
POLÍTICA DE CRÉDITO: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DOS PROCESSOS EM EMPRESAS

ENSAIO

Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa

Professor Doutor do Departamento de Administração da
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo, área de Finanças.
abrolhos@usp.br

Alexandre Jorge Chaia

Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Administração
da FEA/USP.
ajchaia@attglobal.net

RESUMO

O crédito para transações entre empresas (*business to business*) representa uma das principais fontes de financiamento utilizadas pelas companhias americanas, apresentando volume superior ao dos títulos corporativos emitidos e empréstimos bancários obtidos pelo setor (SCHERR, 1989).

Em função do grande volume de crédito concedido (segundo EMERY [1984], em 1981 representava em média 26,5% dos ativos industriais), as empresas se vêem obrigadas, cada vez mais, a adotar ferramentas mais eficientes para a análise e controle do risco de crédito associado aos empréstimos.

Essa necessidade aumentou bastante na última década em decorrência dos avanços tecnológicos e da crescente desregulamentação e globalização da economia (CAOUNETTE, 1998). Assim, a melhoria na gestão dos riscos de crédito representa um dos fatores mais preponderantes na administração financeira moderna.

O objetivo deste trabalho é realizar um resumo de alguns dos principais processos associados à adoção de uma política de crédito por parte das empresas. Neste estudo, procura-se abordar as seguintes questões: por que as empresas concedem crédito, quais os principais mecanismos de avaliação da

capacidade de pagamento dos clientes e como deve o cedente do crédito acompanhar sua concessão.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com a literatura financeira, o objetivo principal do administrador é a maximização da riqueza dos proprietários (*Shareholders wealth maximization* - SCHERR, 1989). Assim, a procura pela alocação dos recursos escassos das empresas em ativos de maior rentabilidade e menor nível de risco possível, assume papel essencial na gestão financeira.

Dentro dessa ótica, a concessão de crédito representa uma das principais fontes de retorno em uma empresa, e, conseqüentemente, de riscos associados. Em 1981 os empréstimos fornecidos pelas empresas industriais americanas representavam, em média, 26,5% dos seus ativos (EMERY, 1984).

Em função desse grande volume, as empresas se vêem continuamente obrigadas a procurar e adotar ferramentas mais eficientes para a análise e controle dos riscos de crédito associados a esses empréstimos.

Essa necessidade aumentou bastante na última década em decorrência dos avanços tecnológicos e da crescente desregulamentação e globalização da

economia (CAOUNETTE, 1998). Assim, a melhoria na gestão dos riscos de crédito representa um dos fatores mais preponderantes na administração financeira moderna.

O objetivo deste trabalho é realizar um resumo de alguns dos principais processos associados à adoção de uma política de crédito por parte das empresas. Neste estudo, procura-se abordar as seguintes questões: por que as empresas concedem crédito, quais os principais mecanismos de avaliação da capacidade de pagamento dos clientes e como deve o cedente do crédito acompanhar sua concessão.

O trabalho não terá como foco uma determinada empresa ou setor econômico. É um estudo qualitativo baseado em literatura disponível, com o objetivo de produzir um resumo das principais idéias que norteiam as políticas de crédito em empresas.

2. NECESSIDADE DA CONCESSÃO DE CRÉDITO PELAS EMPRESAS

No atual estágio de competição em que as economias vivem, torna-se fundamental para as empresas decidirem qual política de crédito adotar. Alterações nos padrões de concessão influenciam o volume de vendas, que, em última instância, representa uma das principais ferramentas de crescimento das organizações econômicas.

Se a economia operasse em mercados de capitais eficientes não haveria necessidade de concessão de crédito por parte das empresas. Caso o comprador necessitasse de recursos para a aquisição de bens e serviços, seriam oferecidas, por instituições financeiras, linhas de financiamento com taxa de juros correspondente ao seu risco de crédito. (SCHERR, 1989).

Apesar de teoricamente coerente, essa hipótese não representa a realidade cotidiana da economia. Existem pelo menos quatro fatores econômicos que podem justificar a existência do processo de venda a prazo pela empresa:

- O acesso ao mercado de capitais não é igual para empresas e consumidores - Normalmente, as condições de captação de recursos pelas

empresas, junto às instituições financeiras, são melhores do que as dos seus consumidores, o que torna imperativo a captação e respectivo repasse em condições favoráveis, de forma a viabilizar as transações comerciais;

- A venda a prazo transmite informações relevantes ao comprador - Outra justificativa para a existência da venda a prazo é a possibilidade dada ao comprador do produto ou serviço de testar sua qualidade. Como não houve, ainda, o desembolso dos recursos, é possível que a transação possa ser desfeita sem prejuízo do adquirente;
- Serve para regular a demanda em período de sazonalidade - Um relaxamento na política de concessão em período de menor venda ou maior instabilidade econômica pode servir para tornar os fluxos financeiros mais previsíveis. Neste contexto, a queda do retorno causada pelo aumento do crédito deve ser compensada pela redução dos custos de estocagem;
- Representa uma estratégia utilizada pela empresa para alteração do seu *market share*.

