. Como exemplo, podemos citar a venda de um bem, mercadoria ou serviço, por uma promessa de pagamento, aceitando que o vencimento seja posterior ao da transação realizada”*.

Silva (1988:22) é mais sucinto. Para ele, crédito é *“(...) a capacidade de obter dinheiro, mercadoria ou serviço mediante compromisso de pagamento num prazo tratado.”*

Seja no âmbito pessoal ou nos negócios, nada em excesso é benéfico. Logo o crédito pode assumir um lado positivo se for usado moderadamente, do contrário pode levar até a falência de um indivíduo ou organização. O crédito gera alavancagem e estimula o progresso das atividades empresariais à medida em que permite a aquisição de equipamentos ou matéria prima e gera impostos e empregos no país. Além disso, o crédito estimula o consumo, influenciando a demanda, ajuda pessoas a obter moradia, pode facilitar a execução de projetos e investimentos, etc. Por outro lado, deve-se ficar atento aos limites de endividamento das pessoas físicas e jurídicas, que pode levar a insolvência das mesmas.

Leoni (1997:116) afirma também que *“em administração financeira, empréstimo ou crédito a curto prazo, deverá ser pago com recursos gerados à curto prazo e empréstimo a longo prazo, com recursos gerados a longo prazo. Portanto, o responsável pela liberação de crédito deverá observar a capacidade de geração de recursos da empresa dentro dos prazos exequíveis. Outro aspecto que se deve observar é a sazonalidade das vendas da empresa, sendo que neste caso também existirá a sazonalidade quanto aos pagamentos. Logo, os vencimentos, como o bom senso pede, devem coincidir com a época apropriada da comercialização dos produtos.”*

2.2. A política de crédito e seus impactos sob os custos de análise e recuperação de crédito

Tanto a política de crédito como as decisões de concessão de crédito afetam o volume de vendas. Vendas à longo prazo e políticas mais liberais de concessão de crédito aumentam as vendas (e aumentam, conseqüentemente, as perdas com devedores duvidosos), enquanto vendas a curto prazo e políticas rígidas diminuem as vendas (e reduzem os gastos com devedores duvidosos) (Scherr, 1989).

Silva (1988:41) aborda alguns aspectos relevantes para determinação de uma política de crédito: *“(...) numa empresa comercial ou industrial, por exemplo, uma política de crédito mais liberal poderá aumentar o volume de vendas, porém, ao mesmo tempo, exigirá maior investimento em ‘duplicatas a receber’ e em ‘estoques’. A maior ou menor flexibilidade da política de crédito, entretanto, poderá estar associada às características da empresa e de seus produtos, de forma que uma empresa que venda um produto com uma margem bruta de lucro relativamente alta (40 ou 50%, por exemplo), terá maiores condições de adotar uma política de crédito mais liberal e assumir um nível de risco maior. Uma empresa que trabalhe com margem bruta de lucro muito baixa, ainda que seu giro de estoques seja rápido, tenderá a ser mais rigorosa na seleção de seus clientes; o mesmo deverá ocorrer com empresas que apresentam giro muito lento de seus estoques”.*

Silva (1988:54) afirma que *“em termos de política de crédito, numa empresa comercial ou industrial, quanto mais rigorosos sejam os seus critérios para seleção de clientes, menor poderá ser o seu volume de vendas a prazo, podendo chegar ao extremo de só vender a vista. Por outro lado, à medida que os seus concorrentes forem mais flexíveis, estes poderão ganhar uma fatia de mercado que seria da empresa. O grau de exigência “ideal” na seleção dos clientes é algo relativamente difícil, pois vender e não receber também levará a empresa à falência. (...) o homem que toma a decisão de crédito numa empresa comercial ou industrial precisa ter uma visão ampla em relação à empresa, isto é, ao custo do produto, à margem de lucro, ao incremento das vendas pela diminuição das exigências em relação aos clientes, ao lucro adicional no aumento das vendas, ao aumento dos incobráveis decorrentes de má seleção dos clientes e ao aumento do investimento em contas a receber e estoque”.*

Em suma, deve-se comparar o “custo de conceder” com o “custo de negar” a operação.

Scherr (1989:159) afirma que *“enquanto a discussão do efeito destas decisões é usualmente colocada em termos de custos e receitas, nós deveríamos reconhecer que o que está realmente sendo discutido é o prazo e o montante dos fluxos de caixa da empresa”.*

Quando o volume de vendas se altera, surgem vários efeitos na estrutura patrimonial da empresa. Quando as vendas aumentam, a empresa terá que produzir diferentes quantidades de bens. Isso afetará a quantidade de mão-de-obra direta, materiais diretos, e outros. Além disso, mudando o volume de vendas, muda a taxa esperada de prováveis devedores duvidosos, representando aumentos ou deduções no nível esperado de entradas de caixa provenientes das vendas futuras.

