

**Faculdade De Ciências E Educação De  
Rubiataba**

**PAULO SÉRGIO TEIXEIRA CHAVES**

**REDUÇÃO DE RISCOS FINANCEIROS:  
UM CAMINHO A SER TRAÇADO PELAS PEQUENAS  
EMPRESAS**

**PAULO SÉRGIO TEIXEIRA CHAVES**



**REDUÇÃO DE RISCOS FINANCEIROS: UM CAMINHO A  
SER TRAÇADO PELAS PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com habilitação em Administração Rural.

Orientador: Prof. Flávio Manoel C. Borges Cardoso

26510  
5004

Tombo nº	9.377
Classif.:	A-658.M
Ex.:	1 PAULO CHAVES 2004
Origem:	d
Data:	21.12.-04

*Adm. financ.*

Rubiataba

Junho 2004

## AGRADECIMENTO

Primeiramente, ao Pai onipotente, o qual permitiu o sucesso alcançado, guiando e fortalecendo todos os dias meus ânimos.

A minha eterna gratidão a todos os colegas de turma que seguiram e venceram comigo mais uma etapa da minha caminhada, em especial a companheira Marta Hellen, à qual carrego em meu coração um profundo sentimento de gratidão arraigado à amizade por todos esses anos.

A vocês, amado pai e amada mãe, que renunciaram aos seus sonhos pra que o meu fosse realizado, saibam que essa vitória é nossa, e que a presença de vocês é como a luz e a vida, e que sempre farão parte de mim.

Agradeço também aos companheiros de trabalho, pessoas que fazem parte da minha vida em todos esses anos de faculdade, renunciaram, muitas vezes a minha ajuda, para que me ocupasse com estudos e trabalhos.

Obrigado Mariza, meu agradecimento pelo carinho e compreensão.

## DEDICAÇÃO

A Vitória é fruto de dedicação e persistência. Contudo, maior gozo tem aquele que diante dela, glorifica a Deus, compartilhando-a com os entes queridos.

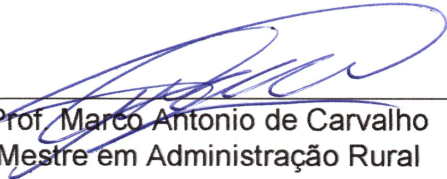
Ofereço aos meus queridos pais, Valdely e Alda, ao Carlos Eduardo, que é uma das pessoas que mais admiro, à Mônica, que é uma fonte de otimismo, e aos familiares e amigos.

Mais vale um pássaro na mão, do que dois

voando... (Ditado popular)


## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em 21/12/04



---

Prof. Marco Antonio de Carvalho  
Mestre em Administração Rural



---

Prof. Eric Barros da Silva  
Especialista em Recursos Humanos



---

Prof. Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso  
(Orientador)

RUBIATABA  
GOIÁS – BRASIL  
2004

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	07
INTRODUÇÃO.....	08
SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	10
OBJETIVO GERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
JUSTIFICATIVA.....	13
ANÁLISE DE DADOS .....	14
REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
O CRÉDITO .....	17
ADMINISTRAÇÃO DO CAIXA .....	19
O CAPITAL CIRCULANTE .....	20
ADMINISTRAÇÃO DOS RECEBÍVEIS .....	22
CONDIÇÕES DE VENDA.....	23
RISCO DO CRÉDITO .....	24
ANÁLISE DE CRÉDITO.....	26
POLÍTICA DE COBRANÇA .....	28
METODOLOGIA.....	30
RESULTADOS .....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	35

## APRESENTAÇÃO

Administrar um negócio, seja um modesto empreendimento ou uma grande sociedade anônima, envolve muitas funções diferentes. Mas é o departamento financeiro que faz com que tudo isso aconteça, é o que dirige todo o resto. Sem capital que atenda às necessidades da empresa, seja para financiar seu crescimento ou para atender as operações do dia-a-dia, não podemos desenvolver e testar nossos produtos e serviços, criar campanhas de marketing, comprar alimentos, manter uma loja ou construirmos uma filial. O papel do administrador financeiro é assegurar que esse capital esteja disponível nos montantes adequados, no momento certo e ao menor custo. Se isso não ocorrer a empresa não sobreviverá.

A administração das duplicatas a receber é um dos maiores problemas financeiros com que se depara a pequena empresa. Em geral, essas empresas não têm o capital e nem o pessoal para tomar decisões de crédito com base em informações seguras. Além disso, elas estão sempre ansiosas por elevar o volume de vendas através de concessão de crédito, ainda que os custos sejam de devedores duvidosos. Frequentemente, seus clientes são amigos pessoais, o que torna particularmente difícil negar-lhes créditos. Obviamente é preferencial deixar de atender um cliente potencial do que acumular duplicatas vencidas que possam levar a empresa à falência.

Para que fosse possível a elaboração desta pesquisa, foi necessário conhecer uma empresa, a qual pudesse servir como uma amostra da realidade das nossas pequenas empresas que se encontram em dificuldade de harmonizar contas a pagar com duplicatas a receber; as do ramo de confecções, como a Ponto Alto Boutique, empresa a qual conheceremos no decorrer do projeto.



