

**FACULDADE DE PATOS DE MINAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**KENIA SOARES RESENDE**

**GESTÃO FINANCEIRA DE PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS NA POLÍTICA DE CRÉDITO**

**PATOS DE MINAS  
2010**

**KENIA SOARES RESENDE**

**GESTÃO FINANCEIRA DE PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS NA POLÍTICA DE CRÉDITO**

Monografia apresentada à Faculdade Patos de Minas como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

Orientador: Prof.º André Augusto Locatelli.

**PATOS DE MINAS  
2010**

658.15	RESENDE, Kenia Soares.
R 433g	<p>Gestão Financeira de pequenas e médias empresas na política de crédito. ./Kenia Soares Resende – Orientadora: Prof. Esp. André Augusto Locatelli. Patos de Minas/MG: [s.n], 2010.</p> <p>56p.: il.</p> <p>Monografia de Graduação - Faculdade Patos de Minas.</p> <p>Curso de Bacharel em Administração</p> <p>1 Administração. 2 Crédito. 3. Riscos. 4 Pequenas e médias empresas. Política de crédito. Inadimplência. Kenia Soares Resende II. Título</p>

**KENIA SOARES RESENDE**

**GESTÃO FINANCEIRA DE PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS NA POLÍTICA DE CRÉDITO**

Monografia aprovada em \_\_\_\_\_ de novembro de 2010, pela comissão examinadora constituída pelos professores:

Orientador: \_\_\_\_\_  
Prof. André Augusto Locatelli  
Faculdade Patos de Minas

Examinador: \_\_\_\_\_  
Prof.  
Faculdade Patos de Minas

Examinador: \_\_\_\_\_  
Prof.  
Faculdade Patos de Minas

Dedico ao meu marido Christiano Rubinger pelo carinho e compreensão durante esses quatro anos. E ao meu filho Felipe por cada sorriso.

Agradeço a Deus pelo dom da vida. Aos meus Pais pelo imenso amor e companheirismo. Ao meu orientador André Augusto Locatelli pelos saberes transmitidos e a todos os professores e colegas.

*Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim. Chico Xavier.*

## RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar e analisar os fatores condicionantes da inadimplência nos processos de financiamentos concedidos pelas empresas em geral. A opção metodológica para este estudo é baseada na combinação de ferramentas metodológicas de natureza qualitativa, designadamente a observação, com as de índole qualitativa, resultante da sistematização do estudo. Foi constatado que os seguintes fatores atuam como condicionantes da inadimplência de ter maior porte nas pequenas e médias empresas; atuar em um mercado com baixas oportunidades; ser do setor industrial, comercial e serviços; com pouco tempo de atividade da empresa; nível de informatização; uso dos recursos obtidos no financiamento como capital de giro; valor do faturamento da empresa. Gerencialmente, os fatores encontrados neste estudo poderiam ser utilizados para traçar políticas ou estratégias por parte das empresas e outras correlatas na redução ou controle do seu nível inadimplência. Explica que a administração financeira para a política de crédito nas pequenas e médias é considerável as condições proposto em um único período e desconsiderando o fator risco inerente no exercício de estimativas. Este trabalho visa discutir criticamente esta metodologia amplamente divulgada e mostrando sua essência e suas limitações. Podemos ver que o risco de crédito é algo que está presente no cotidiano de qualquer empresa, seja uma empresa da área financeira, seja de qualquer outro setor. Para obter um resultado de melhorias é preciso analisar melhor a situação com isto o estudo propõe ainda, uma aplicação prática buscando superar parcialmente as limitações intrínsecas.

**Palavras-chave:** Crédito. Riscos. Pequenas e Médias Empresas. Política de Crédito. Inadimplência.

## ABSTRACT

The aim of this study is to identify and analyze the factors that influence delinquency in the process of funding provided by enterprises in general. The methodology for this study is based on a combination of qualitative methodological tools, including observation, with the kind of quantitative results from systematic study. It was found that the following factors act as determinants of defaults to be more in small and medium-sized enterprises, operating in a market with low opportunities, be of industrial, commercial and services with short time of company activity, level of computerization; use of the proceeds from the financing for working capital, value of company revenues. Managerially, the factors found in this study could be used to trace policies or strategies by businesses and other related to the reduction or control of its default level. Explains that the financial administration for the credit policy on small and medium conditions proposed is considerable in a single period and ignoring the risk factor inherent in the exercise of estimates. This paper aims to critically discuss this methodology widely publicized and showing its essence and its limitations. We can see that the credit risk is something that is present in everyday life of any enterprise, whether a company's financial district, or in any other sector. For a result of improvements is necessary to analyze the situation better with this study also proposes a practical application seeking to partially overcome the intrinsic limitations.

**Keywords:** Credit. Risk. Small and Medium Business. Politics. Credit Default.

# SUMÁRIO

0

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 A globalização das empresas.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Tecnologias de informações.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Responsabilidades do staff de finanças.....</b>	<b>17</b>
2.3.1 Previsão e planejamento.....	17
2.3.2 Principais decisões de investimento e financiamento.....	17
2.3.3 Coordenação e controle.....	17
2.3.4 Lidar com os mercados financeiros.....	18
2.3.5 Administração de risco.....	18
<b>2.4 Formas alternativas de organização de empresas.....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 As finanças na estrutura organizacional da empresa.....</b>	<b>20</b>
<b>2.6 Responsabilidade social.....</b>	<b>21</b>
<b>2.7 Ética de negócios.....</b>	<b>21</b>
<b>2.8 Objetivos e compromissos.....</b>	<b>22</b>
<b>2.9 Planejamentos financeiros e controles financeiros.....</b>	<b>23</b>
<b>2.10 A administração financeira das pequenas e médias empresas.....</b>	<b>24</b>
<b>3 CRÉDITO COMERCIAL NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Classificação do Crédito.....</b>	<b>27</b>
3.1.1 Crédito público.....	27
3.1.2 Crédito privado.....	28
<b>3.2 Objetivos da análise de crédito.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 Administração de Crédito.....</b>	<b>30</b>
<b>3.4 Política de Crédito.....</b>	<b>31</b>
<b>3.5 Modalidades de política de crédito.....</b>	<b>32</b>
<b>3.6 Alterações na política de crédito.....</b>	<b>33</b>
<b>4 O SISTEMA DE CONCESSÃO DE POLÍTICA DE CRÉDITO.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Sistema de Informação.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 Análise e concessão de política de crédito.....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 Técnicas aplicadas à análise de crédito.....</b>	<b>37</b>
<b>4.4 Análise de crédito tradicional.....</b>	<b>38</b>
<b>4.5 Os cinco Cs de crédito.....</b>	<b>39</b>
<b>4.6 Ficha cadastral.....</b>	<b>40</b>
<b>4.7 Análise econômico-financeira.....</b>	<b>41</b>
<b>4.8 Indicadores econômico-financeiros.....</b>	<b>42</b>
<b>4.9 Alterações na política de crédito.....</b>	<b>47</b>
<b>4.10 O Risco de crédito.....</b>	<b>49</b>
<b>4.11 Limites de política de crédito.....</b>	<b>51</b>
<b>4.12 Cobrança na política de crédito.....</b>	<b>52</b>

<b>4.13 Razões para adotar uma política de cobrança.....</b>	<b>1</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A gestão da política de crédito é um tema que vem chamando a atenção dos administradores, já que é considerado um instrumento gerencial importante no processo competitivo dentro das organizações; evitando a inadimplência que está atingindo de 60 a 88% do mercado globalizado (WESTON; BRIGHAM, 2000).

A política de crédito merece atenção especial devida à falta de estabilidade na análise de crédito, além disso, são raras as organizações que lideram uma carteira de clientes em base de informações adquiridas pelo sistema de concessão de crédito (BLATT, 2000). Sendo assim, a política de crédito passa a ser um sério problema de saúde financeira das empresas

Nessa perspectiva, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar e analisar os fatores condicionantes da inadimplência nos processos de financiamentos concedidos pelas empresas em geral.

Acredita-se ser importante para as organizações um subsídio que demonstre a importância de uma análise de crédito resultando para diminuição de índices de inadimplência, demonstrando como será feita a ato de preventiva e relatar quais são as possíveis formas do processo de tomada de decisão a análise de crédito (GITMAN, 2001), podendo assim identificar quais instrumentos formais de análise de crédito, as técnicas e as variáveis utilizadas no processo de crédito a seus clientes (LEONI, 1998).

Desta forma, se faz necessário identificar e caracterizar as possíveis perdas e riscos que a concessão da política de crédito no período de credenciar um novo cliente, determinar a importância da coleta de informações dos clientes com isto faz um tratamento para que a análise de crédito possa definir e descrever a maneira correta e explicando a importância da concessão da política de crédito durante o processo de cadastramento e relacionar a estratégia utilizadas pelas empresas e o sucesso de algumas organizações obtém neste período (SOUSA; CHAIA, 2000; LEONI, 1998).

Este estudo foi realizado a partir de uma revisão bibliográfica que foi<sup>1</sup><sub>3</sub> direcionada para o tema em discussão. Desse modo, foram organizados numa sequência lógica os dados encontrados nas diversas fontes bibliográficas como em livros e artigos pertinentes ao assunto. O procedimento metodológico, portanto, tem por base uma revisão teórica descritiva, onde se buscou sobre diversos aspectos ligados a concessão da política de crédito, sendo constituído de 3 capítulos.

O primeiro capítulo traz a importância da visão geral da administração financeira, como é um instrumento essencial para as organizações, buscando mostrar a origem e principalmente a importância de cada passo da administração dentro de uma organização.

No segundo capítulo, será abordado a forma de crédito comercial nas pequenas e médias empresas, citando a importância de uma análise de crédito visando o alto índice da competitividade das organizações, aplicando todo tipo de atividade, industrial, comercial ou serviços.

No terceiro capítulo, será mostrado o sistema de concessão da política de crédito e a competitividade nos segmentos onde atuam e as dificuldades de se manter no mercado buscando sempre estabilidade financeira sem alto risco.

## 2 VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira é a mais vasta das três áreas e a que conglobam oportunidades com o maior número de trabalho. Esse campo tem grande relevância nos setores de negócios, incluindo os bancos e outras instituições financeiras, bem como para empresas industriais e comerciais.

A área financeira também é significativa para operações governamentais de escolas e hospitais até departamentos de rodovias. Os trabalhos encontrados nas áreas de administração financeira abrangem desde a tomada de decisões em respeito da expansão de fábricas até a escolha dos tipos de títulos que devem ser emitidos para o financiamento de expansões.

Weston (2004) averiguou que os administradores financeiros têm a obrigação de delimitar os termos de créditos sob os clientes poder concretizar nas suas compras, o montante de estoque que a organização deve manter quanto deve ter dentro do caixa disponível, se deve ou não obter outras empresas (análise de fusões) e o número que deve ser distribuído como dividendos.