Quanto maior o nível de vendas, maior o custo de se obter informações sobre clientes novos que procuram a empresa e maior o custo de recuperação de crédito em geral. A gestão de contas a receber é bastante onerosa. Para receber quantias, o departamento de crédito geralmente usa chamadas telefônicas, cartas, visitas aos clientes (inclusive viagens) e outros mecanismos. Tudo isso tem seus custos. Esses custos também variam com o perfil dos clientes. Clientes mais arriscados, com dificuldades financeiras requerem custos de análise e recuperação de crédito, desproporcionalmente maiores que clientes “saudáveis” (Scherr, 1989).

Segundo Scherr (1989:162), *“todas essas mudanças em custos e receitas afetam os fluxos de caixa da empresa, e conseqüentemente o valor da empresa para os acionistas”*.

De acordo com o estatuto anti-truste dos EUA, *“políticas de crédito devem, em quase todos os casos, serem as mesmas para todos os clientes da empresa, embora a firma vendedora possa requerer a alguns compradores específicos para pagarem em dinheiro por causa dos altos custos de conceder crédito para esses clientes”*.

2.3. A decisão de concessão de crédito e seus impactos sob os custos de análise e recuperação de crédito

2.3.1 Objetivos concorrentes

Primeiramente, é preciso que o analista de crédito se conscientize de que há objetivos concorrentes entre si, pois não é possível maximizar as vendas e minimizar os incobráveis ao mesmo tempo.

A decisão de conceder crédito numa empresa comercial ou industrial se relaciona ao volume de vendas que se quer atingir em certo produto e em certa época.

2.3.2. Prazos de venda

Scherr (1989) resgata novamente os estatutos americanos anti-truste, que afirmam que a empresa vendedora deve oferecer a mesma política de vendas para todas as empresas compradoras, sem tratamento diferencial, exceto em casos especiais e explícitos de potencial inadimplência.

Isto significa que alguns compradores receberão prazos mais longos que os que são necessários para fazer a venda. Por exemplo, se a política do vendedor é vender com 30 dias, todos os compradores que requerem 30 dias ou menos para pagar os bens, serão contemplados. Clientes que demandam apenas 20 dias conseguem 10 dias adicionais para pagar sua obrigação, enquanto, se fosse adotada uma política específica, o vendedor poderia negociar com esses compradores individualmente.

2.3.3. Políticas de crédito x decisões de concessão de crédito

Scherr (1989:196) comenta que *“por causa dos gastos envolvidos em mudar as políticas de crédito da empresa para todos os clientes, as decisões sobre esse tema são feitas numa base não-freqüente (uma vez por ano ou menos). Por outro lado, decisões de concessão de crédito ocorrem constantemente, quando novos clientes buscam a empresa e quando informações de antigos clientes são atualizadas”*.

Para Scherr (1989), as decisões de concessão de crédito são a principal tarefa da gestão financeira da empresa. É melhor tomar atitudes de prevenção, realizando uma análise de crédito precisa, do que gastar tempo e dinheiro com recuperação de crédito.

2.3.4. Coleta de dados

O principal instrumento para uma boa decisão de crédito é a coleta de dados e sua posterior análise.

Uma das fontes de informação mais baratas e confiáveis sobre a expectativa de pagamento futuro do cliente é a análise do seu histórico de compras (a empresa já o possui internamente).

Além disso, várias empresas estão no negócio de coletar e distribuir dados relacionados a crédito para vendedores. Elas podem fornecer documentos financeiros de clientes, informações de ordem legal, padrões de histórico de compras, etc.

Uma política muito comum nas empresas atuais é buscar referências comerciais e bancárias do cliente a ser analisado. Porém, esse procedimento pode se tornar falho dependendo da forma de utilização. Obviamente, o cliente indicará como referências apenas as fontes com as quais mantém bom relacionamento. Para evitar esse tipo de problema, é interessante estabelecer uma rede de relações entre seus vendedores e os vendedores de outros fornecedores. Assim, quando um cliente começa a atrasar, a informação chega a todos participantes da rede, gerando o cuidado necessário. Além disso, é preciso descobrir fontes de referência diferentes das fornecidas pelo cliente; isso é possível analisando seu ramo de atividade.

Quanto às referências bancárias, é importante solicitar os seguintes dados: desde quando é correntista, que tipos de operações realiza com o banco, financiamento e outros tipos de crédito, data e valores; como se comporta nos pagamentos; se possui aplicações, quais os tipos; histórico de devoluções; algum tipo de desabono; como movimenta a conta; conceito (Leoni, 1997).