## INTRODUÇÃO

As duplicatas a receber são o resultado da concessão de crédito de uma empresa a seus clientes. A concessão de crédito a clientes por parte dos fornecedores faz parte do custo de se fazer negócio, pois ao submeterem seus recursos comprometidos em duplicatas a receber, as empresas perdem poder aquisitivo, além de correr riscos de ser competitivos, atraindo e mantendo clientes, e com isso melhoram e mantêm as vendas e lucros.

A administração das duplicatas a receber é um dos maiores problemas financeiros com que se depara a pequena empresa. Em geral, essas empresas não têm o pessoal nem os meios necessários para tomar decisões de crédito com base em informações seguras. Além disso, elas estão sempre ansiosas por elevar o volume de vendas através de concessão de crédito, ainda que às custas de devedores duvidosos.

Freqüentemente seus clientes são amigos pessoais, o que torna particularmente difícil negar-lhes crédito. Obviamente é preferencial deixar de atender um cliente potencial do que acumular duplicatas vencidas que possam levar a empresa à falência. Com base nessas informações, apresentaremos um plano estratégico, o qual influenciará o comprador a realizar o pagamento da compra, de uma forma mais segura para a empresa, minimizando os riscos obtidos com as concessões de crédito, objetivando a diminuição acentuada do crediário próprio, fator de risco culminante, enfrentados por pequenos empresários.

O trabalho proposto surgiu da dificuldade observada, acompanhada nestes anos de micro-empresa, no recebimento de notas promissória, as quais são responsáveis pelo não pagamento de títulos a fornecedores, por motivo do não repasse financeiro citado.

O que acarretou nestes anos, na empresa pesquisada, uma certa deficiência de harmonizar os recebíveis com os compromissos de repasse financeiro aos fornecedores.

A empresa pesquisada como estudo de caso, apresenta um excelente fluxo de vendas, trabalha com uma margem de lucro satisfatória, mas tem problemas no recebimento de faturas.

A idéia de optar por estudar o ramo financeiro da administração, surgiu pela necessidade natural da empresa a qual foi efetuada a pesquisa de observar, analisar e reestruturar a política e os padrões de crédito das vendas.

Veremos nesta pesquisa o caso da Ponto Alto Boutique, uma pequena empresa que opera no ramo varejista modal, há mais de 20 anos, na cidade de Ceres.

## SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Quando uma empresa vende bens e serviços, ela pode receber pagamento à vista ou esperar certo prazo para receber pagamento, ou seja, ela dá crédito aos seus clientes. Conceder crédito equivale a investir num cliente. Porém, quando não ocorre a quitação deste débito proveniente da venda de produtos ou prestações de serviços, a empresa torna-se descapitalizada, ou seja, acumula seu capital financeiro nas mãos de clientes. Sendo assim, as empresas encontram dificuldades na capitalização do seu caixa para o pagamento de débitos provenientes das despesas e investimentos da empresa.

Essa política cultural das duplicatas a receber, tem feito vários empresários a fecharem as portas.

O acúmulo de capital financeiro nas mãos de terceiros, ou melhor, clientes, fazem com que na quitação de débitos provenientes da empresa, a disponibilidade do caixa capitalizada naquele momento seja insuficiente, pois por uma série de motivos os clientes da pequena empresa, não podem quitar sua dívida mas como o empresário é "amigo da clientela", poderá reconsiderar o atraso e esperar por mais um tempo.

Este problema é o maior motivo dessa pesquisa, pois é justamente nesta situação que a empresa pesquisada encontrava-se no começo da pesquisa: descapitalizada e correndo risco de obter empréstimos bancários com juros absurdos.

Com o recebimento atrasado das duplicatas e na pior das ocorrências, o não recebimento delas, o negócio se torna inviável para sobrevivência da empresa.

## **OBJETIVO GERAL**

Apresentar um projeto que visa viabilizar as pequenas empresas que estão em seu quadro administrativo financeiro, dificuldade no recebimento de títulos que procedem à deficiência na quitação das duplicatas para os fornecedores, por motivo do não repasse financeiro citado.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Propor alternativas para a problemática do quadro financeiro da empresa pesquisada;
- Estudar formas de redução de riscos financeiros causados pelo crediário próprio;
- Planejar e programar a abordagem feita aos clientes sobre a nova forma de negociação,
- Analisar o impacto causado na adoção do projeto na empresa.

## JUSTIFICATIVA

Nem é preciso dizer a importância da Administração Financeira em qualquer organização.

A conquista do conhecimento teórico e preciso, juntamente com a prática obtida com o estágio, fez deste trabalho uma forma eficaz de gerenciar o problema observado e constatado na empresa.

A empresa escolhida como referencial de estudo, apresentou excelente fluxo de vendas, trabalha com uma margem de lucro satisfatória, mas tem problemas no recebimento de duplicatas.