Individualmente, nenhum dos quatro fatores pode justificar a adoção da venda a prazo. Logo, no planejamento estratégico das empresas, a decisão de implementar uma alteração na política de crédito deve ser encarada como peça fundamental da administração financeira.

2.1. Definição da política de crédito

Na política de crédito são definidos os parâmetros básicos para a realização das vendas a prazo. Nela são encontrados os elementos necessários para a concessão, monitoramento e cobrança dessas vendas, devendo ser encarada como um fator de alavancagem das receitas e uma demanda por investimentos em ativos financeiros (créditos futuros).

Deve-se ter sempre em mente que a concessão resultante da venda a prazo representa a troca de um ativo real (um bem) por um direito a realizar-se no futuro (crédito). Assim, a política de crédito deveria ser analisada da mesma forma que qualquer outro ativo financeiro que tem risco e retorno associado.

Na prática, deveria basear-se, como qualquer decisão de investimento, no conceito do Valor Presente Líquido (VPL), e se a sua adoção trouxer VPL superior, aplica-se a estratégia.

Na avaliação da nova política de crédito deve-se calcular a contribuição marginal sobre o lucro total da empresa, gerada pelas principais variáveis financeiras envolvidas na venda a prazo. No caso de a soma resultante apresentar valor positivo, altera-se a política. As principais variáveis financeiras envolvidas na análise da mudança da política de crédito são:

- Volume de vendas - Alterações nos padrões de concessão do crédito devem gerar mudanças no volume de vendas. Se os padrões forem afrouxados, deve ocorrer um crescimento das vendas; se houver, por outro lado, um arrocho, deverá acontecer uma redução. Em geral, um aumento nas vendas afeta o lucro positivamente, enquanto sua diminuição produz um efeito negativo (GITMAN, 1997);
- Investimento de capital - Quando uma empresa decide afrouxar sua política de crédito, deve ocorrer um incremento nas contas patrimoniais de duplicatas a receber e no estoque, por conta do aumento do número de clientes a prazo e das vendas, respectivamente. Estas duas contas obrigam a empresa a alocar mais recursos, que poderiam estar sendo investidos em outros ativos; logo, suas contribuições marginais sobre o lucro serão negativas;
- Despesas com devedores duvidosos - Representam a redução do lucro em razão da possibilidade de não pagamento por clientes que realizaram compras a prazo. A contribuição marginal dos devedores duvidosos é negativa quando há um afrouxamento dos padrões de crédito. Este efeito ocorre em função do aumento das vendas, mesmo que não ocorra alteração na probabilidade de inadimplência. Além disto, ainda que a estratégia de recuperação dos créditos em

atraso seja eficiente, haverá efeitos negativos sobre o lucro devido ao aumento das despesas com cobrança (departamento de crédito e cobrança, tempo da administração, etc.).

Com relação ao último item, não se deve considerar, para efeitos gerenciais, as regras tributárias que determinam o percentual máximo de perda de devedores duvidosos na redução de impostos.

Para a análise dos efeitos da nova política de crédito deve-se focar o potencial real de perdas com clientes inadimplentes. O método de cálculo mais adequado para estimar esse potencial tem relação com a experiência da empresa e com o histórico de atraso nas obrigações dos clientes.

Um exemplo simplificado de estimação do volume total de devedores duvidosos é apresentado no Quadro 1 (ASSAF NETO, 1997). Considera-se uma empresa que tem a carteira de duplicatas vencidas com 23 clientes no final dos meses de novembro e dezembro.

A partir desse quadro pode-se classificar os clientes em 4 grupos, em função dos prazos de suas duplicatas mais antigas. Os clientes que não possuíam duplicatas a pagar ao final de cada mês foram classificados no grupo 0, os com duplicatas com 1 mês de atraso no grupo 1, os com dois meses no grupo 2 e os com mais de dois meses, considerados insolventes, no grupo 3.

Com base nessa classificação, observa-se que ao final de novembro havia 4 clientes no grupo 0, 8 no grupo 1, totalizando 559, 11 no grupo 2, totalizando 1.202, e nenhum insolvente.

Passado um mês, observa-se que três clientes do grupo 1, foram para o grupo 0, totalizando 283, três ficaram, totalizando 176, e dois passaram para o grupo 2, totalizando 98; três clientes do grupo 2 foram para o grupo 0, totalizando 306, e três para o grupo 1, totalizando 232, 4 ficaram, totalizando 595, e um virou insolvente, totalizando 69.

