

# O Limite de Crédito

*Por Carlos Alexandre Sá*

Algumas empresas ainda confundem as funções do setor de Crédito e Cobrança com as de uma mera cobrança. Não se dão conta de que as funções deste setor se inserem em um contexto muito mais amplo. O setor de Crédito e Cobrança tem como principal função administrar os recebíveis da empresa. Para que se tenha uma idéia da importância desta atividade, basta lembrar que na maioria das empresas industriais os recebíveis costumam ser o terceiro maior ativo da companhia, atrás apenas do imobilizado e dos estoques. Em empresas de serviços que não trabalhem com estoques e não sejam obrigadas a fazer pesadas imobilizações, os recebíveis costumam ser o principal ativo da companhia.

No entanto, apesar de sua importância, é no mínimo curioso comparar os investimentos que algumas empresas fazem na manutenção de seu imobilizado com o segundo plano a que é relegada a gestão dos recebíveis. Enquanto, no primeiro caso, grandes somas são investidas em oficinas de manutenção, técnicos e mão e obra especializada, quando se trata de equipar o setor de Crédito e Cobrança, o que se observa são pessoas pouco qualificadas, utilizando-se de processos verdadeiramente jurássicos. Aparentemente, os administradores destas empresas não se dão conta do risco que correm. Quando se toma conhecimento dos artifícios que são usados por pessoas inescrupulosas para desviar duplicatas e o produto de sua cobrança, mesmo em companhias bem administradas e bem informatizadas, fica-se imaginando o grau de vulnerabilidade das empresas que utilizam processos arcaicos.

Da mesma forma como o setor de Suprimentos é o responsável pela boa qualidade dos estoques da empresa, assim também o setor de Crédito e Cobrança é o responsável pela boa qualidade de seus recebíveis. O processo que garante a boa qualidade destes recebíveis, impedindo que duplicatas de má qualidade sejam integradas ao seu Ativo, é um correto sistema de estabelecimento de limites de crédito.

O limite de crédito dado a um cliente representa o risco máximo que a empresa está disposta a correr com este cliente. O problema que se coloca é que, se por um lado, caso a empresa seja muito liberal no estabelecimento deste limite, sua exposição aos insucessos do cliente aumentam, por outro, se for muito restritiva, pode estar limitando desnecessariamente suas vendas e, por conseguinte, seus lucros. O bom cliente merece ter um limite de crédito que, não apenas não o impeça de trabalhar, como também não crie obstáculos ao crescimento de suas relações comerciais com o fornecedor.

A política de concessão de crédito deverá sempre levar em consideração outros fatores, não especificamente comerciais, tais como o quanto deverá ser investido no financiamento de clientes, como este montante será financiado, como monitorar os recebíveis, como estruturar a cobrança, etc. Isto tudo, naturalmente, sem perder de vista que o principal objetivo de qualquer política empresarial, inclusive no que se refere à determinação de limites de crédito, é aumentar o valor do patrimônio dos acionistas. Neste aspecto a política de concessão de crédito pode envolver uma determinada dose de risco calculado.

Os processos de determinação de limites de crédito para clientes de uma empresa não financeira são, quase sempre, muito diferentes dos processos usados pelas instituições financeiras para este fim. Em primeiro lugar porque os valores envolvidos são, via de regra, muito menores. Por outro lado, os bancos comercializam a mais volátil de todas as mercadorias - o dinheiro. Além disto, o período de convivência de uma instituição financeira com um cliente tende a ser muito maior do que o de uma instituição não financeira. Isto a obriga a possuir sofisticados departamentos de crédito, onde analistas estão constantemente avaliando, não apenas os relatórios financeiros de seus clientes, mas também os segmentos da economia onde estas empresas atuam. Para estas instituições, o crédito é, freqüentemente, sua área mais sensível. Definitivamente, esta não é a realidade das empresas não financeiras.