Segundo Scherr (1989:196), *“as referências bancárias possuem alto custo de obtenção. Entretanto, são muito confiáveis e geram dados que não são disponíveis em outras fontes”*.

Quanto às referências comerciais, é importante solicitar os seguintes dados: pontualidade, valor e data da última compra, valor médio de compras por mês, tempo como cliente, restrições sofridas, valor e data da maior compra, algum desabono, conceito (Leoni, 1997).

Além dessas referências, costuma-se pedir balanços, balancetes e/ou relação de faturamento dos clientes em potencial. Muitas vezes, o cliente pode fornecer um balanço irreal, o que exige do analista de crédito, e não só do vendedor, visitas adicionais ao estabelecimento do cliente para dirimir dúvidas.

A visita ao cliente é uma opção muito cara e demanda tempo. Entretanto, é fundamental, dependendo do valor da compra, examinar as instalações do cliente,

conversar com o gestor financeiro e obter dados adicionais que não podem ser obtidos de outra forma.

2.3.5. Custo da informação x Valor da venda

Nesse ponto, Scherr (1989:198) levanta o seguinte questionamento: *“qual fonte de informação deveria ser usada e quanta informação deveria ser coletada dos candidatos ao crédito?”* A resposta a essas questões depende do custo da informação comparado ao custo de erros nas decisões e ao valor da venda. Por exemplo, numa venda de uma máquina, os efeitos esperados nos fluxos de caixa da firma são grandes, envolvendo quantias volumosas. Nessas situações, a empresa deve gastar bastante tempo e dinheiro estimando os fluxos de caixa resultantes. Já numa venda de itens de pequeno valor, não faz sentido gastar muito tempo ou dinheiro no processo de investigação do candidato a crédito, gerando a necessidade de uma análise custo x benefício.

2.3.6. Árvore de decisão como instrumento na análise de crédito

Em geral, o problema de investigação de crédito envolve probabilidades discretas e eventos. Quando um problema financeiro envolve decisões discretas e seqüenciais, um método de análise usado é a abordagem da árvore de decisão.

A partir da análise da árvore de decisão, pode-se desenvolver várias estratégias sobre a investigação e concessão de crédito. As escolhas serão feitas de acordo com as circunstâncias apresentadas pela localização de pontos na árvore de decisão. Cada ponto implica um conjunto de circunstâncias. Após a elaboração da árvore, é feita uma simplificação da mesma. Segundo Scherr (1989:205), duas regras são usadas nesse processo:

- 1) em cada nódulo de probabilidade (expresso por um círculo), calcula-se o valor do nódulo pelo valor esperado de todas as decisões futuras que ocorrerão no tempo;
- 2) em cada nódulo de decisão, assume-se que a empresa escolherá aquele que resulta no maior valor presente esperado.

Para uma venda no valor de \$10.000, segundo Scherr (1989:208), as regras para investigação de crédito são:

- 1) quando um pedido nesse valor é recebido, sempre verifique a experiência passada em vender para a firma. Se a firma tem pago adequadamente ou vagarosamente, conceda crédito sem investigação adicional. Se a firma tem sido inadimplente, rejeite o crédito sem investigação adicional.
- 2) Se não tem-se registros de experiência passada com a firma, sempre obtenha dados de crédito numa agência especializada. Se o candidato tem taxa 1 (significa que ele é 100% adimplente), garanta crédito sem investigação adicional. Se sua taxa é 3 (significa que ele é adimplente em 75% das compras), rejeite crédito sem investigação adicional.
- 3) Se o candidato tem taxa 2 (é adimplente em 85% das compras), investigue sua posição financeira. Se sua posição é forte comparada a outras firmas do setor, garanta crédito. Se sua posição financeira é fraca, recuse o crédito.

Entretanto, para compras de menor valor, regras diferentes serão usadas devido aos custos da investigação. No caso de pedidos pequenos, pode ser mais econômico conceder crédito para a empresa, do que descobrir quem ela realmente é.

Segundo Scherr (1989:209), *“a abordagem da árvore de decisão balanceia os custos de investigação de crédito com o custo de erros de concessão de crédito.*

Erros dispendiosos podem ocorrer se: (1) concede-se crédito para candidatos com valor presente negativo, e (2) rejeita-se crédito para candidatos que geram valor presente positivo”.

2.3.7. Várias abordagens de concessão de crédito para grandes clientes

Para clientes que têm potencial de gerar altas receitas e conseqüentemente, alta possibilidade de perdas, o vendedor deve examinar seus atributos individuais, ao invés de confiar nas aproximações de agências de crédito. A intenção seria estimar o valor da concessão de crédito para um candidato particular.