Segundo Brigham; Gapenski e Ehrhardt (2000, p. 25):

Afirmamos que na administração financeira é encontrada ferramenta ou técnica utilizada para impor de forma mais eficaz possível, tratando-se a respeito da permissão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e, consideram-se alguns meios mais viáveis para financiar operações e obter recursos em atividades da empresa, têm o propósito de desenvolvimento, prevenindo custos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para financeira.

O setor administrativo deve ser visto com grande importância pois possibilita o funcionamento da empresa como um todo e de maneira, sistêmico e sinérgico, passando conhecimento, idéias para outros setores, tornando preciso reproduzir constantemente, e tornando possível realizar os processos necessários, maximização do valor máximo dos processos e buscando o lucro. Não dependendo para qual área vá um formado em finanças, ele ou ela irão precisar do conhecimento das três áreas. Por exemplo, uma vez que o gerente relaciona as áreas financeiras suas decisões de negócios. Para os autores Brigham; Gapenski e Ehrhardt (2001),

o executivo não financeiro deve conhecer e examinar na área de finanças para<sup>1</sup><sub>5</sub> assim, poder trabalhar essas divergências em próprias análises de suas especializadas.

Deste modo, o estudante de administração, possui autonomia para decidir a sua área de especialização, e o dever de preocupar-se com a empresa. Podemos ver que tanto o tamanho ou estrutura da organização, estão surgindo desafios nunca vistos, como a globalização da economia, as áreas internas e externas cada vez mais autênticas, as clientelas cada vez mais conscientes, mudanças bruscas nos produtos e processos em decorrência do avanço da tecnologia. Qualquer que sejam as mudanças contribuem para crescimento do risco e da incerteza, formando o gerenciamento das empresas uma atividade complexa e desafiante.

Deve-se entender o significado das finanças que, adequadamente retribui ao conjunto de recursos disponíveis dentro das transações de negócios com transferência e circulação de capital. Importando na forma de análise, expondo a real situação econômica das empresas, em co-relação aos seus bens e direitos garantidos. (GAPENSKI; LOUIS C, 2001).

Analisando as finanças presentes no cotidiano, no controle dos recursos que a empresa apresenta na hora de comprar ou fazer as aquisições afirmar-se que o gerenciamento tem a sua importância em suas respectivas áreas, que correspondem aos setores principais da empresa administrativa como contabilidade, marketing, produção, sobretudo na administração em geral de nível tático, adquiridos dados e informações financeiras para gerenciar a estratégica de decisão no controle da empresa. (WESTON; BRIGHAM, 2004).

## **2.1 A globalização das empresas**

Segundo Brigham e Weston (2004), várias empresas dependem muito de operações em outros países para a porcentagem de lucros e receitas, assim apresentam quatro fatores que levam à crescente globalização das empresas: (1) Melhoramento dos transportes e comunicações, que diminui os custos da remessa de mercadorias e torna o comércio internacional mais viável. (2) Aumento do poder político dos consumidores, que desejam produtos de baixo custo e de alta qualidade,

tem ajudado a reduzir as barreiras comerciais designadas para proteger produtores<sup>1</sup><sub>6</sub> domésticos que têm altos custos e que são ineficientes. (3) Medida que a tecnologia apodera, o desenvolvimento de novos produtos que tem aumentado os custos. Esse aumento de custos tem levado acordos comerciais entre companhias, e a operações globais para muitas empresas à medida que elas procuram expandir seus mercados e daí ratear o custo do desenvolvimento por um maior volume de vendas. (4) Em um mundo repleto de empresas multinacionais capazes de deslocar a produção das empresas com valores significativos das operações industriais estejam restritas a um país não pode competir.

Conforme Brigham e Weston (2004), a não ser que os custos em seu país de origem sejam baixos, condições que não existe necessariamente para muitas empresas. Resultante desses quatro fatores, a sobrevivência requer que a maior parte das indústrias produza e venda globalmente.

Para Ehrhardt e Brigham e Gapenski (2001), as companhias de serviços, incluindo bancos, agências de propaganda, e firmas de contabilidade estão também sendo pressionadas a tornar-se “globalizadas”, pois as firmas de serviços globais podem atender melhor a seus clientes multinacionais. Sempre haverá empresas puramente domésticas, oportunidades de emprego que em geral estão em companhias que operam na esfera mundial.

## **2.2 Tecnologias de informações**

O século XXI terá avanços contínuos nos computadores e na tecnologia de comunicações, e isso continuará revolucionando a maneira como são tomadas as decisões financeiras.

Ehrhardt, Brigham e Gapenski (2001) advertem que as companhias estão ligando suas redes de computadores centrais da companhia, à *Internet*, à *World Web*, e aos computadores de seus clientes e fornecedores. Nota-se que hoje os administradores financeiros estão cientes em compartilhar informações e ter “reuniões” com colegas do outro lado do mundo por meio de videoconferências. A habilidade para acessar e analisar informações em tempo real também significa que a análise quantitativa está tornando-se mais importante, e a “intuitividade” não é

mais suficiente para a tomada de decisões de negócios. A próxima geração de<sup>1</sup><sub>7</sub> gestores financeiros precisara de mais habilidade quantitativa e com computadores do que era exigido no passado.

## **2.3 Responsabilidades do staff de finanças**

Cornell e Bradford (1995) afirmam que, na área de finanças as obrigações do *staff* qualificar, adquirir e ajudar a empregar recursos com o propósito de maximizar o valor da empresa.

### **2.3.1 Previsão e planejamento**

O *staff* financeiro geralmente coordena o processo de planejamento. Que interagem com as pessoas de outros departamentos à medida que olha adiante e faz planos para modelar o futuro da empresa. (GAPENSKI; 2001)

### **2.3.2 Principais decisões de investimento e financiamento**

Normalmente, são tomadas para o sucesso da empresa que passa a ter um rápido aumento nas vendas, o que requer investimentos. Conforme Gapenski; Brigham (2001), o *staff* financeiro auxilia nos valores da taxa mais adequada no crescimento das vendas, para decidir quais ativos específicos devem ser usados e qual maneira ideal de financiar os ativos.

Gapenski; Brigham (2001) constataram que o *staff* financeiro precisa interagir com pessoas de outras áreas a fim de assegurar que a empresa está sendo operada com a maior eficiência possível. Todas as decisões da empresa têm implicações financeiras, e todos os gestores, financeiros ou não.

### 2.3.4 Lidar com os mercados financeiros

Gapenski; Brigham (2001), ainda afirmam que a liderança do *staff* é dominar os mercados monetários e os capitais. Os mercados financeiros e os fundos são afetados e com isto é feito um levantamento, dizemos que deste modo os títulos das empresas são negociados e onde os investidores ganham ou perdem dinheiro.

### 2.3.5 Administração de risco

Todos os negócios estão suscetíveis a riscos, e, no entanto, muitos desses riscos podem ser reduzidos com a compra de seguros ou buscando proteção no mercado de derivativos. Segundo Brigham (2001), o *staff* finanças é responsável pelo programa de administração de risco da empresa.

## **2.4 Formas alternativas de organização de empresas**

Empresa Individual: Gapenski (2001) ressalta, que um negócio em que não existe uma sociedade, mas sim, um único indivíduo. A empresa individual tem três vantagens importantes: (1) sua formação é fácil e barata; (2) está sujeita a

1  
poucas regras governamentais; e (3) a empresa evita o imposto de renda sobre a pessoa jurídica.

Gapenski (2001) observa a empresa individual também têm possui limitações: (1) é difícil para uma empresa obter grandes somas de capital; (2) o proprietário tem responsabilidade pessoal ilimitada para com as dívidas contraídas que pode resultar em uma perda de capital superior ao investimento do negócio; (3) o tempo de vida da empresa; primordialmente as empresas individuais são para pequenos negócios e podemos observar que grandes negócios começam sempre como uma empresa individual para depois de algum tempo no ramo a mesma possa tornar mais tarde uma empresa por ações que superam as expectativas do crescimento e a desvantagem que e as vantagens de ser uma empresa individual.

Sociedade por Quotas: A sociedade por quotas passa a existir quando duas ou mais pessoas se associam a fim de conduzir um negócio que não seja uma sociedade por ações. Erhardt; Gapenski (2001), diz que a sociedade por quotas pode operar sob diferentes níveis de formalidades, desde a informal, entendimento verbal, e até o acordo formal registrado na junta comercial do Estado no qual a sociedade foi formada. A maior vantagem da sociedade está nos baixos custos e na facilidade de formação. (1) Responsabilidade ilimitada; (2) período de vida limitado da organização; (3) dificuldade de transferência de propriedade; (4) dificuldade de levantar grandes somas de capital. Segundo Louis (2001), geralmente as 3 primeiras vantagens levam à quarta, a dificuldade que as sociedades por quotas têm de atrair quantias substanciais de capital. Isso não gera problema algum para os negócios de uma empresa obtiverem sucesso, e se houver a quantia necessária para alavancar o capital para financiar suas oportunidades, a dificuldade de atrair capital torna-se um empecilho real. Portanto, empresas de grande crescimento, geralmente iniciam suas vidas como empresas individuais ou sociedade por quotas.

Sociedade por Ações: é uma entidade legal registrada dentro do Estado, onde segue distinta e separada de seus proprietários e gestores (Erhardt; Gapenski, 2001) têm como separação das demais sociedades e possui três vantagens importantes: período de vida ilimitado; fácil transferência de interesse de propriedade; responsabilidade limitada.

Ehrhardt; Gapenski (2001) acreditam que a organização na forma de sociedade por ações oferece vantagens significativas por quotas, porém também tem duas desvantagens: os lucros das sociedades por ações podem estar sujeitos à

dupla tributação – os lucros da sociedade (pessoa jurídica) e quaisquer lucros que<sup>2</sup><sub>0</sub> sejam repassados como dividendos aos acionistas. Organizar uma sociedade por ações e preencher todos os documentos federais e estaduais é mais complexo e toma mais tempo do que para uma empresa individual e uma sociedade por quotas.

A empresa individual e a sociedade por quotas podem começar suas operações com pouca burocracia; todavia; organizar uma sociedade por ações requer que seus fundadores preparem um estatuto é um conjunto de normas que são regras determinada pelos fundadores da sociedade por ações.

Segundo Ehrhardt; Gapenski (2001), essas regras estabelecem uma sociedade definindo a maneira pela qual serão eleitos os diretores se por ano ou um terço a cada ano pelo período de três anos; a possibilidade de compra preferencial pelos acionistas existentes de quaisquer novas ações que a empresa venha a emitir; procedimentos de mudanças das próprias normas caso surjam necessidades.

## **2.5 As finanças na estrutura organizacional da empresa**

Weston; Brigham (2004) argumentam que, as estruturas organizacionais mudam de empresa para empresa, apresentando o típico papel das finanças em uma sociedade anônima. O principal executivo financeiro – o qual tem o título de vice- presidente de finanças deve presta contas ao presidente, e os subordinados do vice-presidente financeiro são o tesoureiro e o controle.