Analisando a empresa, observa-se que se trata de um excelente ramo para a região, e um grande quadro de clientes, mas o suporte financeiro precisava de reestruturação administrativa. De forma que não prejudicasse as vendas e melhorasse a capitalização da empresa e o não endividamento com fornecedores e bancos.

O projeto obteve um alcance extenso de benefícios, pois ao mesmo tempo em que pretendia resolver o problema constatado na empresa, a satisfação de compra do cliente foi rapidamente notada, pelo fato de pagar o preço à vista em parcelas iguais.

Também fui muito beneficiado quando apresentei os resultados conclusivos à proprietária da empresa, pois este foi o primeiro passo para o sucesso de muitos que virão.

## ANÁLISE DE DADOS

Para conseguir conhecer melhor a empresa, utilizei como referencial de estudo a coleção Primavera/Verão 2004, que compreende o período do mês de setembro/2003 até fevereiro/2004.

Retirei como amostra 200 vendas, sendo que 100 delas, antes da aplicação do projeto e a outra parte, depois da aplicação.

Com essas vendas, consegui identificar quem era o cliente da loja, pois todas as vendas são cadastradas juntamente com os dados do cliente que as efetuaram.

Nestes cadastros, possuem idade, sexo, estado civil, profissão, endereço, data de aniversário e uma espécie de estrelas colocadas pelo software utilizado pela empresa, onde é possível identificar a rotatividade e fidelidade deste cliente na empresa.

As 100 vendas pesquisadas posteriormente à aplicação do projeto, foram úteis para identificar como estava sendo a escolha de forma de pagamento do cliente, ou seja, como estava sendo a reação do cliente com a adoção do projeto.

Este projeto, como já dito, forneceria um certo desconto ao cliente, se ele optasse por efetuar seu pagamento utilizando cheque ou cartão.

Não encontrei dificuldade para realizar a pesquisa, pois os anos profissionais na empresa me possibilitaram obter informações mais particulares da empresa, tais como: margem de lucro, acesso direto às vendas, anotações do caixa, etc.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O gestor financeiro é o principal responsável pela criação de valor para acionista ou proprietário da empresa, sendo assim, as decisões de fornecer crédito ou não, caberá a esse profissional estudar a viabilidade das formas de negociação da sua empresa.

Segundo Lemes Jr., Rigo e Cherobim (2002) todo investimento se espera obter retorno, porém os retornos esperados podem variar em função de inúmeros fatores, tais como:

- 2 Gerenciamento do Projeto – capacidade de exercer com eficiência as decisões e ações do projeto, tanto como, acompanhamento e feedback.
- 3 Disponibilidade de matéria-prima e mão-de-obra adequada.
- 4 Comportamento do mercado consumidor – pesquisa de mercado, inadimplência, aceitação.
- 5 Variação na legislação do setor e políticas econômicas.

Os fatores acima apresentados, poderão causar o maior ou menor impacto no sucesso do projeto, o qual determinará o risco do investimento.

São as seguintes definições sobre o assunto:

Risco – possibilidade de prejuízo financeiro ou, mais formalmente, a viabilidade de retorno associado a determinado ativo.

Incerteza – é a situação de dúvida ou insegurança de se obter um resultado, sem forma de quantificar as possibilidades de ocorrência das situações positivas ou negativas.

Retorno – é o total de ganhos ou de perdas de um proprietário ou aplicador sobre investimentos anteriormente realizados.



Refere-se a variações no valor dos ativos e das distribuições de lucros. (LEMES JR.; RIGO; CHEROBIM, 2002).

As solicitações de aportes de recursos no período considerado constituem retornos negativos.

## O CRÉDITO

O Crédito é fator facilitador das vendas. Através do crédito as empresas podem vender muito mais do que venderiam se não utilizassem esse tipo de facilidade. Ao mesmo tempo, crédito é fator de risco para as empresas, o que torna a sua administração complexa, exigindo de gestores e executivos atenção e uso de técnicas para evitar perdas com devedores relapsos.

Se voltarmos na origem, é possível observar as sociedades antigas, voltadas exclusivamente para as atividades rurais e agrícolas. Essa entrega antecipada fez com que surgissem as primeiras formas de crédito.

Segundo Homer e Sylla (2000 apud LEMES JR.; RIGO; CHEROBIM, 2002) existem evidências de que o Código de Hamurábi, 1800 a.C. trazia seções referentes à regulamentação do Crédito na Babilônia.

Mais tarde, na Grécia antiga, após o surgimento do dinheiro, as atividades comerciais deram origem às primeiras instituições bancárias, que passaram a realizar operações de crédito sob diversas formas, embora muito longe das formas praticadas atualmente.

Numa visão contemporânea do assunto, segundo Ross (2002):

O crédito é a disposição de alguém ceder temporariamente parte de seu patrimônio ou prestar serviços a terceiros, com a expectativa de receber de volta o valor cedido ou receber pagamento, depois de decorrido o período estipulado, na sua integridade ou em valor correspondente. É a troca de bens presentes por bens futuros.