Na abordagem tradicional de decisão de crédito, o analista busca levantar a confiabilidade do cliente potencial. Para isso, usam-se os cinco C's do crédito: capital, caráter, colateral, capacidade e condições, que serão comentados a seguir.

Capital: Refere-se à situação econômico-financeira da empresa, no que diz respeito aos seus bens e recursos possuídos para saldar seus débitos.

Caráter: Refere-se à intenção de pagar. Há empresas bastante honestas e pontuais e há aquelas que optam por pagar suas contas em cartório (depois que já criaram boa relação com o fornecedor), com o objetivo de obter maior folga no seu fluxo de caixa e para reduzir os encargos de mora, pois o fornecedor tende a cobrar apenas os juros de mercado.

Colateral: Refere-se às garantias que podem ser ou não oferecidas pelo cliente com o objetivo de agilizar a transação. São uma espécie de segurança adicional, e em alguns casos a concessão de crédito poderá delas depender.

Capacidade: Refere-se à competência empresarial e ao potencial de produção ou comercialização da empresa. Esse item pode ser comprovado por meio de visitas que fornecerão dados quanto ao tipo de instalações, métodos de trabalho, grau de tecnologia utilizado, etc.

Condições: Refere-se a fatores externos e macroeconômicos tais como desaquecimento de certo setor da economia, comportamento do mercado em geral, sazonalidade do produto, moda, essencialidade, porte da empresa, região geográfica, etc.

Através da análise dos C's do crédito, o analista fará um julgamento informal da confiabilidade do candidato. Existem alguns problemas nessa abordagem tradicional.

O resultado desse tipo de análise pode ser inconsistente. O mesmo analista considerando o mesmo candidato em dias diferentes pode chegar a diferentes decisões. Essa arbitrariedade pode causar atrito entre o setor de crédito e outros departamentos da empresa. Além disso, analistas novatos terão grande dificuldade em assimilar o processo e poderão cometer erros dispendiosos.

Para sanar essas deficiências, alguns pesquisadores desenvolveram sistemas de escores de julgamento e sistemas de *checklist* para avaliar candidatos a crédito de forma um pouco mais padronizada. Esses sistemas produzem resultados mais consistentes e podem ser usados por analistas novatos. Porém, tanto o sistema de escores como o uso dos 5 C's do crédito não foram desenvolvidos com o objetivo de maximizar a riqueza dos acionistas, exigindo novas abordagens que preencham esta lacuna. Obviamente, seu uso não deve ser extinto, sendo usados como métodos complementares de análise.

Nos dois modelos anteriores, os efeitos das taxas nas decisões foram ignorados. Segundo Scherr (1989:219), *“desde que agora estamos focando na análise de concessão de crédito para grandes clientes, nós podemos construir modelos de fluxos de caixa para concessão de crédito que são um pouco mais sofisticados e que requerem mais informação e custos para implementação”*.

Scherr (1989:222) também afirma que *“(…) na tomada de decisão de crédito, o vendedor precisa olhar não só o pedido que tem em mãos, mas também todos os potenciais pedidos futuros, estabelecendo um relacionamento de longo prazo com o cliente”*.

2.3.8. Incerteza dos parâmetros de avaliação

Outro aspecto importante a ser analisado é a incerteza na estimação dos parâmetros para a avaliação do candidato.

O prazo estimado em que os clientes adimplentes pagam é sujeito a erros. Alguns devedores seguem a política de pagar fornecedores contínuos mais adequadamente do que eles pagam fornecedores ocasionais. Neste caso, um prazo médio de pagamento pode representar mal o prazo estimado para um fornecedor específico (Scherr, 1989).

A probabilidade estimada de falência também é incerta. Não existem técnicas estatísticas que possam assimilar todas as peculiaridades inerentes à sobrevivência ou falência das empresas (Scherr, 1989).

Uma forma de minimizar esses riscos seria realizar uma simulação do efeito destas incertezas sobre o valor presente, de forma a investigar o risco das decisões de crédito. Seria, então, formulada uma distribuição de probabilidades para o modelo de pagamentos do candidato.

2.3.9. Limites de Crédito

Muitas financeiras, indústrias e lojas utilizam um limite de crédito rotativo. Isto é, o limite é fixado para certo período, que varia de seis meses a um ano. Dentro do período de validade do limite, pode ser feita nova operação à medida que uma outra vence e é liquidada, desde que obedeça ao limite da operação e às condições preestabelecidas.

2.4. Monitoramento de Contas a Receber

Segundo Scherr (1989:250), *“(…) a empresa tem expectativas sobre o turnover de seus investimentos e sobre a quantidade de devedores duvidosos resultantes disto. Se essas expectativas não são realizadas, é um sinal de que a gestão das políticas de crédito e das decisões de concessão de crédito podem estar sendo mal formuladas ou não estão sendo implementadas adequadamente.”*

Quando os gestores estabelecem políticas, elas devem ser implementadas. Se a implementação é feita de forma incompleta ou errada, a maximização da riqueza dos acionistas é prejudicada.