Em grande parte das empresas, o tesoureiro é diretamente responsável pela administração do caixa e dos títulos negociáveis, pelo planejamento de estrutura de capital, pela venda das ações e dos títulos para levantar capital e pela supervisão do fundo de pensão da empresa. E o controle é encarregado das atividades dos departamentos de contabilidade e fiscal.

## 2.6 Responsabilidade social

2  
1

Acredita-se no conceito de que as empresas devem estar preocupadas com o bem-estar da sociedade de modo geral. Seguramente, as empresas possuem a responsabilidade ética de proporcionar um ambiente de trabalho seguro, evitar a poluição das águas e do ar, e produzir produtos seguros. No entanto, Ehrhardt; Gapenski (2001) afirmam que, essas responsabilidades têm custo, e é questionável se as empresas assumirem esses custos voluntariamente ou não. Se algumas empresas agem de forma socialmente responsável e outras não, logo, as empresas socialmente responsáveis têm uma desvantagem quando se trata de capitais.

Brigham; Weston (2001) ressaltam que não há dúvida que muitas empresas grandes e bem sucedidas, de fato se engajam em projetos comunitários, programas de benefícios para empregados. Além disso, muitas delas contribuem com grandes quantias de dinheiro para beneficência. Ainda assim, empresas de capital aberto estão restritas por forças do mercado de capitais.

## 2.7 Ética de negócios

Ética é definida no dicionário como “padrões de conduta ou comportamento moral” Ehrhardt, Michael (2001, p. 37):

Fala-se que a ética de negócios pode ser entendida como a atitude e conduta de uma empresa em relação a seus empregados, clientes, comunidade e seus acionistas. Altos padrões de comportamento ético exigem que uma empresa trate cada uma das partes com quem mantém relações de modo justo e honesto. O compromisso de uma empresa com a ética de negócios pode ser medido pela tendência que a empresa e seus empregados têm de aderir a leis e regulamentos que dizem respeito a fatores tais como a qualidade e segurança de produtos, práticas trabalhistas justas, práticas justas de marketing e vendas, o uso de informações confidenciais para o ganho pessoal, o envolvimento da comunidade, subornos e pagamentos ilegais para a obtenção de negócios.

Brigham; Gapenski (2001) constatam que a maior parte das empresas, modernamente tem firmado severos códigos de conduta ética, e igualmente

conduzidos programas de treinamento que asseguram aos empregados a<sup>2</sup> compreender o comportamento correto em diferentes situações de negócio. Não obstante, é mandatório que os executivos estejam abertamente comprometidos com a conduta ética, e que comuniquem esse compromisso por meio de suas atitudes pessoais bem como pela política interna.

## **2.8 Objetivos e compromissos**

Meckling; Donaldson (1983) acreditam que todo administrador da área de finanças deve levar em conta os objetivos dos acionistas e donos da empresa, para então, alcançar seus próprios objetivos, pois conduzindo bem o negócio, cuidando eficazmente da parte financeira, conseqüentemente ocasionará o desenvolvimento e prosperidade da empresa, de seus proprietários, sócios, colaboradores internos e externos e logicamente de si próprio no que tange ao retorno financeiro, mas sobre tudo a sua realização profissional e pessoal.

Pode-se verificar a existência de diversos objetivos a serem alcançadas nesta área dependendo da situação e necessidade, e de que ponto de vista e posição que serão escolhidos estes objetivos. Mas, de modo geral a administração financeira serve para manusear da melhor forma possível os recursos financeiros e tem como objetivo aperfeiçoar o máximo que puder o valor agregado dos produtos e serviços da empresa, a fim de se ter uma posição competitiva mediante a um mercado repleto de concorrência, proporcionando assim, um retorno positivo a tudo o que foi investido para a realização das atividades da mesma, estabelecendo crescimento financeiro e satisfação aos investidores.

É importante mencionar que um fator relevante dentro de uma organização é a necessidade de agir com a ética profissional para não obter um ambiente desagradável e insatisfatório e para que este ambiente trabalhe com sucesso é necessário que os indivíduos estejam motivados, comprometimento e lealdade uns com os outros para que o sucesso e o retorno financeiros sejam alcançados.

## 2.9 Planejamentos financeiros e controles financeiros

2  
3

De acordo com os autores Weston, Brigham; Gapenski (2004), o planejamento financeiro dentro de uma empresa seja de médio ou pequeno porte envolve a realização de projeção de vendas, renda e ativos baseada em estratégias alternativas de produção e de marketing, seguidas pela decisão de como atender às necessidades financeiras previstas. Observando que para obter uma melhoria e um resultado satisfatório necessita-se que tanto o gerente ou o proprietário avaliar os planos e identifica as mudanças nas operações. Já no controle financeiro situa-se na fase de implementação dos planos, caracterizando-se como um processo de ajustamento em *feedback*: assegurar que os planos sejam seguidos; e modificar os planos existentes em resposta a mudanças no ambiente operacional.

O processo de planejamento tem início com projeções das receitas de vendas e custos de produção. Em terminologia padrão de negócios, um orçamento é um plano que estabelece os gastos projetados para uma atividade e explica de onde virão os recursos necessários. Afirma que orçamentos são dados financeiros projetados, os quais são comparados com os dados reais de uma empresa (GAPENSKI, WESTON; BRIGHAM, 2004).

## 2.10 A administração financeira das pequenas e médias empresas

As pequenas e médias empresas possuem as características específicas de implicações profundas no seu processo de estrutura organizacional. Bittencourt (1997) ressalta que as demonstrações econômico-financeiras, a interpretação de indicadores, e a própria aplicação dos métodos de avaliação mais comuns são atividades devem ser adaptadas a um contexto caracterizado por uma forte interdependência entre a “esfera pessoal” do empresário e a “esfera empresarial” e por uma grande liberdade de “construção” da contabilidade, beneficiando da informalidade dos relacionamentos e da inexistência de auditores externos.

Tais empresas têm desempenhado papel importante na economia, sendo responsáveis pela maioria dos empregos gerados. Bittencourt (1997), afirma que

são essas empresas, em todo mundo, que alavancam o progresso e que, mais do<sup>2</sup><sub>4</sub> que nunca, no contexto atual da economia globalizada, oferecem empregos à população.

Vidal (1995) observa que as pequenas e médias empresas revestem-se de uma grande importância qualitativa para a economia, pois constituem a regra, enquanto as grandes empresas representam as exceções.

Essas empresas desempenham também um relevante papel nos planos econômico e social, estabelecendo a base de uma economia descentralizada, e, ainda, conforme Vidal (1995), embora não haja um consenso estabelecido em relação ao conceito de pequenas e médias empresas, constata-se que, independentemente do parâmetro adaptado, a participação de tais empresas tem se situado ao redor de 90% do total dos estabelecimentos existentes em quase todos os países do mundo.

Segundo Bittencourt (1997), é possível então concluir que as pequenas empresas são de importância fundamental para a economia de qualquer país, tornando-se imprescindível que se preparem para enfrentar os desafios impostos por uma economia mundializada, preparando seus gestores para tomarem decisões tempestivas e assertivas, subsidiados por relatórios confiáveis, a fim de responderem aos desafios de um mercado em que a concorrência tende a mostrar cada dia mais acirrada.

Antonik (2000) ressalta que as pequenas e médias empresas têm capacidade enorme de adaptação às necessidades do mercado. Podendo tomar decisões rápidas e pontuais; reagindo de imediato às suas mudanças e exigências.

No momento onde se devem tomar decisões não valem os “achismos” e as decisões devem sempre se basear em informações armazenadas, comprovadas e tabuladas nos sistemas integrados que compreendem a gestão de negócios (ANTONIK; 2000).

### 3 CRÉDITO COMERCIAL NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Nota-se que o mercado atualmente está cada dia vez mais capacitado e globalizado, os recursos financeiros e a própria mídia altera principalmente suas características e normas numa velocidade impetuosa e surpreendente. Vemos, facilmente, pessoas físicas e jurídicas deparando-se inesperadamente com diversos obstáculos que submetem no mercado, dizemos que entre eles a existência da inadimplência. A habilidade de “negociar”, nas últimas décadas, tem sido muito considerada pelos empresários, pois as empresas estão expostas a rivalizar-se com adversários internos e externos, com enorme conhecimento no mercado em que atuam, e com uma capacidade de vendas de produtos e serviços surpreendentes de que constantemente, possuem qualidade e preços mais aqui acessíveis. Nesse contexto, muitas empresas se preocupam única e exclusivamente com resultado das vendas, descuidando-se das regras básicas e fundamentais na gestão de negócios, que avaliam créditos baseados em métodos científicos (BRAGA, 1995).

Quem empresta dinheiro aos amigos, no final das contas, perde dinheiro ou perde o amigo, segundo um ditado irônico da sabedoria popular. Na economia moderna, toda transação comercial envolve alguma operação de crédito inclusive, (prestação de serviço), que no mínimo, a concessão de um período de carência para pagamento. Deste modo, clientes e fornecedores que compram e vendem a prazo são considerados com condições especiais devem ser ao mesmo tempo, os melhores amigos da empresa, pois – juntamente com seus funcionários – viabilizam o negócio. (SLIWOSKI, 1999)

O termo crédito segundo Schrickel (1997) origina-se do *latim credere* que significa acreditar, confia-se que alguém vá honrar os compromissos. Crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de distinguir ou admitir, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a possibilidade de que esta parcela volte a sua posse integralmente, depois de decorrido o tempo ajustado.

Para Sandroni (1999, p. 140), o crédito é a operação comercial onde um comprador adquiriu instantaneamente um bem ou serviço previsto, mas só fará o pagamento depois de algum tempo estipulado. Sandroni (1999), afirma que crédito

em finanças, é decidir qual modalidade de financiamento designar para tornar<sup>2</sup><sub>6</sub> possível o procedimento de transações comerciais entre empresas e clientes. O crédito inclui duas noções fundamentais: confiança, segurança, expressiva em promessa de pagamento; e o tempo, que se refere ao período fixo, estável entre o ato de compra e a aniquilar a dívida.

Conforme Silva (1997), o crédito comercial é o modo encontrado no financiamento em curto prazo, e em quase todos os ramos de atividade empresarial. Na realidade, desempenha a maior fonte de recursos da empresa no sentido amplo. Numa economia atual, em sua maior parte, os compradores, não são obrigados a pagar pelos bens adquiridos no ato de entrega, sendo assim permitido um prazo antes que o pagamento seja exigido.

Geralmente, as empresas optam por vender à vista do que vender a prazo, mas as pressões competitivas forçam grande parte das empresas a oferecer crédito. As vendas são realizadas a prazo e uma conta a receber é criada no balanço da empresa. Percebe que essa conta representa um dos maiores investimentos nos ativos circulantes da empresa. Podemos dizer que no futuro as contas a receber serão pagas pelos clientes e a posição das contas a receber declinará. As contas a receber proporcionam custos diretos e indiretos, mas constituem também um grande benefício, já que o aumento das vendas deriva da concessão de crédito (Silva, 1998).