Esta concessão de crédito aos clientes resulta num montante que são conhecidos e denominados de várias formas por diferentes autores, como Valores a Receber, Duplicatas a Receber ou ainda Contas a Receber.

Quando a empresa resolve conceder crédito, automaticamente, ela estará aberta a riscos. O risco, neste caso, representa a possibilidade de não recebimento do todo ou de parte da venda a crédito realizada.

Como o não recebimento significa perda financeira e conseqüentemente a redução do lucro, as políticas de crédito definem condições para a concessão de crédito, tais que permitam o estabelecimento de previsões de perdas. Resumindo, havendo concessão de crédito, há risco inerente de perdas com devedores duvidosos.

É neste momento de decisões sobre concessão de crédito ou não, que entra em ação a "Gestão do Caixa", ou financeiramente falando "Gestão do Disponível", que é a atividade da administração financeira que objetiva a otimização dos recursos financeiros, integrada às demais atividades da empresa. Segundo Weston; Brigham, 2000, é a atividade de tesouraria da empresa, que acompanha os reflexos das políticas de investimentos, vendas, crédito, compras e de estoques. O gestor do caixa participa das definições dessas políticas orientando-os para que não ofereçam problemas de liquidez para a empresa.

Sendo assim, haverá necessidade de coordenação permanente do gestor de caixa, na observação das ações desses agentes causadores de entradas e de saídas de caixa, pois poderá haver momentos em que ocorre a escassez de recursos e serão necessárias negociações de maiores prazos de pagamentos com e, ao mesmo tempo, redução nos prazos das vendas a crédito.

A pesquisa nasce da necessidade de acompanhamento especial do agente financeiro nas políticas, nos padrões e no prazo de créditos que é estabelecido pela empresa na negociação com os clientes e nos estabelecidos pelos fornecedores na negociação com a empresa, no sentido de priorizar a saúde do capital circulante, o qual representa o valor dos recursos aplicados pela empresa para movimentar seu ciclo operacional, que compreende o espaço de tempo entre a entrada da matéria-prima no estoque da empresa, até a venda dos produtos elaborados e respectivo recebimento.

## ADMINISTRAÇÃO DO CAIXA

A disponibilidade de recursos financeiros no quadro da pequena empresa é quase sempre limitantemente pequena. A capacidade de administrar esses recursos financeiros de curto prazo que determinará o andamento da empresa, pois por serem de curto prazo, necessitam de grande agilidade em sua gestão.

Segundo Lemes Jr.; Rigo e Cherobim (2002), acostumados a viverem em regime de grandes variações inflacionárias, em que as chances de perdas na gestão destes ativos eram grandes e, da mesma forma as fontes de recursos de curto prazo poderiam ter custos excessivamente elevados de encargos financeiros, incluídos ou não nos preços das vendas a prazo, as empresas e os executivos financeiros brasileiros adquiriam grande habilidade no tratamento dessa matéria. O poder de negociação com fornecedores em termos de preços e prazos de pagamentos e, também, a determinação das políticas de preços e prazos de vendas, exerce influências importantes na gestão do capital circulante.

Uma outra questão a ser comentada, é que um bom trabalho realizado no sentido de diminuir os ciclos operacionais e de caixa também contribuirá para reduzir os investimentos de curto prazo.

## O CAPITAL CIRCULANTE

Para que possamos entender melhor a estrutura dos ativos das empresas, tanto como seus passivos, dividimos em três grandes grupos de valores que representam a aplicações de recursos financeiros ou os investimentos realizados: o Ativo Circulante, o Realizável a Longo Prazo e o Ativo Permanente.

Lemes Jr.; Rigo e Cherobim (2002) apresentam o seguinte quadro:

<b>ATIVO (aplicações/direitos)</b>	<b>PASSIVO (origens/obrigações)</b>	
1. ATIVO CIRCULANTE 2 CAIXA 3 VALORES A RECEBER 4 ESTOQUES	PASSIVO CIRCULANTE	CAPITAL DE TERCEIROS
2. REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	2. EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	
3. ATIVO PERMANENTE 5 INVESTIMENTOS 6 IMOBILIZADO	3. PATRIMÔNIO LÍQUIDO 2 CAPITAL 3 RESERVAS 4 LUCROS (PREJUÍZOS) ACUMULADOS	CAPITAL PRÓPRIO

e explicam que:

no ativo encontram-se as aplicações de recursos e as suas fontes estão registradas no passivo. No ativo circulante estão as aplicações de curto prazo, compreendendo os valores em disponibilidade chamados caixa ou disponível, os valores aplicados em créditos concedidos a clientes, denominados valores a receber, ou duplicatas a receber ou ainda, contas a receber e, finalmente, os valores dos estoques, que incluem desde as matérias-primas, os componentes, os insumos, os produtos em processo e os produtos acabados.

Os direitos (Ativos) e as obrigações ( Passivos), são identificados como circulantes, na condição de que os prazos esperados das respectivas realizações situem-se no curso do período não superior a um ano, contado a partir da data do Balanço Patrimonial.