Quadro 1: Carteira de duplicatas a receber

Cliente	Duplicata em 30/11			Duplicata em 30/12		
	Venda em Novembro	Venda em Outubro	Idade (mês)	Venda em Dezembro	Venda em Novembro	Idade (mês)
A				80		1
B	92		1			
C		79	2	82		1
D		97	2			
E				70		1
F	85	50	2		85	2
G	52		1	71	52	2
H				68		1
I		69	2			Insolvente
J	72	66	2	69	72	2
L	91	88	2	67	81	2
M		82	2	88		1
N	99		1			
O	68		1	88		1
P				60		1
Q	80	52	2			
R	47		1	55		1
S		77	2			
T	46		1		46	2
U		71	2	59		1
V	63		1	95		1
X	92		1			
Z	52	91	2	63	52	2

Usando-se essas informações, foi elaborado o Quadro 2, que mostra a transição, dentro do mês de dezembro, dos clientes posicionados ao final de novembro. Além disso, foram incluídas duas linhas

relativas às migrações dentro dos grupos 0 e 3, sendo que nos dois casos, como não havia valores nesses grupos, as migrações ocorreram 100% dentro deles mesmos.

Quadro 2: Transição dos clientes

Situação em 30/11	Situação em 30/12 Grupo 0	Situação em 30/12 Grupo 3	Situação em 30/12 Grupo 1	Situação em 30/12 Grupo 2	Total
Grupo 0 em %	100	0	0	0	100
Grupo 3 em %	0	100	0	0	100
Grupo 1 em \$	283	0	178	98	559
Grupo 1 em %	50,63	0,00	31,84	17,53	100
Grupo 2 em \$	306	69	232	595	1.202
Grupo 2 em %	25,46	5,74	19,30	49,50	100

Utilizando-se os dados do quadro 2, monta-se a matriz T (Figura A), representando o percentual de transição dentro de cada grupo. A partir dessa

matriz T são extraídas outras quatro (I, 0, A e B), conforme explicação abaixo.

Figura A

$$\begin{array}{l}
 \mathbf{T} = \left[\begin{array}{cc|cc}
 1,0000 & 0,0000 & \mathbf{I} & \begin{array}{cc} 0,0000 & 0,0000 \\ 0,0000 & 0,0000 \end{array} & \mathbf{0} \\
 0,5063 & 0,0000 & \mathbf{A} & \begin{array}{cc} 0,3184 & 0,1753 \\ 0,1930 & 0,4950 \end{array} & \mathbf{B} \\
 \hline
 0,2546 & 0,0574 & & &
 \end{array} \right. \\
 \\
 \mathbf{I} = \left[\begin{array}{cc}
 1,0000 & 0,0000 \\
 0,0000 & 1,0000
 \end{array} \right] \quad \mathbf{A} = \left[\begin{array}{cc}
 0,5063 & 0,0000 \\
 0,2546 & 0,0574
 \end{array} \right] \\
 \\
 \mathbf{0} = \left[\begin{array}{cc}
 0,0000 & 0,0000 \\
 0,0000 & 0,0000
 \end{array} \right] \quad \mathbf{B} = \left[\begin{array}{cc}
 0,3184 & 0,1753 \\
 0,1930 & 0,4950
 \end{array} \right]
 \end{array}$$

A matriz A representa os percentuais de pagamentos totais das duplicatas (coluna 1) ou de insolvências (coluna 2) dos grupos 1 (linha 1) e 2 (linha 2). Já a matriz B representa as transições entre esses grupos, ficando na sua diagonal principal os percentuais de manutenção dentro dos grupos, e na diagonal inversa os percentuais de mudança.

Multiplicando-se a matriz inversa de (I - B) pela matriz A, obtém-se a matriz de probabilidade de os clientes dos grupos 1 (linha 1) e 2 (linha 2) pagarem as duplicatas (coluna 1) ou virarem inadimplentes (coluna 2) (Figura B).

Figura B

$$(\mathbf{I} - \mathbf{B})^{-1} \mathbf{A} = \left[\begin{array}{cc}
 0,9676 & 0,0324 \\
 0,8740 & 0,1260
 \end{array} \right]$$

Multiplicando-se o vetor de valores das duplicatas dos grupos 1 e 2 do mês de novembro por essa matriz de probabilidade, conforme o exemplo expresso na Figura C, obtém-se o valor de \$170 para devedores duvidosos no mês de dezembro.

Figura C

$$\left[\begin{array}{cc}
 559 & 1.202
 \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{cc}
 1,6272 & 0,5649 \\
 0,6219 & 2,1961
 \end{array} \right] = \left[\begin{array}{cc}
 1.591 & 170
 \end{array} \right]$$

Este método de apuração de devedores duvidosos guarda estreita relação com o desenvolvido no JPMorgan, denominado *CreditMetric*, que pode ser definido como um processo de apuração das perdas

potenciais de uma carteira de crédito, associadas a uma probabilidade de migração na matriz de inadimplência dos clientes e a um período de tempo determinado.