É difícil criar um modelo de sistema de determinação de limites de crédito que seja comum a todas as empresas não financeiras. O problema varia muito de empresa para empresa em função das características de sua atividade. Existem empresas cujo produto serve de garantia fiduciária dos créditos que concedem; é o caso das imobiliárias, por exemplo. Outras, pela própria natureza de seu negócio, recebem antecipadamente o valor dos serviços ou produtos que vendem; é o que acontece quando uma editora vende uma assinatura de uma revista. Em outros casos, como acontece com as companhias de seguro, o serviço prestado pode ser interrompido imediatamente em caso de inadimplência do comprador. Para cada um destes casos, e de outros que não foram abordados, o tratamento do problema do crédito tem que ser diferenciado e o modelo do sistema, diferente. Assim, o que vamos expor a seguir são normas básicas e princípios gerais que serão adaptados às empresas na medida de suas necessidades e de acordo com suas características e com as características de seu ramo de negócio. O objetivo principal será sempre definir critérios lógicos que atendam a dois objetivos quais sejam o de preservar a empresa sem comprometer suas vendas.

## 1 - O Método Discricionário

O método discricionário baseia-se, quase sempre, em informações cadastrais e na vivência do encarregado pela concessão do crédito na empresa.

Por mais anacrônico que possa parecer o método discricionário, não se deve menosprezar a bagagem dos profissionais com vivência na área de crédito. Muitas vezes, trata-se de pessoas com uma vivência profissional e um discernimento que não há sistema informatizado que substitua. Além disto, em alguns casos não existem alternativas ao método discricionário. Imagine uma empresa de consultoria que venda serviços altamente especializados. Imagine que as vendas desta empresa sejam muito concentradas, ou seja, que emita poucas faturas de elevado valor unitário. É provável que, para muitos de seus clientes, esta empresa venda apenas uma vez na vida. Para esta empresa de consultoria, o método discricionário é a única alternativa.

O grande problema do método discricionário é que, dependendo do número de pedidos a aprovar, a análise em separado de cada situação em particular pode ser uma “chave inglesa” que estaremos jogando nas engrenagens das vendas da empresa.

No método discricionário, o profissional de crédito levanta a ficha cadastral do cliente ou lança mão das empresas de informações cadastrais para embasar suas decisões. Nestes casos a empresa pode apenas decidir se aprova ou não o pedido, como também pode determinar um limite de crédito para o cliente que está sendo analisado. Vejamos como isto se dá.

## 1.1 Os C's do Crédito

É baseado nos conceitos definidos pelos C's do crédito é que são preparadas as fichas cadastrais dos clientes. Existe uma proliferação de conceitos sobre os chamados C's do crédito. Praticamente todos os substantivos aplicáveis começando pela letra “c” já foram algum dia influído na lista dos chamados C's do crédito – caráter, capacidade, capital, conglomerado, etc. Nós preferimos reduzir os C's do crédito às cinco seguintes condições:

- ♦ Caráter
- ♦ Capacidade
- ♦ Condições
- ♦ Colateral
- ♦ Comportamento

Vejam os que querem dizer cada uma destas condições.

### Caráter

O “caráter” nos informa as características da empresa e das pessoas que estão à frente do negócio. Neste caso deverão ser analisados aspectos tais como:

- § **Tradição** – A empresa é nova ou tradicional no ramo? Lembre-se de que 80% das empresas que são criadas não sobrevivem aos primeiros 2 anos de vida!
- § **Estrutura** – Não que exista algum tipo de preconceito contra empresas familiares. Existem empresas familiares em nosso país que operam com sucesso a várias gerações. Além disto, são as empresas familiares que dão origem aos grandes grupos empresariais. No entanto, existem algumas estatísticas que mostram que:
  - Ä 80% das empresas familiares desaparecem nos 5 anos que sucedem a saída de seu fundador;
  - Ä Das 20% que sobrevivem ao seu fundador, apenas 3% (ou seja, aproximadamente 1/7 das sobreviventes) cresceram. As outras 13% foram vendidas, estatizadas, estagnaram ou diminuíram de tamanho.

Isto mostra como pode ser delicado o processo sucessório em uma empresa familiar. Os problemas vão desde a falta de talento dos herdeiros às disputas internas de poder que acabam afetando a estabilidade da empresa.