Através do monitoramento de contas a receber, a empresa pode detectar e corrigir desvios entre o esperado e o realizado. A razão do desvio deve ser descoberta e a ação corretiva deve ser tomada o quanto antes.

Segundo Scherr (1989:252), *“o processo de monitoramento é uma comparação das expectativas e resultados. Internamente, essas expectativas são representadas na forma de orçamentos. (...) Um atraso no recebimento de alguns cheques de consumidores (e a conseqüente demora no turnover de contas a*

receber) poderia ser devido a uma greve dos funcionários do correio (evento randômico), e não devido a fatores controláveis pela empresa vendedora. (...) A tarefa de monitorar recebimentos, então, é a de identificar desvios não-randômicos dos recebimentos orçados”.

Os dados que são passíveis de monitoramento são: nível de vendas, gastos com recebimentos, *turnover* de recebimentos e gastos com devedores duvidosos.

Ao analisar as perdas com devedores duvidosos, Scherr (1989:267) comenta: *“antes de reconhecer que uma venda tem resultado num devedor duvidoso, o vendedor deve fazer bastante esforço para receber do comprador. Isto geralmente leva algum período de tempo. Conseqüentemente, devedores duvidosos são reconhecidos em um período bem depois da época em que a venda ocorreu”.* Em geral, essas perdas são reconhecidas após 120 dias do prazo acordado para recebimento.

Para Scherr (1989:268), *“a maioria das empresas experimentam pouquíssimas inadimplências por devedores comerciais, mas quando um devedor é inadimplente, uma enorme quantia de dinheiro é perdida. (...) A dispersão de perdas com devedores duvidosos ao longo do tempo é substancial. (...) Um vendedor industrial pode ficar meses sem inadimplências significativas, mas, então, muitas inadimplências podem ocorrer num curto espaço de tempo.”*

Todos esses fatores dificultam muito a gestão de perdas reais com devedores duvidosos.

3. PDCA: UM NOVO MODELO DE GESTÃO DE CRÉDITO

O objetivo do presente modelo é minimizar custos monetários na concessão e recuperação de crédito e reduzir a morosidade no processo de gestão de contas a receber. Para o analista de crédito e para o assistente de cobrança, “tempo é dinheiro”, portanto, busca-se um modelo que analise a relação custo x benefício e agilize a tomada de decisão creditícia.

O modelo irá se basear no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Action* – Planejar, Fazer, Verificar e Tomar Ações Corretivas). Logo, ele será dividido nas seguintes fases:

1ª) Planejamento do Modelo de Crédito

- a) Criar um banco de dados: acompanhamento da evolução do cliente, além de constante atualização (de 6 em 6 meses).
- b) Estabelecer metas para devedores duvidosos: por exemplo, a empresa aceita no máximo 10% de taxa de devedores duvidosos no período.
- c) Estabelecer uma política de comissão de vendas condicionada ao recebimento: essa medida obriga os vendedores a buscarem mais qualidade em suas vendas e a ajudarem no trabalho do analista de crédito.
- d) Criar uma escala de autoridade e responsabilidade no que se refere à concessão de crédito: por exemplo, o analista de crédito aprova candidatos até o limite de valor de venda de R\$10.000,00 e o diretor financeiro aprova candidatos acima desse limite. (Essa divisão pode ser desmembrada em vários níveis de responsabilidade e montantes de crédito diferentes dependendo da estrutura e porte da empresa).

2ª) Implementação do Modelo de Crédito

Está-se partindo de uma Companhia Y, hipotética, onde o faturamento mensal corresponde a R\$400.000,00, para facilitar o processo de implementação do modelo (com fins didáticos). Logo, o modelo proposto deve ser adaptado para empresas que possuem faturamentos diversos e de acordo com a realidade específica da empresa em questão (ramo de atividades, porte, estrutura financeira, etc).

Os clientes serão segmentados em:

a) Clientes Novos

Verificar tabela 1, onde são mostradas todas as medidas de crédito a serem tomadas dependendo do percentual de faturamento mensal que representa aquela venda em questão.