2.2. Parâmetros da política de crédito

Em uma política de crédito deve ser sempre explicitado o chamado padrão de concessão. Este padrão representa os requisitos mínimos a serem atendidos pelos clientes para a venda a prazo. Padrões mais relaxados geram aumento de vendas e devedores duvidosos; padrões mais rígidos reduzem os problemas de cobrança mas baixam as vendas e, possivelmente, o lucro operacional.

Outro fator que precisa ser explicitado na política de crédito é o processo de cobrança. Este representa os procedimentos utilizados pela empresa para cobrar seus devedores, podendo ser desde uma simples carta até recursos judiciais, nos casos mais graves. Políticas de cobrança mais rígidas podem inibir um comprador potencial, reduzindo assim o volume de venda a prazo. Os processos de cobrança serão melhor detalhados no item 4, onde são tratadas as políticas de pós-concessão.

Para uma definição completa da política de crédito, dois elementos necessitam ser explicitados:

- Desconto financeiro - Corresponde à redução do valor do produto quando o pagamento é realizado a vista ou quase a vista. Quando uma empresa decide-se pelo desconto financeiro é esperado que ocorram os seguintes efeitos:
 - Aumento do volume de vendas, proporcionado pela baixa do valor do produto ou serviço, e queda da margem de lucro em função da redução dos preços a vista;
 - Diminuição de custos financeiros, referente à redução dos investimentos em duplicatas a receber e das perdas com débitos incobráveis de clientes a prazo que optaram pelo desconto, e aumento de custos financeiros, referente à elevação de investimentos em duplicatas a receber de novos clientes, atraídos pelo maior volume de vendas.

Normalmente, as políticas de descontos ocorrem quando a empresa decide aplicar, em certos ativos, recursos que estavam empregados no financiamento aos clientes, ou quando há problemas de

sazonalidade que obrigam a redução dos estoques. Em qualquer dos casos, deve ser utilizada a metodologia do Valor Presente Líquido na análise da concessão do desconto.

Considerando-se uma empresa que antes de decidir sobre uma política de desconto possuía vendas a prazo de \$5.000.000 e probabilidade de inadimplência de 3%, depois da adoção do desconto de 10% terá suas vendas elevadas a \$5.500.000, com 60% delas pagas a vista. Se a taxa de desconto dos fluxos é de 10% no período, o resultado dessa política será \$500.909¹

- Prazo de financiamento - Refere-se ao período durante o qual a empresa suporta financiar seu cliente. Sua determinação depende de vários fatores, entre eles, a taxa de juros da economia, a probabilidade de pagamento por parte do cliente e a periodicidade de suas compras.

Tanto o aumento do prazo de financiamento como o aumento da taxa de desconto para pagamento a vista fazem com que o volume de vendas cresça; contudo, no caso do prazo, há também a alta dos custos de investimento em duplicatas a receber e a maior probabilidade de inadimplência dos clientes.

3. PROCESSO DE CONCESSÃO DO CRÉDITO

A concessão de crédito, nos últimos anos, tem sido um dos principais componentes do crescimento do padrão de vida dos consumidores e do lucro das empresas (SCHERR, 1989). Isto acontece porque o crédito representa um fator de alavancagem da capacidade de gastos de indivíduos e empresas, o que, em última instância, gera efeito multiplicador na produção e na renda da economia.

“O resultado de uma operação de crédito refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida com o vendedor” (ASSAF NETO,

¹ Resultado do desconto =

$$5.500.000 \cdot 60\% \cdot 90\% + \frac{5.500.000 \cdot 40\% \cdot 97\%}{1,10} - \frac{5.000.000 \cdot 97\%}{1,10} = \$ 500.909$$

1997). A incerteza quanto à veracidade desse compromisso tem levado muitas empresas a elaborarem métodos mais sofisticados de estimação das chances de não-pagamento dos créditos.

O objetivo conceitual de todos os modelos é obter um conjunto de informações sobre o comprador que possa demonstrar sua real capacidade de honrar os compromissos assumidos. De posse desses modelos, as empresas estarão mais aptas a decidir se concedem ou não o crédito a um cliente.

3.1. Cinco C's do crédito

Um modo tradicional de organizar as informações sobre a capacidade de pagamento do cliente é caracterizado pelas suas 5 dimensões (SCHERR, 1989), conhecidas como os 5 C's do crédito:

- **Caráter** - Representa o histórico de pagamento dos compromissos financeiros e contratuais;
- **Capacidade** - Representa o potencial financeiro para honrar os compromissos. Normalmente, são analisados os dados relativos à renda, no caso das pessoas físicas, e os índices de liquidez e endividamento, no caso das pessoas jurídicas;
- **Capital** - Representa a solidez patrimonial. Normalmente, é analisado o patrimônio pessoal, no caso de pessoa física, e os índices de endividamento, no caso das pessoas jurídicas;
- **Colaterais** - Representam garantias adicionais oferecidas pelo adquirente para atendimento das demandas da empresa que concederá o crédito. Devem ser aplicados nos colaterais os mesmos procedimentos de avaliação de crédito empregados no caso do solicitante;
- **Condição** - Representa as condições econômicas vigentes e as características individuais.