O capital circulante, que tem também outras denominações, como *Circulantes, na condição de que os prazos esperados das respectivas realizações situem-se no curso do período*).

Capital de giro e Ativo circulante, representam o valor dos recursos aplicados pela empresa para movimentar seu ciclo operacional, que compreende o espaço de tempo entre a entrada da matéria-prima no estoque da empresa até a *venda dos produtos elaborados e respectivo recebimento*.

O Ciclo operacional compreende o percurso constante, quer em dinheiro, quer em bens, de valores do caixa para os estoques e dos estoques retornando para o caixa, passando muitas vezes por duplicatas a receber e, quando não, através de vendas à vista. Esse percurso acontece na estrutura do capital *circulante da empresa*.

Então, o Ciclo operacional, compreende o período entre o momento em que a empresa recebe os produtos ou matérias-primas dos fornecedores e o momento em que recebe o dinheiro pela venda do produto acabado resultante.

## ADMINISTRAÇÃO DOS RECEBÍVEIS

Para a redução do Ciclo operacional, seria de melhor resultado se as empresas, em geral, vendessem seus produtos e serviços à vista do que a crédito, mas as pressões competitivas forçam a maioria delas a oferecer crédito. Assim, mercadorias são embargadas, estoques são reduzidos e uma conta a receber é criada. Um dia, o cliente pagará a conta, ocasião em que a empresa receberá um dinheiro e seus recebíveis declinarão. Porém o primeiro passo na tomada de decisão na administração dos recebíveis é a decisão de conceder crédito ou não.

Ross e Jeffe (2002) destacam em sua obra os componentes da política de crédito:

1. Condições de venda – Uma empresa precisa estabelecer certas condições ao vender seus bens e serviços a prazo. Por exemplo: As condições de venda podem especificar o prazo de crédito, o desconto por pagamento à vista e o tipo de instrumento de crédito utilizado.
2. Análise de crédito – Ao conceder crédito uma empresa procura distinguir entre clientes que pagarão suas contas e clientes que não o farão. As empresas usam vários mecanismos e procedimentos para determinar a probabilidade de que os clientes paguem.
3. Política de cobrança – As empresas que concedem crédito devem adotar uma política de cobrança de pagamentos quando chegarem ao seu vencimento.

## CONDIÇÕES DE VENDA

As condições de venda referem-se ao prazo de concessão de crédito, ao desconto por pagamento à vista e ao tipo de instrumento de crédito empregado.

Os prazos variam sempre de um setor para outro. Ross e Jeffe (2002) dizem que, uma empresa deve levar três fatores em conta ao fixar um prazo de crédito.

1. A probabilidade de que o cliente não pague – uma empresa cujos clientes operam setores de alto risco pode acabar oferecendo condições de crédito bastante restritivos.
2. O valor da conta – se a conta for pequena, o prazo de crédito será mais curto. O custo de gestão de contas menores é mais elevado, e os clientes pequenos são menos importantes.
3. A perecibilidade dos produtos – se o valor dos produtos como garantia, for baixo e não puder ser mantido por períodos longos, menos crédito será concedido.

Outros clientes, preferem efetuar suas compras por pagamentos à vista, e quando isso acontece, a empresa concede desconto. Um dos motivos pelos quais são oferecidos é o desejo de acelerar os pagamentos pelos clientes, porém a empresa precisa avaliar este benefício em relação ao custo do desconto.

Segundo Lemes Jr.; Rigo e Cherobim (2002)

É comum, no lugar de multa por atraso, a empresa oferecer desconto para pagamento no vencimento; após o vencimento, o desconto deixa de existir e é equivalente à multa, só que com nome diferente e melhor aceitação por parte do devedor.

Descontos atraentes influenciam o comportamento dos clientes e reduzem os *Períodos Médios de Cobrança*. No entanto, podem reduzir os lucros da empresa se forem maiores que os custos de empréstimos.



## RISCO DO CRÉDITO

Cada passo do Ciclo operacional é importante, porém o Ciclo operacional só existe e só é completo quando a última etapa, ou seja, o recebimento é concluído. As empresas precisam dar importância às políticas de crédito estabelecidas, pois é justamente essas políticas que darão o suporte financeiro necessário para a confiabilidade de se fornecer crédito, pois são elas que definirão o grau de risco relacionado às vendas a crédito. O risco, neste caso, representa a possibilidade do não recebimento do todo ou de parte da venda a crédito realizada.

Se a empresa não recebe, significa que ela obteve perdas financeiras e reduções do lucro.

Por mais seguro que seja o negócio, nenhum administrador tem “bola-de-cristal” para previsões seguras, pois a grande dificuldade está em estabelecer o grau de risco com precisão.

O que muitos administradores não sabem é que a legislação brasileira permite às empresas reconhecer perdas com devedores incobráveis que não honraram seus compromissos. São denominados “devedores duvidosos”. O valor deduzido do lucro, reduzindo-se os valores do impacto do Imposto de Renda e da contribuição sobre o lucro a serem recolhidos pela empresa.