De acordo com os autores Assaf; Silva (1997) o acesso ao mercado de capital não é igual para empresas e consumidores. As condições de granjear recursos, normalmente são condições mais adequadas do que os consumidores, o que torna imperativo a captação e condições favoráveis em respectivo repasse de maneira a viabilizar as transações comerciais.

Ao comprador permiti a venda a prazo do produto e serviço para testar a sua qualidade, assim, é possível que a transação passe a ser desfeita sem prejuízo do adquirente, uma vez que ainda não houve ainda o desembolso dos recursos.

O período de sazonalidade objetiva regular a demanda. Um relaxamento na política de concessão, e com a maior inconstância econômica, em período de menor venda, pode ser útil para tornar os fluxos financeiros mais previsíveis;

Neste contexto, a queda do retorno causada pelo aumento de crédito deve ser compensada pela redução dos custos de estocagem. Representam uma estratégia utilizada pela empresa para alteração do seu *market share*;

Individualmente, nenhum dos quatro fatores pode justificar a adoção da venda a <sup>2</sup><sub>7</sub> prazo (ASSAF; SILVA, 1997).

O planejamento estratégico das empresas tem como peça essencial da administração financeira uma alteração na política de crédito. Conforme o autor Silva (1998), pode-se dizer que hoje em dia, as empresas passaram a concorrer, e adquiriram espaços para conseguir junto ao mercado através do crescimento e desenvolvimento.

Logo, é indispensável vender com prazos e condições que movem e provocam os consumidores e os tornem clientes fieis. Que passam a ser a alma das empresas, sem clientes fieis e satisfeitos, uma empresa dificilmente poderá obter resultados satisfatório no mercado. Todo esse processo induz as empresas a praticar negligencia em procedimento de crédito na conquista de maior acesso no mercado, assim, a empresa está no deslize de grande risco de crédito cada vez maior.

### **3.1 Classificação do Crédito**

De acordo com Silva (1998) divide-se o crédito em dois tipos da forma mais ampla: crédito público e crédito privado. O crédito público trata das relações entre os Estados e as pessoas ou Empresas e o crédito privado é relacionado por pessoas ou empresas.

#### **3.1.1 Crédito público**

Há duas diferenças a fazer: uma pessoa (física ou jurídica) pode conceder crédito ao Estado, como também o Estado pode concede crédito a uma pessoa (física ou jurídica) (SILVA, 1997).

Na primeira situação ocorre em nosso País, uma situação que vem da dívida interna, à sociedade cabe o papel de financiar o Estado na quitação de seus compromissos, suas obras e serviços a que tem o comprometimento constitucional

de cumprir. A dívida pública consolida-se pela emissão de títulos para que a sociedade os adquira. E faz se cumprir o papel e o crédito mediante certa remuneração (SILVA, 1997).

### 3.1.2 Crédito privado

O crédito privado subdivide-se em cinco tipos: (crédito mercantil, crédito bancário, crédito financeiro, crédito agrícola e crédito consumidor).

O Crédito Mercantil segundo Bulgarelli, (1999); é o método mais comum de financiamento em curto prazo e é também nomeado crédito mercantil ou comercial. Embora não atinja o montante praticamente toda empresa, com condições de crédito, seja individual, sociedade de pessoas ou sociedade anônima, percorre a alguma fonte de crédito mercantil. Pode-se definir crédito mercantil como crédito em curto prazo permitido por um fornecedor a um comprador, em decorrência da compra de mercadorias ou serviços para posterior revenda ou utilização. O produtor concede o crédito, quando vende seus produtos, a prazo, aos atacadistas.

Crédito Bancário: Conforme Bulgarelli, (1999) a base do crédito bancário é o empréstimo em moeda corrente. Utiliza-se entres agentes financeiros um instrumental denominado limite de Crédito, que tem por finalidade expor o valor máximo que o banco admite emprestar para um cliente. Em outras palavras, determina a condição máxima ao risco do cliente admitida pelo banco. A histórica capacidade de recursos e geração é dimensionada por parte do proponente, aumentando a expectativa de retorno dos capitais emprestados. O nível de risco do cliente é identificado quantifica-se o limite superior de crédito a ser permitido, que deve ter prazo de validade limitado. O cliente é acompanhado de forma que o limite de crédito seja tempestiva e periodicamente reavaliado.

Crédito Financeiro: Gitman, (2001); Silva, (2003); Tavares (1998) ressaltam que este tipo de crédito é obtido através da utilização de linhas de crédito, destacando as operações especiais de empréstimos em instituições financeiras para capital de giro e investimentos principalmente os de médio prazo.

Crédito Agrícola: Gitman, (2001); Silva, (2003); Tavares (1998) caracterizam-se como aquele obtido através da utilização de linhas de créditos em

estabelecimentos bancários para operações do setor agrícola e aplicação em<sup>2</sup>  
investimento. O crédito agrícola, dada a sua importância, recebe tratamento  
especial, contando inclusive com taxas subsidiadas.

Crédito Consumidor Gitman, (2001); Silva, (2003); Tavares (1998)  
caracterizam-se como aquele obtido por pessoas físicas e jurídicas que se destacam  
o empréstimo através de instituições financeiras para aquisições de bens,  
empréstimos de curto e médio prazo pessoais e outros. O crédito ao consumidor  
para financiamentos de bens uma das principais fontes responsável pelo volume de  
comercializações. A forma de acompanhamento do cliente e a periodicidade são  
definidas as revisões em função do valor e risco dos negócios realizados e do risco  
do cliente.

Gitman, (2001); Silva, (2003); Tavares (1998) asseveram que os bancos  
concedem créditos por meio de seus empréstimos a empresas comerciais,  
industriais e de prestação de serviços, para cobertura de suas atividades  
operacionais e suprir necessidades de capital de giro: os consumidores, para  
satisfação de suas necessidades pessoais; aos agricultores exploração  
agropecuário foi para financiamento, compreendendo seu custeio e investimento. Na  
intermediação financeira, os bancos atuam captando recursos de poupadores e os  
emprestando a quem deles necessite.

Contudo, os financiamentos a consumidor final, são feitos pelas  
sociedades financeiras de créditos e é operações denominadas crédito direto ao  
consumidor; pelas administradoras de cartões de crédito e pelos bancos de varejo  
através de cheques especiais.

### **3.2 Objetivos da análise de crédito**

Segundo Gitman (2001); Silva (2003); Tavares (1998), a formação  
orgânica da área de crédito e cobrança compõe um dos pontos que devem  
conquistar atenção especial da empresa. O grau de atenção dispensado ao trabalho  
de crédito poderá traduzir-se em resultados não somente em termos significativos à  
empresa e sim a minimização de perdas.

Para realizar a concessão de crédito a empresa, paralelamente terá a<sup>3</sup><sub>0</sub> identificação de um potencial que deverá ser presente para aumento de vendas, com seus valores defrontará com riscos na liquidação a receber decorrentes de vendas prazo com os devedores duvidosos e com a contabilização de prováveis perdas de títulos (GITMAN, 2001; SILVA, 2003; TAVARES 1998).

### **3.3 Administração de Crédito**

Existe uma grande necessidade de administrar a carteira de crédito e concorrer uma administração de créditos e caso haja a identificação dos eventuais sinais de perigo, servirá para se antecipar quaisquer problemas futuros, com tempo suficiente para verificações da dimensão e das medidas cabíveis (SILVA, 1997).

Um profissional de crédito deve ter atitude e competência para assimilar os sinais de alerta. Não ficar na espera que ocorra uma série de sinais desfavoráveis para começar uma ação preventiva ou corretiva. Blatt (1998) ressalta que se deve responder aos sinais de alerta e tomar iniciativa assim que os recebe. Para não ter complicações futuras dentro de uma organização.

O aumento de carteira de contas a receber de uma empresa tem uma relação direta com a tomada de decisão de risco de crédito e no montante de crédito que a empresa poderá conceder. Silva (1997) afirma que uma empresa com capital de giro alto pode correr riscos adicionais concedendo crédito para novos clientes, podendo por a empresa em risco maior e incomparável.

A avaliação de uma carteira de crédito de uma empresa tem um papel importante nos processos de análise de crédito. Conforme Silva (1997) é necessária que aja uma perspectiva constante da administração creditícia, no mix de risco de crédito que a empresa possui em sua carteira. A informação e o controle de uma carteira podem capacitar o analista a tomar alguns riscos adicionais.

A ação de uma política de crédito apropriada deve procurar englobar processos mais eficazes de avaliação e concessão de crédito, bons mecanismos de métodos das posições dos clientes inadimplentes e instrumentos para recuperação rápida de valores inadimplentes. Agindo de forma mais eficaz as empresas que concedem crédito que podem evitar a serem surpreendidas por problemas de

liquidez caudados por projeções de fluxos de caixa que não se realizarão. (CHAIA;<sup>3</sup><sub>1</sub> SOUSA, 2000).

### **3.4 Política de Crédito**

De acordo com Gitman (2001), no cotidiano da atividade econômica, a política de crédito varia de empresa para empresa, além de se modificar em função dos fatores mais diversos: condições do mercado, eficiência administrativa, liquidez de caixa e outros elementos específicos de cada conta. Antes de criar uma unidade para gerenciar a cobrança, o administrador precisa, então, administrar a análise do seu próprio comportamento, estabelecendo o desempenho presente e passado da empresa em relação à acumulação e recuperação de pagamento em atraso. Assim podendo administrar sua carteira de crédito sem complicações diversas, estabelecendo uma forma adequada e eficaz de gerenciar a carteira de crédito.

A definição dessa política de crédito não constitui exercício intelectual diletante, mas instrumento de grande utilidade, desde que seja acompanhada pela implantação de pequeno código de conduta ou procedimento-padrão (GITMAN, 2000).

Segundo Gitman (2001) é preciso desenvolver uma política de concessão de crédito para a empresa, sendo esta iniciativa mais eficiente para a empresa, no sentido de diminuir o risco de que seus clientes atrasem, ou não efetuem o pagamento de suas compras no período certo de cada vencimento.

De acordo com Brigham; Weston (2004) o sucesso ou fracasso de um negócio depende principalmente da demanda de suas mercadorias, quanto mais altas suas vendas, maiores seus lucros e maior o valor de suas ações.

Compete aos analistas de crédito saber quando um crédito deve ser liberado, sem causar prejuízos à empresa, entretanto o volume de perdas não deve prejudicar os resultados da empresa e o lucro advindo das vendas a crédito deve ser superiores aos riscos assumidos por eles na forma de negociar seus produtos (BRIGHAM; WESTON, 2004).

Bem como, a política de crédito envolve o nível ótimo de conta a receber, depende das condições operacionais únicas da própria empresa. Uma empresa com poder de capacidade excessiva, e baixos custos variáveis de produção deveria conceder crédito com mais liberalidade, conduzir um nível mais alto de contas a

receber do que uma empresa operando plena margem de lucro estreita (BRIGHAM;<sup>3</sup>  
WESTON, 2004).