Tabela 1: Segmentação de clientes segundo o potencial de crédito

	CLIENTE	Risco			% Faturamento	MEDIDAS DE ANÁLISE DE CRÉDITO	Responsável pela Aprovação
		NOVO	ANTIGO(+6M)	ANTIGO(-6M)			
NOVO	A	S	-	-	Até 0,12%	Consultar Serasa, Telefonar em 1 banco e 1 fornecedor.	Analista de Crédito
	B	S	-	-	0,12% a 0,25%	Consultar Serasa, Telefonar em 2 bancos e 2 fornecedores, conferir se a documentação do cliente é regular na Junta Comercial.	
	C	S	-	-	0,25% a 2,5%	Consultar Serasa, Telefonar em 2 bancos e 3 fornecedores, conferir documentação do cliente.	
	D	S	-	-	2,5% ou +	Consultar Serasa, Telefonar em 2 bancos e 3 fornecedores, usar método VAOSF**, conferir documentação do cliente, questionar o vendedor sobre as instalações físicas do cliente, se possível visitar o cliente para dirimir dúvidas.	
CADASTRADO	E	-	S	-	Até 0,12%	Verificar histórico de vendas, consultar Serasa, Telefonar em 1 banco e 1 fornecedor.	Analista de Crédito
	F	-	S	-	0,12% a 0,25%	Verificar histórico de vendas, consultar Serasa, Telefonar em 2 bancos e 2 fornecedores, conferir documentação do cliente.	
	G	-	S	-	0,25% a 2,5%	Verificar histórico de vendas, consultar Serasa, Telefonar em 2 bancos e 3 fornecedores, conferir documentos do cliente.	
	H	-	S	-	2,5% ou +	Verificar histórico de vendas, levantar acontecimentos passados abonadores/desabonadores, consultar Serasa, Telefonar em 2 bancos e 3 fornecedores, usar método VAOSF, conferir documentos do cliente, fazer visitas ou pedir parecer do vendedor.	Diretor
	I	-	-	S	Até 0,12%	Verificar histórico de vendas***	Analista de Crédito
	J	-	-	S	0,12% a 0,25%	Verificar histórico de vendas	

	K	-	-	S	0,25% a 2,5%	Verificar histórico de vendas, se a compra anterior do cliente foi de valor bem inferior à faixa em questão, consultar novamente o Serasa e analisar o resultado obtido com o método VAOSF.	
	L	-	-	S	2,5% ou +	Verificar histórico de vendas, se a compra anterior do cliente foi de valor bem inferior à faixa em questão, consultar novamente o Serasa, analisar o resultado obtido com o método VAOSF, levantar possíveis fatos abonadores/desabonadores.	Diretor

Fonte: elaborado pelos autores.

** VAOSF: Variáveis Avançadas de Olinquevith e Santi Filho

Olinquevith e Santi Filho apresentam um estudo baseado em 4 (quatro) variáveis básicas: Necessidade Líquida de Capital de Giro (NLCDG), Tesouraria (T), Capital de Giro (CDG) e Longo Prazo (LP). As fórmulas básicas de cálculo desse método envolvem:

NLCDG = ATIVO CIRCUL. OPERACIONAL – PASSIVO CIRCUL. OPERACIONAL TESOURARIA = ATIVO CIRCUL. FINANCEIRO – PASSIVO CIRCUL. FINANCEIRO CDG = PATRIMÔNIO LÍQUIDO – ATIVO PERMANENTE LONGO PRAZO = EXIGÍVEL A LONGO PRAZO – REALIZÁVEL A LONGO PRAZO

Exceção: para os clientes D, H e L (que podem ser vistos na tabela 1) que não tiverem informações contábeis estruturadas, deve-se usar análise do ciclo financeiro com a seguinte fórmula:

$CF = PME + PMR - PMP$ ou

$CF = NCG * (30/RECEITAS_{mensais})$

Onde:

CF = ciclo financeiro

PME = período médio de estocagem

PMR = período médio de recebimento

PMP = período médio de pagamento

NCG = necessidade de capital de giro

sendo 30 o período mensal e 360 o período anual

Essa fórmula será usada em substituição ao método VAOSF, quando a empresa não possuir balanço patrimonial estruturado. O objetivo é adotar um modelo simplificado dependendo das necessidades das empresas.

*** No caso do cliente recente que comprou da empresa há menos de 6 meses, supõe-se que o cadastro dele já foi realizado e ainda está atualizado, bastando análise do histórico de vendas. Nessa análise considera-se aprovado o cadastro do cliente com atraso de 5 dias ou menos.

b) Clientes Cadastrados

Os clientes cadastrados são aqueles em que a empresa já possui seus respectivos históricos de compras. Dividiu-se esses clientes em: aqueles que compraram a mais de 6 meses (sua situação financeira pode ter mudado) e aqueles que compraram a menos de 6 meses (seus cadastro está mais atualizado e representa mais a realidade econômico-financeira do cliente). A tabela 1 explica mais detalhadamente as medidas de concessão de crédito para esses clientes. Eles podem ser divididos em:

b.1) Adimplentes e Pontuais: esses são aqueles clientes que pagam sempre no prazo. Para esses, usa-se as medidas da tabela 1.