Porém Ross e Jeffe (2002, p. 97) dizem que:

É útil, considerar a decisão de conceder crédito em termos de custos de carregamento e custos de oportunidade.

Custo de carregamento são os custos associados à concessão de crédito e à realização de investimentos em contas a receber.

Os custos de carregamento incluem a demora do recebimento de pagamentos, as perdas com clientes e os custos de administração de crédito.

Custos de oportunidade são representados pelas vendas perdidas por causa do não oferecimento de crédito. Esses custos caem quando se oferece crédito.

## ANÁLISE DE CRÉDITO

Quando uma empresa decide conceder crédito, certamente ela procura identificar entre os clientes os que tenderão a pagar suas contas, e os clientes que não as pagarão. Para isso existem várias fontes de informação para determinar a qualidade de um cliente.

Ross e Jeffe (2002, p. 645) descrevem as informações tipicamente mais utilizadas para avaliar a qualidade de um cliente:

- \* Demonstrações financeiras - uma empresa pode solicitar a um cliente que forneça demonstrações financeiras. Com base nelas, índices financeiros podem ser calculados e avaliados.
- \* Relatórios de crédito baseado nos antecedentes do cliente com outras empresas. Muitas organizações vendem informações a respeito da qualidade de empresas.
- \* Bancos - os bancos geralmente darão alguma assistência a seus clientes no sentido da aquisição de informação sobre a qualidade de outras empresas.
- \* Antecedentes do cliente com a própria empresa - a maneira mais óbvia de obter uma estimativa da probabilidade de inadimplência de um cliente é verificar se já deixou de pagar alguma conta anteriormente.

Porém podemos concluir com os 5 "C" do Crédito encontrados na obra de Lemes Jr.; Rigo e Cherobim (2002, p. 450):

**Caráter** - Refere-se ao comportamento dos antecedentes do cliente e no cumprimento de suas obrigações assumidas. A constatação de descumprimento de compromissos deve trazer reflexos na avaliação de caráter do cliente. A existência de títulos protestados pode ser evidência de que o cliente passou ou passa por dificuldade financeira; fato que deve influenciar a decisão sobre a concessão ou não do crédito pretendido.

**Capacidade** - Considera se os ganhos ou o desempenho operacional e financeiro do cliente permitirão a geração de recursos para efetuar o pagamento do compromisso pretendido. No caso de pessoas jurídicas os demonstrativos financeiros são

úteis para o cálculo de índices de liquidez e de endividamento. Comprovações de rendimentos e compromissos assumidos são também importantes para a análise de crédito de pessoas físicas.

**Capital** - Preocupa-se com o comprometimento do patrimônio líquido com valores exigíveis da empresa e respectivos índices de *lucratividade*. Para as pessoas físicas a existência de comprometimento de seus ganhos, como prestações mensais, aluguéis, consórcios, etc., pode mostrar insuficiência de recursos para pagamento do crédito pretendido.

**Colateral** - Leva em conta o que o cliente pode oferecer como garantia, real ou não, do crédito, se possui bens e outros recursos disponíveis para cobrir o valor exigido pela transação.

**Condições** - Avalia o grau de exposição aos possíveis efeitos de ocorrências exógenas sobre a capacidade do cliente para pagar suas dívidas, como por exemplo: influências de variação no nível da atividade econômica, agressividade da concorrência, etc. No caso de pessoa física é importante considerar como os ganhos estão condicionados às variações da atividade econômica, nível de emprego, estabilidade no emprego, etc.

Sabemos que, se a política de crédito de uma empresa é abrandada por medidas como a extensão do período do crédito, o relaxamento dos padrões de crédito, a adoção de uma política de cobrança menos dura ou pelo oferecimento de descontos à vista, então as vendas deverão aumentar, pois o abrandamento e o não acompanhamento sério das políticas de crédito estimula as vendas.

Weston e Brigham (2000, p. 445) dizem que é ilegal, que uma empresa aplique preços em que haja discriminação entre os clientes, a menos que essas diferenças de preços tenham justificativa de custo. O mesmo se aplica ao crédito: é ilegal oferecer termos de crédito mais favoráveis a um cliente ou classe de clientes do que o outro, a menos que as diferenças possam ser justificadas pelo custo.

## POLÍTICA DE COBRANÇA

Cobrança é a concretização e a finalização de uma venda; cobrar é tão importante quanto vender, pois é a última etapa do ciclo operacional, sendo que ele só é completo quando o valor da venda é recebido.

Portanto, é de suma importância que as empresas definam políticas de cobrança e utilizem mecanismos mais eficazes de cobrança.

A política de cobrança tem o objetivo de que os recebimentos de faturas ocorram na data do seu vencimento, ou seja, na data a qual foi combinada e negociada entre a empresa e o cliente no ato da compra.

Porém, as políticas de cobrança devem ser do conhecimento dos clientes no momento da negociação, para que não ocorra reclamações futuras, tal como juros de atraso.