As políticas de crédito diversificam entre as empresas ou mesmo em uma só empresa, com o passar do tempo, é proveitoso analisar a eficiência da política de crédito da empresa em sentido geral e agregado. Esta deve ser explícita ao padrão de concessão. O padrão representa requisitos a serem atendidos pelos clientes para a venda a prazo. Padrões mais relaxados geram aumento de vendas e devedores duvidosos, padrões mais rígidos diminuem os problemas gerados na carteira de cobrança das empresas, com vendas mais baixas e, possivelmente, o lucro operacional (SOUZA; CHAIA, 2000).

Ainda de acordo com Souza; Chaia (2000), para uma definição completa da política de crédito, alguns elementos precisam ser explicitados, ou seja, os padrões de crédito *que* se refere aos requisitos mínimos para que seja concedido crédito a um cliente; a política de cobrança: abrange toda estratégia da empresa para o recebimento do crédito; o desconto financeiro que corresponde a redução do valor do produto quando o pagamento é realizado à vista ou em prazo menor que o habitual e o prazo de financiamento que refere-se ao período durante o qual a empresa suporta financiar seu cliente.

Outro fator importante para a política de crédito é o processo de cobrança, que representa os procedimentos utilizados pela empresa para cobrar seus devedores, podendo ser desde uma simples carta até recursos judiciais, isto é nos casos mais graves de inadimplência (SOUZA; CHAIA, 2000).

### **3.5 Modalidades de política de crédito**

Segundo Gitman (2001) existem três modalidades de crédito: Política de crédito liberal são empresas que adotam normas que definem e controlam este tipo de política devem ser aquela cuja situação financeira é razoavelmente adequada a uma situação do momento. Podendo ser introduzida pelas empresas com maior margem de lucratividade. A concorrência do mercado pode ser elemento impulsionador para política de crédito liberal. Pode ocorrer sua prática em circunstâncias especiais, quando em promoções gerais ou específicas a produção.

Na política de crédito rígida; as empresas que adotam normas<sup>3</sup> determinantes e controladoras a política de crédito devem possuir situações financeiras que não permitem maiores riscos por falta de capital de giro. É comum encontrá-las nas empresas que comandam determinados mercados com poucos concorrentes, ou nas monopolistas, como também em épocas de demanda elevada de consumo com produção insuficiente para atender-las (GITMAN, 2001).

Já na política de crédito compatível; as empresas seguem normas que determinam e controlam esse tipo de política é aquelas que adotam uma linha flexível a ação, levando em conta as condições do mercado e de seus clientes. É a política ponderada que leva em conta, sobretudo, as possibilidades de capital de giro da empresa ao empreender sua linha de financiamento aos clientes. Não deixa de pertencer ao tipo de empresa com alto grau de controle em seus negócios. Então, as perdas esperadas estarão sempre sob controle (GITMAN, 2001).

De modo geral, fatores como falta de capital de giro, margem de lucratividade pequena e tendência à inadimplência por parte dos clientes, são fatores adicionais a serem considerados na adoção deste tipo de política.

### **3.6 Alterações na política de crédito**

No atual estágio de concorrência que as economias vivem, torna-se fundamental para as empresas decidirem qual política de crédito adotar. A concessão de crédito é um veículo de vendas extremamente importante e necessário. Adequado às pressões de marketing enfrentadas pela maioria das empresas em um mundo altamente competitivo. O analista de crédito encontra-se com um dilema, como aumentar as vendas a crédito e simultaneamente não expor a empresa a riscos altos na concessão de crédito (SOUSA; CHAIA, 2000).

Ao se estimar o efeito de uma mudança na política de crédito sobre a demanda, é necessário levar em consideração a reação dos competidores. Esta reação afetará a demanda no longo prazo. Para maximizar os lucros resultantes das políticas de créditos e cobrança, a empresa deverá alterá-las conjuntamente até encontrar a solução ótima (ASSAF; SILVA, 1997).

No momento de implantação da nova política de crédito, a empresa deve<sup>3</sup>  
levar em consideração o fluxo de caixa proveniente desta política e o investimento<sup>4</sup>  
necessário para colocá-la em prática. Neste caso, a análise deve deter-se nos  
aspectos diferenciadores da atual política de crédito em face da política proposta,  
(ASSAF; SILVA, 1997).

Nessa direção, segundo Tavares (1988) a análise da política de crédito  
das empresas vem com o objetivo de ajudá-la a realizar uma carteira de clientes,  
com maior segurança em suas vendas e negociações, e produzirem maior  
lucratividade e menor índice de perdas e falhas.

O critério a ser realizado deve ser de forma e maneira em que a área de  
vendas ou mercadológica deve submeter às áreas de crédito e finanças, afastando a  
empresa de possíveis falhas neste processo (TAVARES, 1998).

## 4 O SISTEMA DE CONCESSÃO DE POLÍTICA DE CRÉDITO

### 4.1 Sistema de Informação

Para manter-se no mercado as organizações precisam ser competitivas nos segmentos onde atuam, pois ao contrário, poderão ter dificuldades. A utilização de sistemas de informação na análise do ambiente onde as empresas atuam é um importante fator para o planejamento estratégico e para a tomada de decisão em nossas empresas (FREITAS; LESCA, 1992).

No mercado surgem oportunidades de maneira que devem ser aproveitadas, sendo importante então, adquirir um sistema de informação que identifique de forma rápida e eficaz as variações que ocorrem em seu meio, e com uma tecnologia de informação que ajude a empresa na busca de seus objetivos (FREITAS; LESCA, 1992).

O uso da tecnologia de informação tem ajudado várias áreas das empresas a serem mais eficazes no processo de tomada de decisão. Entretanto, no caso da análise de crédito, isso nem sempre ocorre, causando dificuldade no processo de tomada de decisão (CAOQUETTE; ALTMAN, 2000). A dificuldade está em integrar os dados, de modo a prestar informações em tempo hábil, que forneça subsídios para o profissional de crédito executar sua função com sucesso.

Entretanto, não basta apenas treinar pessoas, e desenvolver softwares e dar passagem à tecnologia de informação e ser flexíveis para melhorar seu desempenho (CAOQUETTE; ALTMAN, 2000).

Por outro lado, quanto ao processo de tomada de decisão em análise de política de crédito, no quadro seguinte mostram-se como os dados são integrados na tomada de decisão a crédito.

<b>Entrada de Informações</b>	<b>Processamento</b>	<b>Saída</b>
Dados cadastrais; Demonstrações contábeis; Sistemas de informações;	Transformação dos dados em informações.	Tomada de decisão conceder ou não conceder a política de crédito.

**Quadro 1:** Dados na tomada de decisão a crédito.

**Fonte:** (FURLAN, 1994)

Baseado na origem dos dados que vão dar suporte ao processo de tomada de decisão e com isto verifica-se a dificuldade impostas a esse processo e a lentidão nas decisões que estão na análise de crédito. Essa dificuldade está associada às fontes de dados e o envolvimento de várias pessoas no processo de levantamento e tomada de decisão (FURLAN, 1994).

Embora existam várias fontes de informação sobre a política de crédito no mercado devemos fazer uma seleção de quais devemos utilizar, já que sua obtenção implica, quase que necessariamente, em algumas despesas. Para alguns clientes, principalmente os de menor porte, o custo da obtenção dessas informações pode não ser compensado mais pelo potencial e rentabilidade das vendas. (FURLAN, 1994).

Atualmente existem empresas que possuem em seu passado período onde tiveram dificuldade de saldar seus compromissos mais com elas desfrutam de uma boa saúde financeira (FURLAN, 1994).

Afirma-se ainda que no processo de concessão de política de crédito as informações estão muito dissociadas, não existe uma grande interação entre as pessoas envolvidas na coleta e tomada de decisão. Na coleta dos dados e a definição de um padrão a ser seguido existe a necessidade de padronizar procedimentos, de forma que exista uma periodicidade. A integração das informações é importante nesse processo (GITMAN, 2001).

As organizações que investirem em sistemas de apoio a decisão terão uma vantagem competitiva, tendo administradores preparados para quaisquer tomadas de decisão de forma rápida e eficaz (GITMAN, 2001).

## **4.2 Análise e concessão de política de crédito**

3  
7

Na maioria das organizações não conseguiria sobreviver somente com as vendas à vista. Sabendo-se da necessidade de conceder crédito a clientes, as empresas devem preparar seus processos de concessão de política de crédito de forma que atendam as necessidades do mercado de forma rápida e eficaz e não expondo a empresa a riscos elevados (GITMAN, 2001).

Gitman (2001) constata que uma empresa deve avaliar o crédito de um cliente não somente utilizando de uma forma única, ou regras estabelecidas mais sim de diversas formas.

Pois a realidade de cada empresa tem procedimentos de análise como a política de crédito e como deve refletir sobre as necessidades de cada uma. Muitas vezes uma empresa pode estar disposta a correr mais risco na concessão de política de crédito, pois tem uma necessidade imediata de caixa (BRAGA, 1995).

A análise de crédito, conforme Braga (1995) consiste em um conjunto de fatores que atribui valores que permitam a emissão de um parecer sobre determinada transação de crédito. É possível analisar os fatores envolvidos e emitir um parecer que possibilite a provável idéia da reação do comportamento do cliente, podendo assim estudar o seu passado e projetar o seu comportamento tentando desta maneira, conceder crédito aos que demonstram condições de honrar seus compromissos no futuro

Deste modo, o crédito deve ser visto e analisado como parte integrante do próprio negócio da empresa comercial (SILVA, 2000). Uma análise e um sistema de crédito eficaz podem ser uma forma excelente para diminuir os riscos dos negócios. Contudo, o avanço dos sistemas de informação, abre espaço para soluções criativas e mais abrangentes, para uma definição de uma política de crédito que atenda às necessidades da organização.

## **4.3 Técnicas aplicadas à análise de crédito**

O credor, ao conceder crédito, aceita correr um risco por confiar no

cliente. Esse risco é reduzido na medida em que o cliente mereça a sua confiança. Para saber se o cliente merece ou não, têm que se analisar diferentes fatores cruciais tais como seu caráter, a ficha cadastral, e a sua capacidade e capital através dos seus documentos e demonstrativos contábeis (FRANCO, 1991). Logo, a análise e concessão de crédito por ser um processo que baseia essencialmente nas informações do cliente precisam de fontes seguras e objetivas para a recolha dessas informações.

#### **4.4 Análise de crédito tradicional**

A análise de crédito tradicional está fortemente centrada no julgamento humano e tem como base os consagrados Cs do crédito. A decisão de crédito são pessoais. Basicamente não podem ser feitas com base exclusivamente em diretrizes analíticas. Cada executivo exerce seu bom senso e julgamento diante do crédito (CAOQUETTE, 2000).

São utilizados pela maioria das empresas os critérios da análise de crédito que foram desenvolvidos pelas instituições e redes bancárias, que procuram desenvolver de tal forma abrangendo uma abordagem formal ao empréstimo de dinheiro. Até hoje as empresas recorrem a setor bancário na busca de profissionais para atuar na área de gestão de crédito (CAOQUETTE, 2000).