- § **Gestão** – Qual o tipo de administração da empresa? É uma meritocracia ou uma “ação entre amigos”? As pessoas que estão à frente do negócio possuem uma história de sucesso? Possuem uma tradição de seriedade ou sua reputação é duvidosa ou desconhecida? A empresa tem condições de sobreviver na ausência de seu principal executivo? Os executivos da empresa possuem um padrão de vida compatível com a saúde econômica de seu negócio?

### Capacidade

Neste item serão abordadas a capacidade técnica e financeira da empresa. Neste caso deverão ser analisados aspectos tais como:

- § **Desempenho** – Como estão as vendas da empresa em relação a seus concorrentes e em relação aos períodos anteriores? O desempenho da empresa está acima ou abaixo da média do setor onde atua? Quando se visita a empresa tem-se a impressão de trabalho ou, ao contrário, a impressão que prevalece é a de ociosidade?
- § **Know-how** - Como o mercado avalia a capacidade técnica da empresa? Será que ela está na ponta da tecnologia ou está utilizando tecnologia superada?
- § **Concorrência** – Como se posiciona a empresa em face dos concorrentes? Existe algum concorrente que esteja ameaçando seriamente a estabilidade da empresa?
- § **Administração** – A empresa possui bons sistemas de informações gerenciais? Possui respostas prontas, claras e convincentes para as indagações que são feitas sobre a gestão do seu negócio?
- § **Pontualidade** – A empresa tem pagado pontualmente seus compromissos? Apresentou certidões negativas de INSS e FGTS? A empresa possui ações judiciais contra ela? Possui títulos apontados ou protestados? As empresas de informações cadastrais informam a existência de problemas conjunturais pelos quais esteja passando a empresa? As empresas de informações cadastrais informam a existência de problemas estruturais pelos quais esteja passando a empresa?

## Capital

Neste item serão abordados dados referentes à saúde financeira da empresa. Deverão ser analisados aspectos tais como:

- § **Rentabilidade** – A empresa tem dado lucro? Os capitais de terceiros têm financiado os descompassos entre as entradas e as saídas ou estão simplesmente financiando prejuízos?
- § **Fluxo de Caixa** – O Fluxo das Atividades Operacionais (ou, na falta deste, o E-BITDA) tem sido positivo e crescente? A variação da necessidade de capital de giro tem sido compatível com a variação do faturamento da empresa? A empresa tem suportado os recursos que têm sido retirados sob a forma de imobilizações ou pagamentos de dividendos ou isto tem fragilizado sua estrutura de capital de giro aumentando sua dependência de capitais de terceiros?
- § **Estrutura de Capital** – A empresa possui um caixa consolidado, ou seja, paga seus compromissos sem recorrer a empréstimos de curto prazo? Sua dependência de empréstimos de curto prazo está aumentando ou diminuindo? Possui uma posição de recebíveis consolidada, ou seja, a inadimplência de seus clientes tem aumentado ou diminuído? Possui uma posição de estoque consolidada, ou seja, seu prazo médio de reposição de estoques está aumentando ou diminuindo, indicando que está comprando ou produzindo mercadoria que não gira? O Grau de Consolidação do Imobilizado está aumentando ou diminuindo? O seu Grau de Imobilização está aumentando ou diminuindo?
- § **Exposição** – Os ativos e passivos da empresa estão equilibrados ou a empresa está muito vulnerável às oscilações de taxas de câmbio ou taxas de juros? Caso a empresa esteja muito exposta, quais as medidas têm sido tomadas para imunizá-la em relação aos riscos de câmbio?
- § **Confiabilidade** – A empresa possui capital aberto? Seus demonstrativos financeiros são auditados por empresa independente? Possui demonstrativos financeiros atualizados?

## Colateral

Neste item serão abordadas as garantias que a empresa oferece ou pode oferecer para suportar o negócio. Deverão ser analisados aspectos tais como:

- § **Patrimônio** – O Patrimônio Líquido da empresa é compatível com o limite de crédito que está pleiteando?
- § **Grupo Econômico** – A empresa pertence a algum grupo empresarial forte e que responda por seu passivo?
- § **Avais e Fianças** – Os titulares da empresa garantem suas dívidas com avais ou fianças?