Além de considerar os 5 C's tradicionais do crédito, algumas empresas costumam tratar também da dimensão **conglomerado** na análise da concessão do financiamento. Esta dimensão

representa o potencial financeiro obtido pelo solicitante em função do poder econômico do seu grupo.

Apesar de a análise dos 5 C's do crédito ser bem tradicional, ela apresenta três desvantagens, do ponto de vista da empresa:

- Não apresenta consistência temporal nas decisões de concessão - Isto ocorre porque a decisão depende da opinião subjetiva de diferentes analistas, que podem atribuir diferentes pesos para cada dimensão. Quando isto acontece, os resultados tenderão a ser diferentes;
- Necessita que o analista possua experiência anterior para que possa obter bons resultados - Como esse é um processo que utiliza critérios subjetivos de informação, é necessário que o analista já tenha vivido casos semelhantes para que possa ter um parâmetro de comparação;
- Não está ligada diretamente ao objetivo final da empresa - Este método não considera as perdas geradas pela recusa de financiamento a bons clientes, o que reduz a margem de lucro das operações a prazo. Assim, o objetivo de maximizar a riqueza do proprietário não é atendido.

3.2. Árvore de decisão

Para resolver o problema gerado pela última deficiência do processo de avaliação dos 5 C's do crédito, as empresas começaram a considerar os custos relativos à recusa e à pesquisa de informações sobre os clientes na análise do crédito.

A partir da inclusão desses dois tipos de custos e associando a probabilidade de insolvência a cada uma das 3 decisões possíveis da empresa sobre a concessão (aprovar, rejeitar ou pesquisar mais), é possível obter a melhor relação de custo/benefício para a tomada de decisão.

As principais fontes de informação para a análise dos clientes são:

- Para clientes antigos - A fonte mais barata, nesse caso, é o banco de dados da empresa. Se o cliente paga suas obrigações em dia, é

possível que não haja surpresa quanto ao novo compromisso assumido. Adicionalmente, é possível realizar pesquisas nos órgãos de controle de crédito e nas fontes bancárias e comerciais para atualização dos cadastros;

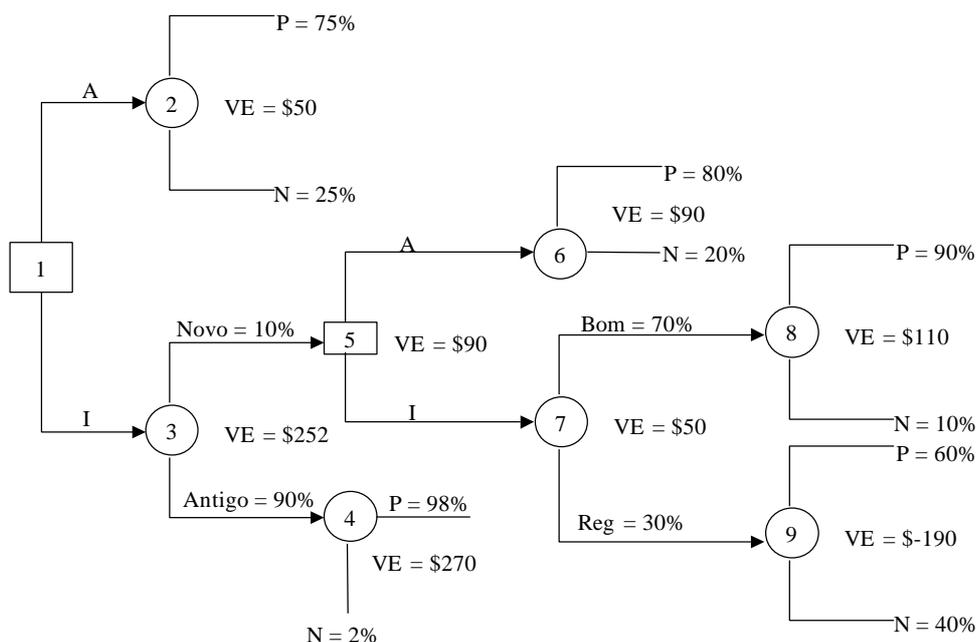
- Para clientes novos: A fonte básica de informação reside nas demonstrações financeiras de renda e patrimônio que o cliente apresenta à empresa. Também neste caso deve-se consultar as fontes bancárias e comerciais, e ainda as empresas de *rating*;

Pode-se exemplificar esta análise pela construção da árvore de decisão, conforme a Figura D, relativa a uma empresa com as seguintes características (ASSAF NETO, 1997):