Conforme coloca Caouette (2000), a análise de crédito clássica, tem um sistema cuidadosamente nutrido pelos bancos ao decorrer de muitos anos e um alto valor e oferece um modelo que as instituições não bancárias continuam a imitar.

Os métodos para medir a qualidade do crédito envolvem a avaliação de cinco áreas mais importantes para determinar o custo do crédito de um cliente, os cinco Cs do crédito: condições, capacidade, capital, caráter e colateral (WESTON; BRIGHAM, 2000).

Gitman (2001) descreve os cinco Cs de crédito como sendo as cinco dimensões chave, caráter, capacidade, capacidade, condições, capital e colateral-usadas por analistas de crédito para dar o enfoque em sua análise sobre quão digno de crédito é um requerente.

Caráter é o histórico que quando solicitando ao cumprimento de suas obrigações financeiras, contratuais e morais. Para uma avaliação de um cliente são fornecidos dados históricos de pagamentos e podendo assim verificar se há parcelas ou pendências judiciais ou algo que consta contra o cliente e com isto avaliar o seu caráter. O caráter é determinado pela intenção da empresa para fins de executar seus compromissos e pode ser avaliar sua análise histórica.

O cliente para quitar o crédito solicitado tem que ter capacidade e potencial. Os demonstrativos de análise financeiros, com ênfase importante nos endividamento e nos índices de liquidez, são geralmente utilizadas para avaliar a capacidade do solicitante de crédito. A capacidade, aqui vista, pode e deve ser entendida como sendo a algo que gerar um caixa dentro da empresa e dentro deste contexto, é importante sabermos seu limite de produtividade, e seu nível tecnológico, e, a qualificação de seus administradores.

Capital é a solidez financeira do solicitante, conforme indicada pelo patrimônio líquido da empresa. A soma dos exigíveis dentro do patrimônio líquido, bem como os índices de lucratividade é usada frequentemente para avaliação do capital da demanda de crédito. Analisando a dimensão exata dos balanços das pessoas jurídicas pode-se ter o comportamento do seu capital.

Colaterais são somatório de ativos entregues à disposição pelo solicitante para garantir o crédito. Naturalmente, quanto maior esse somatório, maior será a chance de se recuperar o valor creditado, no caso de inadimplência. O balanço patrimonial é o exame e a avaliação de ativos em conjunto com o levantamento de questões judiciais que podem ser usado para estimar os colaterais.

Condições que referem bem como circunstâncias particulares que possa afetar qualquer das partes envolvidas na negociação de crédito dentro do cenário econômico empresarial e atual. O analista de crédito geralmente dá mais atenção

aos dois primeiros Cs – caráter e capacidade, pois eles representam as exigências<sup>4</sup><sub>0</sub> mais básicas para se estender o crédito.

#### **4.6 Ficha cadastral**

Em um mundo de negócios em rápida mutação, o sucesso depende de informação confiável e objetiva. É justamente essa a grande utilidade da informação comercial. É importante para o estudo eficaz e apropriado do crédito é a qualidade do pedido de crédito. Em uma solicitação de crédito devem-se exigir dados corretos das referências e bancárias e comerciais com seus nomes, números de telefones, nomes das pessoas com as quais se podem estabelecer contato (BLATT, 2000).

De acordo com Leoni, (1998) a alma de uma empresa são os clientes, pois, sem clientes fiéis e satisfeitos dificilmente uma empresa consegue ser bem-sucedida. Então, cabe à empresa oferecer constantemente produtos de boa qualidade, a preços atrativos. Nos dias de hoje, isso também envolve a oferta de condições facilitadas de pagamento, ou seja, a venda a prazo.

Para garantir que não obterá maiores problemas, ou que não estará submisso a perdas significativas ao facilitar o pagamento, a empresa tem uma necessidade de desenvolver uma concessão de política de crédito que lhe admitir e definir quem terá acesso a ele, e em quais termos este crédito será oferecido.

Porém, para saber se um novo cliente se enquadra nestes critérios, é preciso fazer a elaboração de um cadastro. É aí que reside sua importância para uma empresa: sem ele, não há como a empresa obter informações se o cliente se enquadra ou não nos critérios de quem pode ter acesso ao crédito (LEONI, 1998).

Segundo Blatt, (2000) a ficha cadastral é um relatório ativo da vida do cliente, através de informações que permitem ao credor conhecê-lo. Para um elemento obrigatório na formação do dossiê de crédito, não só por interesse do credor, como nos casos dos bancos por injunção do Banco Central, que estabelece e não é permitida a realização de crédito com pessoas jurídicas ou físicas que não tenham sido previamente cadastradas.

Constam na ficha cadastral informações do cliente, de terceiros e informações internas. Os instrumentos mais utilizados na tradição de análises de

4  
1  
crédito ainda são a coleta de dados perante o sistema financeiro da empresa que utiliza meios eficazes como a ficha cadastral, de onde se tem um resumo relevante da vida do cliente, onde se têm dados que possam quantificar fatores mencionados e com resultado da pesquisa junto aos órgãos restritivos e juntos a credores que já tiveram experiência com o cliente que permite avaliar com segurança a liquidez do crédito (BLATT, 2000).

Segundo Leoni (1998) os dados cadastrais são o principal instrumento para que elabore a análise de crédito de um determinado cliente dentro da empresa. Ao conter informações sobre o histórico do cliente e o relacionamento com a empresa, a ficha cadastral pode ser considerada como parte do patrimônio da empresa. Pois, é por meio dela que a empresa consegue compreender a situação dos seus clientes, o que possibilita não apenas o melhor entendimento do seu perfil de risco, como na estratégia de marketing do relacionamento de cliente e fornecedor.

De acordo com Lansini (2004) uma forma correta de se abordar o cliente é informar antecipadamente o processo de concessão de crédito e a forma que é feito. Informe-o sobre a documentação e as exigências necessárias, de forma a evitar constrangimentos e perda de tempo.

Como, em geral, o primeiro contato do cliente é feito diretamente com o vendedor, é importante que o mesmo esteja informado sobre quais os procedimentos necessários para a obtenção de crédito. Assim sendo, o vendedor ajuda na primeira triagem dos clientes, de forma que aqueles que efetivamente buscam crédito já estão plenamente informados sobre os procedimentos da empresa. Apesar de poderem arcar com os pagamentos, alguns clientes podem não atender às exigências previstas na política de crédito da empresa, por não terem registrado na carteira, ou mesmo trabalhadores autônomo (LANSINI, 2004).

#### **4.7 Análise econômico-financeira**

4  
2

O histórico de uma empresa possibilita a capacidade de avaliação de crédito, baseado no Balanço Patrimonial, da Demonstração de Resultado do Exercício. Nas análises financeiras é permitida a realização de estudo das disponibilidades existentes de eliminar os compromissos da empresa, está se analisando a sua efetiva capacidade de efetuar pagamentos (BLATT, 1998).

Segundo Blatt (1998), dentro da análise econômica estuda-se o patrimônio líquido e a sua evolução; a relação da participação do patrimônio líquido; a sua rentabilidade que está diretamente ligada a evolução ou involução do patrimônio líquido nas fontes de recursos da empresa.

Do lado da análise financeira estuda-se a sua liquidez, a sua capacidade de efetuar em curto-prazo pagamentos de todas as suas dívidas; a sua rentabilidade; o ciclo financeiro; capital de giro; o seu saldo de tesouraria e possíveis reflexos, dentre outros.

Para que o definidor do limite de crédito tenha as condições indispensáveis para desempenhar seu papel, é necessário que ele tenha as informações necessárias para isso, as demonstrações financeiras e contábeis precisam destacar, e os indicadores econômicos e o relatório de visitas. segundo (BLATT,1998).

#### **4.8 Indicadores econômico-financeiros**

Para o exame da situação econômico-financeira de uma empresa, com vista à avaliação da sua capacidade, em termos de rentabilidade, segurança e liquidez, faz com que o analista avalie os demonstrativos financeiros, e deles obter as informações desejadas dos diversos indicadores que são fornecidos (GITMAN, 1997).

O importante instrumento mais utilizado para essa análise são os índices, que propiciam a situação e conhecimento econômico-financeiro das empresas e suas tendências, o resultado da comparação da intensidade. Procurando evidenciar

a situação econômico-financeira de uma empresa os índices estabelecem relação<sup>4</sup><sub>3</sub> entre contas ou grupos de contas dos demonstrativos.

Esses indicadores são divididos em:

Índices de Liquidez: Os índices de liquidez medem a capacidade de pagamento, para atender os compromissos assumidos com terceiros. A liquidez de uma empresa é medida pela sua capacidade para satisfazer suas obrigações de curto prazo, na data de vencimento (GITMAN, 1997).

São índices que mostram a relação entre o caixa e outros ativos circulantes em comparação com os passivos circulantes. Os índices mais comuns são os de liquidez geral e reduzida.

Liquidez geral: Revela a capacidade que a empresa tem de solver as suas obrigações correntes. É um teste de solvência em curto prazo. Deve ser pelo menos igual a um, para que se verifique um equilíbrio financeiro mínimo (GITMAN, 1997).

Ativo Circulante

---

Dívida a curto prazo

Liquidez Reduzida: para cumprir suas obrigações de curto prazo é tomada medida mais rigorosa para a avaliação da liquidez, pois indica se à empresa poderá dispor de recursos circulantes, sem vender seus estoques. É alcançada a dedução dos estoques dos ativos circulantes e a divisão pelo passivo circulante (WESTON; BRIGHAM, 2000). Geralmente um ativo de menor liquidez é excluído do estoque do ativo circulante (GITMAN, 1997). É possível afirmar que a empresa não depende da venda dos seus estoques, o que ocorrerá se o índice for inferior à unidade ou se o índice for igual ou superior a 1.

Ativo Circulante – Existências

---

Dívidas a curto prazo

A partir da análise destes índices observa-se que melhor será a sua situação da empresa e maior será a liquidez, embora o alto índice de liquidez não

represente, inevitavelmente, boa saúde financeira, uma adequada administração<sup>4</sup> dos prazos de recebimentos e de pagamentos depende do o cumprimento das obrigações nas datas previstas (GITMAN, 1997).

Solvabilidade (%): A solvabilidade traduz a *posição de independência da empresa face aos credores*. A *segurança dos credores* em relação aos pagamentos maior será a recuperação de seus créditos, no caso da empresa a liquidez ou dissolução (GITMAN, 1997).

$$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Passivo total}} \times 100$$

Autonomia Financeira: Traduz a capacidade da empresa de financiar o ativo através dos próprios capitais sem ao menos ter de solicitar empréstimos (GITMAN, 1997).

$$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo total}} \times 100$$

Prazo médio de cobrança (dias): Dá-nos a indicação do período que os clientes levam para efetuar o pagamento perante a empresa. O período de cobrança não deverá exceder em 10 a 15 dias o vencimento indicado nas condições de venda sendo assim opinião da generalidade dos empresários. Ao compararem-se o tempo que é feito a cobrança de empresa para empresa, deve ter-se em conta possível variações nas condições de venda (GITMAN, 1997).

$$\frac{\text{Clientes}}{\text{Vendas}} \times 360$$

Fundo maneio: o ativo circulante obtém um montante que não está nas exigências imediatas dos clientes (GITMAN, 1997).<sup>4</sup><sub>5</sub>

### Ativo Circulante

---

### Dívidas de curto prazo

Endividamento: Este índice mostra o grau de endividamento total da empresa, isto é, a proporção de recursos de terceiros que estão financiando o ativo e como consequência qual a fração do ativo que está sendo financiada pelos recursos próprios. Quanto menor for esse índice, menor será o risco que ela tem em relação aos capitais de terceiros (WESTON; BRIGHAM, 2000).