b.2) Adimplentes e Vagarosos: esses são aqueles clientes que pagam, mas ultrapassam o período médio de recebimentos da empresa, e sempre atrasam os pagamentos. Para esses, propõe-se que o analista de crédito só aceitará concretizar a venda se eles pagarem um valor, que cubra os custos variáveis de produção, à vista e o restante à prazo. Dessa forma, a empresa se protege, e não corre o risco de ter um prejuízo tão grande. Ao mesmo tempo, deve-se analisar a tabela 1. Se,

após 3 meses, eles comecem a ser pontuais no pagamento e apresentarem evolução nos dados financeiros, deixa-se de cobrar deles o montante de custos variáveis à vista, e eles passam a se enquadrar no item b.1.

b.3) Inadimplentes: são aqueles clientes que já compraram da empresa e não pagaram após um período de 4 meses em relação ao prazo acordado. Para esses, propõe-se somente vender à vista e em dinheiro (pois o cheque pode não ser confiável). Recomenda-se fazer recadastramento de 6 em 6 meses para verificar possíveis evoluções financeiras desse tipo de cliente e, talvez, adotar uma política menos rígida com o mesmo.

Todos os tipos de clientes (b.1, b.2 e b.3) precisam de recadastramentos periódicos de 6 em 6 meses.

A tabela 1 é composta basicamente por dois tipos de clientes: novos e antigos. Para cada tipo de cliente propõe-se uma segmentação baseada nos valores de concessão de crédito proporcionais ao faturamento estimado para a empresa. Com isso, para cada faixa de faturamento, tem-se as medidas necessárias para a avaliação de crédito, bem como os respectivos níveis de responsabilidades.

3ª) Acompanhamento dos Indicadores para Concessão de Crédito

a) Porcentagem de devedores duvidosos = $\text{Vendas Não-Recebidas} / \text{Vendas Totais}$.
Ex: a empresa estabeleceu que sua taxa de devedores duvidosos seria de 10% (expectativa) e a taxa foi de 15% (taxa real).

b) Turnover de Contas a Receber = $\text{PMR}_R / \text{PMR}_P$

Sendo PMR_R = período médio de recebimento real

PMR_P = período médio de recebimento padrão ou esperado.

Ex: a empresa esperava receber do cliente em 30 dias e recebeu em 50 dias.

c) Gastos com devedores duvidosos = R\$ ___/mês

Ex: gastos com medidas legais, escritórios de advocacia, etc. A empresa esperava gastar R\$1.000 e gastou R\$1.500.

d) Gastos com recebimento = R\$ ___/mês

Ex: valor do centro de custos do setor de crédito e cobrança (gastos com telefonemas, cartas, fax, visitas, viagens de cobrança). A empresa esperava gastar R\$3.000 e gastou R\$2500.

Todos os itens de a a d devem ser acompanhados, buscando descobrir o motivo das diferenças e corrigir os desvios (tanto diferenças a mais como diferenças a menos).

4ª) Ações

- Ações de manutenção: são usadas quando as expectativas corresponderam aos valores reais e busca-se uma padronização desses resultados.
- Ações de correção: são usadas quando as expectativas diferem dos valores reais, gerando a necessidade de mudanças de estratégias de concessão de crédito.

4. GESTÃO DE CONTAS A RECEBER NA PRÁTICA EMPRESARIAL

Há grandes divergências entre a prática atual de gestão de contas a receber dentro das organizações e as técnicas apresentadas pela literatura acadêmica sobre o assunto. Enquanto alguns desenvolvimentos teóricos têm sido adotados, outros têm sido negligenciados e substituídos pelo “feeling” e pelo julgamento subjetivo do analista de crédito.

A vasta maioria dos produtos industriais é vendida via crédito comercial: 87% das indústrias afirmam que entre 91 e 100% de suas vendas são feitas a crédito.

Na prática empresarial, as decisões sobre a política de crédito são realizadas de forma conjunta, pelo departamento de marketing e finanças. Entretanto, após estabelecer sua política de crédito, as empresas raramente mudam-nas. Somente quando um concorrente faz alterações nessas políticas, outras empresas “seguem o líder”, mostrando que essa área precisa ser analisada de forma mais criteriosa.

Na prática, as empresas seguem os princípios de investigação de crédito segundo uma abordagem de custo x benefício (análise de custo da informação e valor da venda), denotando uma política equilibrada e racional.