## Condições

Neste item serão abordados os demais aspectos da empresa que não tenham sido tratados nos itens anteriores e que possam afetar a capacidade de a empresa de liquidar seus compromissos. Neste caso deverão ser analisados aspectos tais como:

- § **Segmento** – O segmento econômico no qual a empresa está inserida está passando por algum tipo de dificuldade?
- § **Dependência** – A empresa é muito dependente de um único fornecedor? A empresa é muito dependente de um único cliente? A empresa é muito dependente do mercado externo?

## 1.2 A Ficha Cadastral

A ficha cadastral é o conjunto de informações acerca de um determinado cliente que vai determinar seu conceito comercial e, conseqüentemente, seu crédito. As informações que compõem a ficha cadastral são, basicamente, de três naturezas: informações cadastrais, financeiras e comportamentais.

### Informações Cadastrais

- § **Identificação** – apresenta a razão social da empresa e as anteriores (antecessoras), seu nome fantasia (se houver), número do CGC e grupo econômico ao qual pertence. Informa ainda a data de constituição, órgão competente de registro (Junta Comercial ou registro Civil de Pessoas Jurídicas) acrescido da data do último registro, número de filiais que a empresa possui e as cidades onde estão localizadas;
- § **Localização** – apresenta o endereço completo da sede da empresa com o nome da rua, número, bairro, cidade, estado, CEP, números de telefone, fax, caixa postal (e CEP da CP) e o endereço da caixa postal eletrônica. Quando o escritório comercial não estiver no mesmo endereço da fábrica, deverá conter os dados do escritório no mesmo nível de detalhe da sede social.
- § **Atividade** – indica o segmento econômico em que a empresa atua, os principais produtos comercializados, o código da atividade na Secretaria da Receita Federal, o número de empregados e o relacionamento da empresa no mercado internacional;
- § **Controle** – mostra a nacionalidade do capital (nacional / estrangeira), o tipo de controle (público / privado), sua natureza (aberto / fechado) e os valores dos capitais social, realizado e autorizado. Apresenta ainda a identificação dos principais acio-

nistas/sócios da empresa informando, para cada participante, a data de entrada na sociedade, a nacionalidade, o percentual de participação nos capitais total e votante.

- § **Administração** – apresenta e qualifica os responsáveis pela gestão da empresa e especifica, para cada membro, o cargo ocupado, a nacionalidade, estado civil, a data de entrada indicativa do tempo de administração e o vencimento do mandato (mês / ano).
- § **Conselho de Administração** – Relaciona o nome, cargo e vencimento do mandato (mês / ano) dos membros do conselho de administração;
- § **Outras informações sobre os sócios/administradores** – Indica a data e o local de nascimento, n.º do documento de identidade (RG), residência (endereço completo) telefone e tempo de residência no endereço atual. Informa , para cada membro, a profissão, outras rendas com indicação da base da renda (mensal, semestral, etc.) e origem (aluguel, aplicações, etc.). Apresenta ainda a identificação do cônjuge, nome, identidade e o CIC.
- § **Participações** – Identifica as participações da empresa e de seus sócios / acionistas, administradores e conselheiros em outras sociedades. Informa as empresas ligadas (razão social, CGC, localização, etc.) Com relação ao participante, são informados o nome, o percentual de participação no capital da ligada e o seu vínculo (acionista, conselheiro, sócio, gerente, etc.);
- § **Imóveis** – Apresenta os imóveis declarados em nome da empresa e em nome de seus acionistas / sócios e administradores, com especificação do tipo do imóvel, localização, áreas do terreno e construída, valor de mercado e a informação da existência de ônus ou hipoteca.
- § **Seguros** – mostra os contratos de seguros informados pela empresa, com detalhes da modalidade (tipo de risco coberto), valor da cobertura e vencimento da apólice.