Segundo Weston; Brigham, (2000) algumas empresas podem conviver muito bem com endividamento relativamente elevado, principalmente quando o endividamento for de longo prazo, ou quando o passivo a curto prazo não for oneroso, devido a uma adequada administração dos prazos dos fornecedores.

$$\frac{\text{Passivo}}{\text{Ativo Líquido}} \times 100$$

De acordo com Weston; Brigham, (2000) contas receber, expressa o investimento da empresa para financiar seus clientes ao comprar produtos. Quanto maior for o prazo de pagamento, maior será o espectro de clientes, como consequência o volume de vendas. Em contrapartida, maior será a probabilidade de devedores duvidosos.

Já o giro de contas a receber segundo Weston; Brigham (2004) é definido como a relação entre a Receita com os valores médios de Contas a Receber. Mais uma vez, os valores médios de contas a receber são empregados por analistas externos à organização e tem por fim determinar, de forma substituta, o investimento da entidade em contas a receber. As equações abaixo mostram a expressão definida acima.

Giro de contas a receber = receita / [(contas a receber período 1 + contas a receber período 2)/2] Ao invés de: giro de contas a receber = receita/investimento

na conta a receber. Assim, conhecer o giro de contas a receber permite planejar os recursos a serem alocados (ou investidos) nessa conta: a relação 1/Giro de Contas a Receber, mostra para cada R\$1 que se obtém de receita quantos centavos é investida em contas a receber (WESTON; BRIGHAM, 2004).

Giro do fornecedor trata-se de uma relação entre o custo das mercadorias vendidas (CMV) com o valor médio dos fornecedores e é medido pela fórmula. Giro de fornecedores =  $CMV / \text{financiamento de fornecedores}$

Conformem Weston; Brigham, (2004) esse indicador nos permite calcular o valor que podemos obter de financiamento dos fornecedores e é, por esse caminho, uma importante ferramenta de projeção para avaliar desempenho futuro da empresa.

Indicadores de prazos médios: revelam a política da empresa em relação a compras, estocagem e vendas, indicando quantos dias são necessários para girar durante o exercício (SCHRICKEL, 1997).

Prazo médio de compras (PMC): revela o prazo dos fornecedores para o pagamento das compras, o número de dias que existe entre a compra e o seu pagamento, em média. Quanto maior for esse prazo, melhor será para a empresa, pois está financiando o seu giro com recursos a curta zero. Existindo dados de dois demonstrativos consecutivos, deve-se usar a média da conta fornecedora para comparar com o montante de compras (SCHRICKEL, 1997).

Fornecedores

$$PMC = \frac{\text{Montante de compras}}{\text{Fornecedores}} \times 360$$

Montante de compras

Prazo médio de estoque (PME): conforme o autor Schrickel, (1997) revela, em termos de média, o número de dias em que os estoques são vendidos ou renovados. Cada vez mais se torna importante que esse giro ocorra no menor espaço de tempo possível.

Existindo dados de dois demonstrativos consecutivos, deve-se usar a média da conta estoques para comparar com o custo dos produtos vendidos.

Estoques

$$PME = \frac{\text{Custo dos produtos vendidos}}{\text{Estoques}} \times 360$$

Custo dos produtos vendidos

Prazo médio de recebimentos (PMR): revela o prazo médio de recebimento das vendas totais, o que dá a visão do prazo decorrido entre a venda

dos produtos e o efetivo recebimento dos recursos devidos, o prazo médio de<sup>4</sup>  
cobrança. Quanto menor esse prazo, melhor para a empresa (WESTON; BRIGHAM,  
2000).

Existindo dados de dois demonstrativos consecutivos, deve-se usar a  
média da conta clientes para comparar com as vendas (ROB).

Clientes

PMR =  $x360$

Receita operacional bruta

#### **4.9 Alterações na política de crédito**

No atual estágio de competição que as economias vivem, torna-se fundamental para as empresas decidirem qual política de crédito adaptar. Alterações no processo de concessão influenciam o volume de vendas, que, em última instância, representa uma das principais ferramentas de crescimento das organizações econômicas (SOUSA; CHAIA, 2000).

A concessão de crédito é um veículo de vendas extremamente importante e necessário. Adequado às pressões de marketing enfrentadas pela maioria das empresas em um mundo altamente competitivo. O analista de crédito encontra-se com um dilema, como aumentar as vendas a crédito e simultaneamente não expor a empresa a riscos altos na concessão de crédito (SOUSA; CHAIA, 2000).

Ao se estimar o efeito de uma mudança na política de crédito sobre a demanda, é necessário levar em consideração a reação dos competidores. Esta reação afetará a demanda no longo prazo. Para maximizar os lucros resultantes das políticas de crédito e cobrança, a empresa deverá alterá-las conjuntamente até encontrar a solução adequada para esse processo (ASSAF; SILVA, 1997). Essa solução determinará a melhor combinação entre padrões e prazos de crédito, política de desconto para pagamentos imediatos, condições especiais de pagamento e nível de despesas de cobrança. Nesse sentido, poder-se a usar a análise de sensibilidade para avaliar o impacto de uma alteração de política sobre os lucros.

Assaf; Silva, (1997) afirmam que seja por pressão da concorrência, mudanças na situação econômica do País ou nos hábitos e necessidades dos seus

4  
clientes, uma empresa pode ser forçada a alterar os critérios utilizados na sua política de crédito. Nesse contexto, a empresa deve ser capaz de rapidamente ajustar sua política de concessão de crédito às novas condições e exigências do mercado. Contudo, antes de alterar os critérios de concessão de crédito, o empresário deve estudar com cuidado qual o impacto que essas mudanças podem ter sobre a situação financeira da empresa. Para tanto, concentramos nossa discussão em três variáveis chaves: volume de vendas, o investimento em duplicatas a receber e as perdas com inadimplência.

A mudança nos critérios de concessão de crédito certamente irá influenciar o volume de vendas da empresa. Em geral, o estabelecimento de regras mais flexíveis de crédito segundo Gitman, (2000) permite um aumento no volume de vendas e um efeito positivo sobre os lucros, aumento do investimento em contas a receber e um efeito negativo sobre os lucros, e aumento das dívidas com efeito negativo sobre os lucros e vice-versa.

Para uma política de crédito menos rígido ou flexível segundo Gitman, (2000) acaba levando a empresa a emprestar para um número maior de pessoas, o que vai exigir mais da empresa na análise de risco de crédito. Caso isto não aconteça, é bem possível que a política acabe resultando em um alterado aumento significativo das perdas com clientes inadimplentes. Por sua vez, o aumento da inadimplência exige investimentos na área de cobrança da empresa.

<b>Variável</b>	<b>Direção de mudança</b>	<b>Efeito sobre lucro</b>
Volume de vendas	Aumento	Positivo
Investimento em contas a receber	Aumento	Positivo
Despesas com dívidas incobráveis	Aumento	Positivo

**Quadro 2** - Efeitos do relaxamento de padrões de política de crédito.

Fonte: (GITMAN, 2000)

Segundo Gitman, (2000) a concessão de crédito deve ser favorável às<sup>4</sup> atividades da empresa, caso contrário. Ela deve ser evitada. Ainda que a oferta de condições mais favoráveis de pagamento permita atrair um número maior de clientes, e possa contribuir para o aumento do volume de vendas da empresa, é preciso verificar se os custos adicionais dessa estratégia não são superiores aos ganhos com faturação.

Cabe ao empresário, portanto, verificar se a margem de contribuição da nova política de crédito supera os custos adicionais associados a ela, visto que a adoção de uma política excessivamente liberal de crédito pode comprometer a gestão de caixa de uma empresa, prejudicando a sua viabilidade financeira no longo prazo.

#### **4.10 O Risco de crédito**

Segundo Paiva (1997) o risco encontra-se implícito em qualquer operação de crédito e para sua administração é necessário verificar o processo decisório, que incorpora a obtenção de grande número de informações dos possíveis clientes.

Na concessão de política de crédito o credor deve estar sempre atento às diversas variáveis relacionadas aos riscos do cliente e da operação. O passado do tomador de crédito, a viabilidade do empreendimento e a capacidade de pagamento são informações necessárias para que o credor possa emprestar o dinheiro ao cliente.

Na atividade de crédito o risco está presente, e a promessa de pagamento pode não ser cumprida. O risco existe porque ele normalmente se situa no futuro.

Pode-se dispor de diversas informações do tomador de crédito, mas todas referentes ao seu passado. Sobre o seu futuro e da operação que se esta transacionando existirá apenas a imprevisibilidade, a incerteza sobre sua capacidade do pagamento, que poderá ou não ocorrer, além da possibilidade da ocorrência de outros fatores que poderão inviabilizar o cumprimento da obrigação (PAIVA, 1997).

De acordo com Paiva, (1997) o risco é a probabilidade do tomador do crédito não honrar seus compromissos na data do vencimento.

No entanto, Schrickel (1997) afirma que risco significa incerteza,<sup>5</sup> imponderável, imprevisível, e estes, situam-se necessária e unicamente, no futuro.

Segundo Gitman (1997) o risco de crédito pode ser definido como possibilidade de perda, ou como variabilidade de retornos esperados relativos a um ativo. Esclarece ainda que não se pode, entretanto, confundir risco com incerteza. Exemplificando, pode-se dizer que risco ocorre quando um piloto profissional dirige um carro de competição em alta velocidade.

Então, no crédito, pode-se concluir que risco e incerteza tomam caminhos diferentes e não podem ser considerados sinônimos, pois o risco é mensurado com base em dados históricos ou experiências passadas, enquanto que a incerteza refere-se ao feeling do tomador de decisões, não podendo ser provada matematicamente.

Desta forma, a avaliação do risco de crédito pode ser consequência da multiplicidade, qualidade e origem das informações disponíveis para o analista por basear-se no processamento das informações sobre o proponente do crédito (GITMAN, 1997).

Paiva (1997) afirma a avaliação que a gestão de risco é fundamental para que a empresa compreenda os riscos assumidos, dimensionado-os e adequando-os aos seus objetivos relacionados ao risco-retorno. Sem a identificação, mensuração e controle destes riscos a empresa acaba pondo em dúvida sua própria continuidade, além de não prover adequadamente a demanda por crédito de seus clientes.