As políticas de cobrança devem definir, as taxas de desconto por pagamento antecipado ou no vencimento da obrigação. Como a aplicação de multa é considerada agressiva pelos clientes, e até mesmo, discutível do ponto de vista legal, o mecanismo encontrado para incentivar o pagamento pontual é o uso de forma mais branda através do oferecimento de desconto para pagamento no vencimento.

Segundo Lemes Jr.; Rigo e Cherobim (2002, p. 457)

Os clientes são pessoas distintas que podem passar por dificuldades momentâneas para pagar seus compromissos em dia. A empresa deve manter o cadastro atualizado do comportamento de seus clientes e, de acordo com o histórico do cliente, estabelecer o nível adequado de pressão de cobrança.

Clientes circunstanciais, efêmeros, que não tem potencial de parcerias duradouras, devem ter tratamento diferenciado daqueles parceiros permanentes, em termos de pressão de cobrança.

As conseqüências das políticas de cobrança traduzem resultados diretos nos valores aplicados em valores a receber, diminuindo-os ou aumentando-os de acordo com maior ou menor pressão de cobrança.

Políticas de cobrança eficazes tendem a reduzir perdas com devedores incobráveis, pois se sabe que os maus pagadores estão mais expostos a cobradores mais exigentes.

Os custos de cobrança devem ser analisados em termos de custo-benefício. Algumas empresas vão até o final de uma ação para cobrar dívida de valor irrisório, com o objetivo de mostrar aos clientes, seu nível de pressão de cobrança.

## METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada através do estudo de caso participativo ,a empresa pesquisa localiza-se na cidade de Ceres - GO, opera no ramo de comércio de roupas, calçados e acessórios há mais de 20 anos, no seu quadro de cliente, 70% são mulheres, apenas 30% são homens. Essas mulheres são a maioria de classe média, casadas e de faixa etária média de 35 anos.

Porém a empresa encontra-se descapitalizada com um acúmulo de duplicatas a receber e com títulos a pagar vencidos.

Foi preciso estudar uma forma atrativa e que de imediato mudasse o quadro da empresa e motivasse o cliente a efetuar suas compras com cheque ou cartão, uma vez que a segurança de recebimento do prazo combinado é de maior confiança quando efetuado nesta forma de pagamento. Estudando anteriormente a empresa, constatei que, de 100 vendas realizadas em notas promissórias, apenas 23 foram recebidas no prazo combinado, e que 31 delas só foram pagas num prazo médio de 60 dias após o vencimento das mesmas.

Sabemos que uma das coisas que motiva os clientes é o desconto.. Então só restava pensar em alguma forma de atrair e manter nossos clientes, sem prejudicar as vendas e minimizar os riscos obtidos com as concessões ou créditos.

A pesquisa iniciou-se logo na abordagem ao cliente no ato da compra, onde foi apresentada a nova opção de pagamento. Poderia ser efetuado o pagamento com cheque ou cartão, concedendo descontos; ou no crediário com preço normal, ou seja, no produto foi fixado dois preços; sendo que o primeiro indicava-se o preço à vista e o segundo o preço a prazo.

A margem de lucro que a empresa trabalha é menor que a margem proposta pelo fornecedor, porque os mesmos produtos são comercializados em shoppings, sendo que os gastos e investimentos de quem comercializa estes produtos em shopping, são maiores do que os que comercializam fora do shopping, e o preço tabelado emitido pelo fornecedor são os praticados em

shopping, tornando o nosso preço mais competitivo sem que seja necessário afetar nosso lucro.

Seguindo essa linha, o produto fixado com o preço à vista será referente à margem de lucro já trabalhada anteriormente pela empresa, logo o outro preço fixado no produto denominado preço a prazo, terá incluído juros de 8%, sendo que esta é uma margem de lucro ainda menor que a sugerida pelo fornecedor. Se o cliente opta em pagar à vista, no ato da compra, será concedido desconto de 7% em cima do preço chamado de preço à vista. O esquema é mais bem compreendido no seguinte exemplo:

Uma calça jeans custava R\$ 100,00 antes do projeto. Se o cliente optasse por pagar em promissórias ou cheque, ele pagaria o mesmo valor; e se o cliente optasse em pagar no ato, ele ganharia 10% de desconto, e a calça sairia por R\$ 90,00. Com a implantação do projeto a mesma calça custaria R\$ 100,00 no preço à vista e R\$ 108,00 no preço a prazo, se o cliente optasse em pagar a calça no ato, ele pagaria R\$ 93,00. A vantagem suposta é que o cliente estará comprando dividindo em quatro vezes no preço à vista, e se optar por pagar no ato, ele estará ganhando ainda mais descontos.

O desconto no preço à vista no ato da compra, foi reduzido pelo fato de a loja ter acostumado ao longo dos anos, alguns clientes a ganharem 15%, esse desconto não viável à empresa; oferecendo 7%, o máximo que o cliente poderá ganhar é 10%, isso se houver muita pressão por parte do cliente.