Verifica-se que não há um processo padrão de gestão de contas a receber, cada empresa adota um modelo diferente (exemplos: uso dos tradicionais 5 C's do crédito, abordagem de escores de crédito, estimação da probabilidade de inadimplência e taxas de desconto, julgamento subjetivo, uso de técnicas conjuntas, etc). Esses modelos geralmente evoluem de acordo com o porte da empresa (tamanho, rentabilidade, etc).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto empresarial atual, o gestor busca incessantemente a redução de custos nas áreas ligadas à produção e serviços, tendendo a deixar para segundo plano os custos relacionados ao erro da concessão bem como os custos para a recuperação do crédito (custos estes presentes na área financeira da organização). Assim, o presente artigo propôs uma ferramenta para tomada de decisão e redução desses custos, que tem sido, muitas vezes, negligenciados na literatura atual.

Na abordagem tradicional, o analista de crédito usava os cinco C's do crédito para levantar a confiabilidade de candidatos de grande porte (que requerem altos valores de venda). A partir daí, o analista fazia um julgamento para conceder ou rejeitar o crédito. Infelizmente, existem vários problemas nesse método, principalmente porque ele não denota nenhum tipo de ligação com a maximização da riqueza do acionista. Para criar um “*link*” direto entre decisão de crédito e desejo dos acionistas, desenvolveu-se um modelo de valor presente para a concessão de crédito.

Já que tanto o ambiente interno como o externo às empresas muda constantemente, é preciso fazer reanálises de crédito em base periódica. Assim torna-se possível acompanhar a performance do cliente dentro de um horizonte

temporal, observando se por algum motivo a situação do cliente melhorou ou declinou, se pode-se conceder valores de crédito superiores, se houve algum problema extemporâneo, condições geoeconômicas desfavoráveis, etc. Isso tranqüiliza vendedores e analistas de crédito, gerando maior segurança e prevenindo abusos.

No que se refere ao modelo de gestão de crédito proposto pelos autores do presente trabalho, observou-se que, para reduzir a “morosidade” no processo atual e criar um procedimento mais ágil e menos oneroso, foi elaborado um esquema-padrão de análise de crédito (usando o ciclo PDCA), contendo status do cliente e valor da compra (em % de faturamento), com procedimentos a serem seguidos em cada situação específica. Além disso, foi selecionado um método - o Método das Variáveis Avançadas de Olinquevitch e Santi Filho - que se mostrou, dentro da bibliografia disponível, mais simples, eficiente e ágil para a tomada de decisão creditícia.

O trabalho integrado do homem de vendas com o de apoio, tanto cadastral, de cobrança como analista de crédito permite uma tomada de decisão firme e coerente. Porém, dificilmente existirá um índice zero de inadimplência. Todo o negócio tem seu risco próprio, sendo que quem ousar com perspicácia levará, sem dúvida, vantagens sobre o medo de muitos comerciantes, industriais e mesmo bancos. Para cumprir com este desafio, é necessário ter o suporte de um sistema de informações integrado em todos os níveis com acesso contínuo e atualizado.

Pelo que foi exposto e proposto, fica muito difícil de se determinar um ponto final para as sugestões apresentadas. Por isso, integrar os objetivos operacionais às decisões de crédito, a custos mínimos, constitui um processo decisório dinâmico perfeitamente caracterizado por Berni (1999:139) que diz: *“a análise de crédito não se faz apenas com base em aspectos formais e legais, porque, se assim fosse, empresas com balanços equilibrados não encontrariam problemas de insolvência. (...) A concessão de crédito exige empenho e atualização dos analistas e, mais que isso, boa dose de perspicácia, interesse, feeling e uma “pitada” de curiosidade para se chegar um pouco mais além.”*

6. BIBLIOGRAFIA

BERNI, Mauro Tadeu. **Operação e Concessão de Crédito: os parâmetros para a decisão de crédito**. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, C. T. & FOSTER, G. & DATAR, S. M. **Contabilidade de Custos**. Editora LTC, 9ª. ed., 2000.

LEONI, Geraldo & LEONI, Evandro Geraldo. **Cadastro, Crédito e Cobrança**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. Editora Atlas, 7ª. ed., 2000.

OLINQUEVITCH, José Leônidas e SANTI FILHO, Armando de. **Análise de Balanços para Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1987.

RIBEIRO, Kárem Cristina de Souza. **“A administração do ativo circulante – um estudo descritivo em empresas do ramo da construção civil da cidade de Uberlândia-MG – Período de maio/1995 a abril/1996.** Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo, 1996.

SANTI FILHO, Armando de. **Avaliação de riscos de crédito: para gerentes de operações.** São Paulo: Atlas, 1997.

SCHERR, F. C. **Modern Working Capital Management.** Prentice-Hall, 1989. caps. 5, 6, 7.

SILVA, José Pereira da. **Análise e Decisão de Crédito.** São Paulo: Atlas, 1988.