- Se o crédito é aprovado sem nenhuma investigação, existe 75% de chance de o cliente efetuar o pagamento;

- A empresa pode procurar seus arquivos para verificar se o consumidor é um cliente antigo. Esta pesquisa custa \$10, e, em geral, 10% são novos clientes. Além disso, 98% dos clientes antigos pagam em dia;
- Com os novos clientes, a empresa pode aprovar o crédito ou investigar mais. Caso opte por conceder crédito, existe 80% de chance de o cliente efetuar o pagamento;
- Uma investigação melhor custa \$80 e classifica os clientes em Bom (90% de recebimento) ou Regular (60% de recebimento). Em geral, 70% dos novos clientes são bons;
- O preço e o custo de fabricação são, respectivamente, \$ 1.000 e \$ 700.

Figura D



Antes de analisar a árvore de decisão é necessário, primeiro, identificar suas convenções. Na figura acima, o quadrado representa decisões a

serem tomadas, e o círculo, suas conseqüências. Além disso, as letras A e I representam a decisão

sobre a concessão do crédito ou uma maior investigação.

O valor esperado de uma decisão (VE) é obtido subtraindo-se da receita esperada da venda os valores relativos aos custos de fabricação do produto e as despesas com as pesquisas sobre o cliente. Para obter a receita esperada, multiplica-se o preço de venda pela sua probabilidade de recebimento.

No caso de aprovação do crédito sem investigação (círculo 2), o valor esperado de \$50 é obtido subtraindo-se os custos de produção (\$700) da receita esperada ($1.000 \times 75\% + 0 \times 25\% = \750). No caso de aprovação do crédito a um cliente antigo, após pesquisa preliminar (círculo 4), o valor esperado de \$270 é obtido subtraindo-se os custos de produção (\$700) e as despesas com pesquisas (\$10) da receita esperada ($1.000 \times 98\% + 0 \times 2\% = 980$).

Na análise da árvore de decisão deve-se perguntar sempre se é mais lucrativo aprovar o crédito ou pesquisar mais. Na primeira decisão (quadrado 1) a resposta é clara, dado que o valor esperado da aprovação direta é \$50, enquanto o da investigação é \$252. A melhor situação na árvore ocorre quando o consumidor é um cliente antigo, pois nesse caso o valor esperado é \$270. A pior situação é quando a empresa pesquisa e classifica o cliente como regular, gerando um valor esperado de -\$190.

3.3. Credit Score

Um outro método utilizado na análise da concessão de crédito é o *Credit Score*. Nele, a decisão de concessão é tomada por meio de procedimentos impessoais e padronizados, visto que, em geral, os solicitantes apresentam muitos fatores semelhantes entre si. As principais informações no *credit score* são a residência, o trabalho e o estado civil.

À agregação desses fatores as empresas aplicam técnicas estatísticas que procuram antecipar os possíveis problemas financeiros dos solicitantes por meio da classificação dos fatores por pontos (*scores*). A partir da agregação obtém-se a

pontuação total do cliente, que representa o seu risco potencial de não inadimplência. Essa análise pode ser observada na Figura E.

Figura E



Apesar de o *credit score* representar um processo científico, ele não inibe a possibilidade de se recusar um bom pagador ou de se aceitar um mau pagador. Isto ocorre porque nenhum sistema de gestão de crédito consegue o total de informações relevantes na classificação do devedor, e, mesmo que conseguisse, o seu custo tornaria a análise economicamente inviável. O Quadro 3, a seguir, apresenta o percentual de cada informação relevante a respeito de bons e maus pagadores (BOGESS, 1980).

Quadro 3: Perfil dos credores

Características	Bons Pagadores	Maus Pagadores
É casado (a)?	90,50%	86,20%
Tem casa própria?	80,40%	42,30%
Tem carro próprio?	80,70%	68,00%
Tem mais de 35 anos?	97,00%	89,50%
Mora há mais de 3 anos no endereço atual?	91,80%	70,30%
Tem referência bancária?	93,60%	71,00%
Tem telefone?	75,40%	70,30%
Tem menos de 3 filhos?	65,80%	49,30%

É possível observar que, individualmente, nenhum dos parâmetros serve para definir um bom ou mau pagador porque, mesmo nos casos extremos relativos à casa própria ou ao número de crianças, a possibilidade de se ter um cliente mau pagador é alta. Além disso, o peso dos parâmetros na

classificação apresenta alterações em função de mudanças na sociedade, do passar do tempo e da área de apuração.

Apesar de as informações individualmente não agregarem muito, em conjunto são eficientes ferramentas de apoio à decisão. O conceito de tratamento múltiplo de informações representa a base do *credit score*, onde cada característica tem um valor associado e o indivíduo é analisado segundo o total de pontos. A tabela do Quadro 4 apresenta a relação de características e pontos (BOGGESS, 1980).