Esclarece-se ainda que a avaliação do risco de crédito é reflexo da multiplicidade, qualidade e origem das informações disponíveis para o analista. A análise e a administração do risco estão baseadas no processamento das informações sobre o proponente do crédito (PAIVA, 1997).

As novas técnicas atualmente, mensuração do risco de crédito, aliadas ao avanço dos recursos tecnológicos, são de suma importância para auxiliar o analista na tomada de decisões (BREALEY; MYERS, 1992).

O maior objetivo dos modelos de mensuração do risco de crédito está em criar estimativas das probabilidades de créditos a serem pagos, permitindo, por meio do controle das variáveis utilizadas, a definição de um critério que vise a maximização das receitas ou minimização das perdas, fornecendo uma base estatística satisfatória para comprovação das decisões (BREALEY; MYERS, 1992).

No momento de oferecer crédito aos clientes o analista deve estar<sup>5</sup><sub>1</sub> consciente dos riscos que está incorrendo. Deve conceder o crédito se o lucro esperado da concessão da política de crédito for maior do que o lucro esperado da recusa, que é dado pela equação abaixo:

$$\text{Lucro Esperado} = pVA (\text{receita} - \text{custos}) - (1 - p) VA (\text{custos})$$

P – Probabilidade de o cliente pagar;

(1 – p) – Probabilidade de não pagamento;

VA – (Receita – Custos) valor atual das receitas adicionais menos custos adicionais dos clientes pagadores;

VA – (Custos) valor atual dos custos de não cumprimento. (BREALEY; MYERS, 1992).

#### **4.11 Limites de política de crédito**

Sandroni (1999) constata que o apuramento de limites de crédito tem por finalidade definir o valor máximo que a empresa admite emprestar para um cliente, estipulando a exposição máxima ao risco do cliente admita pela empresa. Dimensiona o crédito à histórica capacidade de geração de recursos por parte do proponente, aumentando a probabilidade de retorno dos capitais emprestados.

O limite de crédito atribuído a um determinado cliente é o risco máximo que a empresa está disposta a correr com aquele cliente Sandroni (1999). Esse limite é quantificado por um prazo de validade limitado e a atuação do cliente deve ser acompanhada de forma que o limite de crédito seja tempestiva e periodicamente reavaliado.

Segundo Sandroni (1999), o limite de crédito é fixado para um determinado período, que normalmente varia de seis meses a um ano. Dentro do período de sua validade, opera-se de forma rotativa, isto é, pode ser feita nova operação à medida que uma anterior vença, e seja liquidada e desde que seja enquadrada dentro do valor fixado, obedecendo às demais condições preestabelecidas quando do deferimento daquele limite. Os parâmetros para o estabelecimento de limites de crédito podem ser classificados em três grupos básicos:

Quanto o cliente merece de crédito: é uma variável que pode assumir<sup>5</sup><sub>2</sub> diversas grandezas, dependendo da qualidade do risco apresentado e do porte do cliente, sendo também chamado de parâmetro técnico;

Quanto se pode oferecer de crédito ao cliente: é uma variável ligada a capacidade de quem vai conceder o crédito e está ligado a parâmetros legais;

Quanto se deve conceder de crédito ao cliente: é uma variável que decorre da política de crédito adotada pelo banco, com vistas na diversificação e pulverização da carteira de crédito.

Não importa qual seja a abordagem, os métodos empregados para medir a qualidade do crédito envolvem a avaliação de cinco áreas geralmente consideradas importantes para determinar o seu valor. Essas cinco áreas, referidas com palavras que se iniciam com a letra “c”, são chamadas de os cinco Cs do crédito (WESTON; BRIGHAM, 2000), assim definidas pelos autores: caráter, capacidade, condições, capital e colateral.

#### **4.12 Cobrança na política de crédito**

Uma realidade vem tornando cada vez mais constante no dia a dia do mundo empresarial a gestão de cobrança. Muitas empresas já estão conscientes em criar um departamento próprio dedicado unicamente e exclusivamente à função de recuperação de crédito que na gíria mais corrente é cobrança da dívida.

Basicamente esse tema pertinente pelo fato de muitas empresas ainda estarem a dar os primeiros passos para mudar a história da inadimplência dentro do setor comercial. Os credores têm poucos mecanismos para enfrentar o não cumprimento dos seus clientes. Normalmente a solução encontrada passa pelo alargamento do prazo de pagamento (GITMAN, 1987).

Segundo Gitman (1997) a política de cobrança da empresa são procedimentos para cobrar duplicatas a receber quando elas vencem. A eficiência dessa política pode ser parcialmente avaliada quando se olha para o nível de despesas com dívidas incobráveis.

Já segundo autor Sandroni (1999) cobrança é uma atividade que exige estratégica além de *marketing*, modernos processos administrativos e sistêmicos,

aliados a uma equipe de trabalho altamente qualificada e constantemente treinada,<sup>5,3</sup> possibilitando assim redução de custos e aumento do índice de recuperação.

Gitman (1987) afirma ainda que quanto às formas de cobrança, as dívidas inadimplidas podem ser cobradas mediante dois tipos de negociação (administrativa e judicial).

A negociação administrativa ocorre de forma pacífica entre os agentes econômicos: o tomador pessoas físicas e jurídicas e os ofertados. Depois de determinado período, em média após sessenta dias, as dívidas de pequenos valores podem ser terceirizados para empresas de cobranças.

Uma negociação judicial é a forma litigiosa, e em Juízo, de recebimento do crédito, e decorre de impasse entre o mutuário e o agente financeiro, isto é, da indisposição e/ou impossibilidade daquele em pagar e/ou deste em receber. As dívidas são transferidas a Justiça visando buscar a prestação jurisdicional, com o intuito de receber.

#### **4.13 Razões para adotar uma política de cobrança**

Toda empresa deve estabelecer regras claras e objetivas para efetuar a cobrança dos clientes que atrasam ou não efetuam o pagamento de uma ou mais prestações. Se, de um lado, a política de concessão de crédito busca minimizar o risco de que um determinado cliente se torne inadimplente, por outro a política de cobrança procura aumentar as chances dos clientes efetuarem o pagamento de pelo menos parte da quantia que deve à empresa (GITMAN, 1997).

De acordo com Leoni (1998) com uma política de cobrança eficiente não reduz a inadimplência entre os clientes de uma empresa, mas pelo menos minimiza as perdas que a empresa poderá ter com estes clientes. Independente do volume de créditos em atraso que a empresa tenha, é importante investir no estabelecimento de uma política de cobrança.

Pode-se dizer que é grande importância que a empresa preserve a política de crédito e que esteja sempre em busca de melhorias para que o lucro da empresa possa aumentar com o número significativo de clientes ativos nas empresas (LEONI, 1998).

Sabe-se que a Gestão de Pequenas e Médias Empresas, estão hoje<sup>5</sup><sub>4</sub> aperfeiçoando cada vez mais para conquistar seu espaço no mercado globalizado; e que a sua administração esteja sempre ativa e em busca de novos horizontes que possam fazer com estejam sempre em crescimento constante (LEONI,1998).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5  
5

Diante da temática apresentada, observou-se que a concessão da política de crédito é um problema que atinge uma grande porcentagem das atividades, industriais, comerciais e serviços e principalmente as pequenas e médias empresas das quais não estão preparadas para adéqua-se a eventuais riscos que são causados pela falta de informações comerciais e financeiras dos clientes.

Compreende-se que para obter uma concessão da política de crédito é necessário que as empresas conscientizem a maneira correta de realizar um bom cadastro do qual obterá dados específicos para que não haja riscos futuros, buscando de forma clara o histórico de pagamentos anteriores de seus novos clientes em outras organizações.

Pode-se apreender que a concessão da política de crédito pode auxiliar as pequenas e médias empresas pela forma com que são direcionadas as informações adquiridas de clientes, sendo assim, diante da importância da problemática é imprescindível deixar de proporcionar as pequenas e médias empresas um subsídio que demonstre o verdadeiro valor que uma análise de crédito tem.

Observar-se ainda que os estudos pertinentes ao assunto são claros aos olhos de quem tem uma empresa, ou mesmo, para aqueles que pensam em abrir uma. Já, para pequenas e médias empresas que buscam o aprendizado e o aperfeiçoamento do sistema de concessão da política de crédito, que está visando à durabilidade das empresas em suas atividades, e com isto dará continuidade e abrirão portas para novas conquistas no mercado globalizado e proporcionando novas pesquisas de estudos mais avançados para que esclareça melhor as dúvidas constantes de como deve agir diante de prejuízos futuros que empresários e investidores possam ter dentro de uma empresa.

## REFERÊNCIAS

5

6

ANTONIK, Luis Roberto, **Administração financeira das pequenas e médias empresas**. Revista Fae Bunsiness, 2004.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA; Cezar A. Tiburi. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997.

BITTENCOURT, Sidney. **Comentários ao simples**. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 1997.

BULGARALLI, Waldirio. **Sociedades comerciais empresa e estabelecimento**. São Paulo: Atlas, 1999.

BLATT, Adriano. **Créditos inadimplidos & inadimplência**. São Paulo: STS, 1998.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BREALEY, Richard A; MYERS, Stewart C. **Principles of corporate finance**. Portugal: Mcgraw-Hill, 1992.

BRIGHAM, Eugene; GAPENSKI, Louis C; EHRHARDT, Michael. **Administração financeira**. Atlas, 2001.

CAOQUETTE, John B, **Gestão do risco de crédito: O próximo desafio financeiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FRANCO, H. **Contabilidade industrial**. São Paulo: Atlas, 1991.

FREITAS, Henrique; LESCA, Humbert. **Competitividade empresarial na era da informação**. Revista de Administração-USP, São Paulo, v.27, n.3, p.92-102, 1992.

GITMMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_ São Paulo Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_ São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_ São Paulo: Prentice-Hall, 1997.

LANSINI, Jandir Luís, **Concessão de crédito – Técnicas para avaliação e crédito**. Porto Alegre, 2004.

LEONI, Geraldo. **Cadastro, Política de crédito**. São Paulo: Atlas, 1998.

PAIVA, Carlos Alberto de Carvalho. **Administração do risco de crédito**. São Paulo: Qualitmark, 1997.

MECKLING, Donaldson, **Finanças**. Atumn, 1983.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário da economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA, José Pereira. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_ São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_ São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Almir Ferreira; CHAIA, Alexandre Jorge. **Política de crédito**. Análise qualitativa dos processos empresas. v. 07, nº 3, p. 13-25, julho/setembro, 2000.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito: Concessão e gerência de empréstimos**. São Paulo: Atlas, 1997.

SLIWOSKI, Leonard J. **Alternatives to business valuation rules of thumbos for small businesses**. *The National Public Accountant*, v. 44, nº 2, p.8-40, 1999.

TAVARES, R.F. **Crédito e cobrança**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIDAL, Antônio Geraldo da Rocha. **Informática nas pequenas e médias empresas**. São Paulo, Pioneiro, 1995.

WESTON, J. Fred e BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Pearson, 2004.