O estudo teve início na Coleção Primavera - Verão/2003, este período compreende os meses de setembro/2003 até fevereiro/2004. Sendo que esta coleção serviu de referencial de análise comparativa como a coleção anterior.

Poderemos ver mais detalhes no capítulo que se refere aos resultados citados nas páginas posteriores.

Foi feito o acompanhamento comercial no momento em que o cliente efetuava suas compras, e observado a maneira como os vendedores



estavam repassando aos clientes a nova forma de pagamento, e como os clientes estariam reagindo sobre o assunto.

Realizei uma reunião com proprietários e funcionários, apresentei o projeto e os orientei no sentido de repassar aos clientes, não uma nova forma de pagamento, mas sim um atrativo de descontos, onde os clientes estariam pagando o preço à vista e pagariam com prazo.

## RESULTADOS

As organizações têm buscado todos os dias alcançar resultados positivos para minimizar a inadimplência, pequenas empresas fecham as portas diariamente por não terem concluído seu ciclo operacional de vendas, ou seja, no principal momento, que é sem dúvida o recebimento, foram iludidas por mal-pagadores.

Na realização do projeto, me deparei com uma pequena empresa que passa por esse problema, grande parte do seu Ativo nas mãos de clientes. As pequenas empresas sofrem com esse mal, porque quase sempre não possuem em seu quadro de colaboradores, funcionários capacitados para acompanharem o ciclo operacional de vendas, tanto como tomarem providências cabíveis para os problemas seqüenciais do ciclo.

Ao apresentar o projeto à proprietária, obtive aceitação imediata, pois não mudaria a margem de lucro da empresa e poderia resolver o problema de tamanha inadimplência vivida naquele momento.

Porém, com os clientes foi diferente. Alguns ficaram apreensivos, mas esses os que ficaram apreensivos, eram justamente os que atrasavam constantemente o pagamento de duplicatas. E esses clientes passaram a utilizar cheque ou cartão, mas no entanto diminuíram o consumo.

Os clientes considerados bons, mudaram da promissória para o cheque ou cartão e muitos deles passaram a comprar mais, pois acreditam estar pagando o preço à vista em 4 pagamentos iguais.

O projeto já tem 6 meses de vida, e eu confirmo com total precisão que foi um excelente projeto para a empresa; e que consegui alcançar todos os objetivos pretendidos. Um fato interessante e que eu não esperava, foi o aumento de 37% das vendas à vista comparado com a coleção passada. Das 89 vendas obtidas em um determinado mês, 41 foram pagas com cheque ou cartão, 22 foram pagas à vista, e apenas 16 foram feitas notas promissórias.

Se considerarmos que Weston e Brigham estavam corretos quando estimularam que a probabilidade de inadimplência é de 10% das vendas e que o meu risco maior, é sem dúvida das vendas que foram efetuadas em notas promissórias, a loja terá 1,6% de inadimplentes, ou seja nem 2% completos. Automaticamente nosso custo com esses inadimplentes diminuiram, quando cobramos desses 16 clientes que efetuaram suas compras utilizando notas promissórias 8% de juros por terem optado por essa forma de pagamento.

É importante ressaltar que, quando me refiro a nota promissória não quer dizer que o cliente não encontrará nenhuma restrição ou burocracia quando preferir por pagar em nota promissória, pois foi repassado junto à gerente da empresa a importância e os passos da política de cobrança citado no decorrer do projeto.

Porém, acredito que o projeto terá mais probabilidade de dar certo em outra empresa, se a empresa trabalhar com a marcação de preço menor do que o solicitado pelo fornecedor, ou menor que a concorrência, porque é importante que a empresa não perca a competitividade de preço.

A deficiência que a empresa sofre, é de absolver a seriedade e o compromisso com o acompanhamento de vencimento das notas promissórias, isso porque junto com o projeto foi apresentado à empresa formas de cobrança que objetivavam a diminuição da inadimplência, como cartas e e-mails. Foi citado também o exemplo da C&A; uma loja francesa de departamento com franquias espalhadas por todo o mundo, que serve de exemplo no quesito de organização no departamento de cobrança. É extremamente importante que a empresa que esteja vivenciando problemas com o recebimento de notas promissórias, se organize para que sobreviva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTRO, J.M. *Métodos e técnicas de pesquisa: uma introdução*. Belo Horizonte: Itatiaia, 2002. 201 p. 85-224-0986-3.

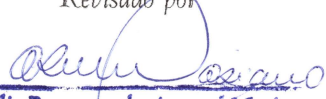
GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra, 1997. 841 p. ISBN 85-234-0060-7.

LEMES JR.; A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. *Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 698 p. ISBN 85-352-0904-2.

ROSS, S. W.; JAFFE, J. *Administração financeira: corporate finance*. São Paulo: Atlas, 2000. 258 p. ISBN 85-534-2438-3.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. *Fundamentos da administração financeira*. São Paulo: Makron Books, 2000. 320 p. ISBN 85-356-3479-3.

Revisado por

  
Célia Romano do Amaral Mariano  
-Bibliotecária - FACER-  
CRB-1/1528