Quadro 4: Característica dos credores e os *scores* de crédito

Características	Pontos para resposta sim
É casado (a)?	10
Tem casa própria?	15
Tem carro próprio?	7
Tem mais de 35 anos?	9
Mora há mais de 3 anos no endereço atual?	14
Tem referência bancária?	18
Tem telefone?	8
Tem menos de 3 filhos?	19

A partir da agregação dos *scores*, elabora-se uma análise dos ganhos e perdas no lucro em consequência da rejeição de todos os clientes abaixo de uma faixa de pontos. No instante em que a empresa passar a ter mais prejuízo do que ganho em virtude da não aceitação de clientes potenciais obtém-se o *score* de corte para a definição de sua política de crédito.

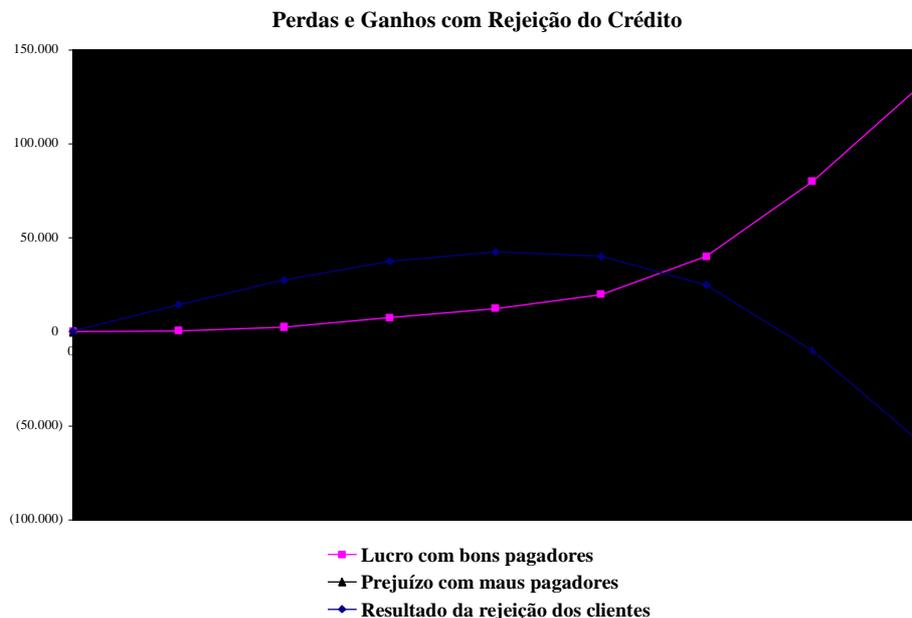
A tabela do Quadro 5 (BOGGESS, 1980) e o gráfico da Figura F apresentam um exemplo de análise das perdas e ganhos da empresa em função da rejeição de clientes potenciais. Deve-se considerar que para cada bom pagador perdido a empresa abre mão de \$100 do seu lucro, e a cada mau pagador recusado ganha \$50 no seu lucro.

Quadro 5: Perdas e ganhos com rejeição de crédito

<i>Credit Score</i>	Nº de Bons Pagadores	Nº de Maus Pagadores	Ganho na Rejeição
0	1	10	400
5	5	300	14.500
10	25	600	27.500
15	75	900	37.500
20	125	1.100	42.500
25	200	1.200	40.000
30	400	1.300	25.000
35	800	1.400	(10.000)
40	1.300	1.450	(57.500)

De acordo com a análise da Figura F do *credit score*, o número mínimo de *score* para a aceitação de um cliente é 33, pois nesse ponto a empresa passa a ter mais perdas com a recusa de um bom cliente do que ganhos associados à não-concessão do crédito a um mau pagador. Apenas o levantamento das informações do *credit score* não garante o sucesso de um modelo de gestão de crédito na empresa, devendo esta manter um contínuo acompanhamento das posições dos clientes.

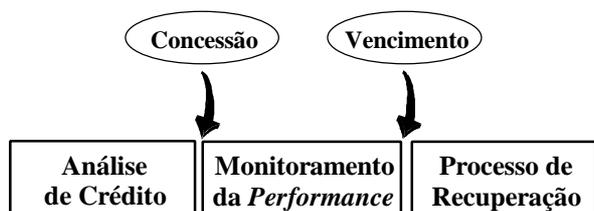
Figura F



POLÍTICA DE PÓS-CONCESSÃO

A política de crédito não se restringe à aprovação de limites e/ou à concessão de crédito aos consumidores, mas emprega as formas de monitoramento da *performance* dos clientes e os instrumentos ou técnicas utilizadas para a recuperação de valores a receber em atraso. A Figura G apresenta as 3 fases da gestão das vendas a prazo.

Figura G



A adoção de estratégias de monitoramento dos valores a receber acontece principalmente em razão de falhas que podem ocorrer nas premissas da concessão do crédito. Uma empresa que vende a

prazo assume que parte dessas dívidas não serão recebidas diretamente; contudo se durante o processo de recebimento essas previsões não se materializarem, os gestores devem agir proativamente para ajustar o nível de inadimplência aos valores iniciais esperados.

As políticas de cobrança e recuperação de crédito inadimplente de uma empresa indicam os processos adotados para recebimento das dívidas vencidas. A eficiência dessa política pode ser medida observando-se a quantidade de clientes inadimplentes ou insolventes da carteira.

Existem vários procedimentos que podem ser aplicados nos processos de cobrança quando um valor a receber não é liquidado até a data do vencimento. Os principais são:

- Carta - Alguns poucos dias após o vencimento da duplicata a empresa credora costuma enviar um comunicado na forma de lembrete. A partir da primeira carta, outras serão enviadas, até acontecer a liquidação do valor por parte do cliente devedor. A carta representa a primeira forma de cobrança;

- Telefonema - Enviadas algumas cartas, a empresa passa a procurar clientes inadimplentes por meio de telefonemas, aconselhando-os a liquidarem as dívidas. Mediante esses contatos, e em função da demonstração do desejo de acordo, é possível realizar a renegociação da dívida com os clientes diretamente pelo telefone, de maneira mais rápida e eficiente;
- Visita pessoal - A visita pessoal ocorre sempre que se esgotarem as possibilidades de acordo prévio. Normalmente, na visita, são levantados os principais problemas de caixa do cliente; então, procura-se elaborar uma solução que agrade tanto o credor quanto o devedor;
- Protesto judicial - Este é o último expediente de que a empresa deve lançar mão, pois implica acionar o poder judiciário, o que gera custos adicionais e poderá garantir o recebimento do valor somente no final do processo.

Uma intensificação dos esforços de cobrança deve reduzir tanto o investimento em duplicatas a receber como as perdas com débitos incobráveis, elevando o lucro. Contudo, o custo desta estratégia pode incluir a perda de vendas, em razão da quebra da relação empresa-cliente, e do aumento nos gastos com a cobrança de devedores. Uma decisão de alteração da política de cobrança deve considerar todos esses efeitos e ser tomada sempre que o Valor Presente Líquido da decisão for positivo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pode ser observado no texto, uma política de crédito não se resume apenas ao processo de concessão de limites aos clientes; envolve, também, a definição dos parâmetros para venda a crédito, a criação de mecanismos para acompanhamento e monitoramento desses clientes e a adoção de políticas para cobrança dos inadimplentes.

Assim, uma grande quantidade de clientes na carteira de devedores duvidosos ou débitos incobráveis pode não advir exclusivamente de falhas nessas políticas de cobrança, mas também de

problemas gerados pela análise e aprovação indevida dos limites de crédito ou pelo monitoramento inadequado das posições credoras.

A adoção de uma política de crédito adequada deveria procurar englobar sempre processos mais eficientes de avaliação e concessão de crédito, bons mecanismos de monitoramento das posições dos clientes inadimplentes e instrumentos para a recuperação rápida de valores inadimplentes. Agindo desta forma, as empresas que concedem crédito podem evitar de serem surpreendidas por problemas de liquidez causados por projeções de fluxos de caixa que não se realizarão.

BIBLIOGRAFIA

- ASSAF NETO, Alexandre e SILVA, César A. Tibúrcio. *Administração do Capital de Giro*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOGGESS, Willian P. Screen-test Your Credit Risk. In: SMITH, Keith V. *Readings on the Management of Working Capital*. Minnesota: West Publishing Co, 1980.
- BREALEY, Richard. e MYERS, Stewart. *Principles of Corporate Finance*. 2. ed. New York: Mcgraw-Hill, 1984.
- BUCKLEY, Jonh W. A Systematic Credit Model. In: SMITH, Keith V. *Readings on the Management of Working Capital*. Minnesota: West Publishing Co, 1980.
- CAOQUETTE, John B., ALTMAN, Edward. I. e NARAYANAN, Paul. *Managing Credit Risk - The next Great Financial Challenge*. New York: John Wiley & Son Inc., 1998.
- EMERY, G. A Pure Financial Explanation for Trade Credit. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Seattle: University of Washington, Set. 1984. v. 19, n° 3.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- J.P. MORGAN & CO. INCORPORATED. *CreditMetric - Technical Document*. New York: Riskmetrics Group, 1997.

LEITE, Hélio de Paula. *Introdução à Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1995.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W. e JAFFE, Jeffrey. *Corporate Finance*. São Paulo: Atlas, 1995.

SAUNDERS, Anthony. *Financial Institutions Management: a Modern Perspective*. 2. ed. Chicago: Irwin, 1996.

SCHERR, Frederick C. *Modern Working Capital Management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

UYEMURA, Dennis G. e DEVENTER, Donald R. *Financial Risk Management in Banking*. Chicago: Banker Publishing Company, 1993.