## **Informações Comportamentais**

- § **Produção** – Destaca a linha de produtos detalhando, para cada produto, o percentual de participação nas vendas, a quantidade média mensal produzida e a capacidade total instalada;
- § **Compras** – Mostra a origem das compras destacando os percentuais das aquisições no mercado interno e externo e o percentual adquirido nas empresas coligadas. Traz ainda a identificação e a qualificação dos principais fornecedores especificando, para cada empresa, o percentual de participação nas compras totais e a informação da existência de vínculo acionário com a empresa analisada.
- § **Projetos de expansão** – Informa os projetos de investimento em andamento com informações sobre o montante previsto de recursos destinados ao desenvolvimento, prazo de execução e término previsto. Destaca também as fontes de recursos planejadas para o financiamento dos projetos (recursos próprios, de terceiros, dos acionistas, etc.) e as melhorias e vantagens competitivas esperadas pela empresa.
- § **Comercialização** – Apresenta informações sobre o processo de comercialização da empresa, destacando o principal mercado consumidor, as marcas comercializadas e os percentuais de vendas realizadas nos mercados interno e externo. Destaca também os principais mercados da empresa (regiões geográficas, estados, países, etc.). Informa o nome e CGC dos principais clientes e o percentual de participação nas

vendas totais e a informação da existência de vínculo acionário com a empresa analisada;

- § **Informações bancárias** – Informa os bancos com os quais a empresa trabalha e as operações financeiras em aberto.

## Informações Financeiras

- § **Balanco** – Apresenta os três últimos balanços analisados, dos quais os dois anteriores serão sempre balanços e o mais recente poderá ser um balanço ou um balancete;
- § **Demonstrações de resultados** – Apresentam as demonstrações de resultados, evidenciando o resultado (lucro ou prejuízo) da empresa no período analisado, permitindo avaliar a rentabilidade alcançada. Permite ainda que se veja qual o percentual de cada conta em relação ao faturamento líquido e o percentual de variação em relação ao exercício anterior.
- § **Demonstrativos de fontes e usos** – Mostram as fontes e as aplicações totais de recursos a curto e longo prazos, considerando as operações globais da empresa, tanto das atividades operacionais como das não operacionais;
- § **Fluxo de Caixa** – Obtido a partir dos balanços patrimoniais e do DRE, mostra os recursos gerados internamente, operacionalmente e não operacionalmente
- § **Índices Financeiros** – Apresenta um conjunto de índices financeiros que representam relações entre contas ou grupos de contas dos demonstrativos financeiros e que têm como objetivo ilustrar os diversos aspectos da vida financeira da empresa tais como capacidade de liquidar compromissos, capacidade de remunerar os acionistas, etc.

### 1.3 O Conceito Comercial e o Limite de Crédito

A partir dos dados obtidos na ficha cadastral, dos índices financeiros tirados dos demonstrativos financeiros e das informações restritivas obtidas junto às fontes de informações pesquisadas, o analista de crédito procura definir o conceito comercial do cliente de forma a concluir se se trata de empresa merecedora de crédito ou não. Este conceito comercial procura classificar os clientes dentro de determinados critérios de forma a que:

- § Clientes desfrutando de conceitos diferentes não recebam o mesmo tratamento na hora da determinação de seu limite de crédito;
- § Clientes apresentando um mesmo risco não recebam tratamentos diferentes quando da determinação do limite de crédito.

O objetivo final deste processo é a classificação dos clientes em categorias de acordo com o risco de crédito que representam. Por se tratar de serviço altamente especializado, a maioria das empresas prefere terceirizá-lo junto a firmas de informações cadastrais a desenvolvê-lo internamente.

Dentre as várias informações disponibilizadas nas fichas cadastrais fornecidas por estas empresas, uma é especialmente útil para quem quer definir o limite de crédito para um determinado cliente. Trata-se do “acúmulo máximo” e do “acúmulo médio” informado pelas empresas consultadas. Vamos ver o que isto significa.

Algumas empresas de informações cadastrais trabalham com base em trocas de informações. Neste sistema, a base de clientes da firma de informações cadastrais fornece informações a respeito de seus próprios clientes. Estas informações são tabuladas, processadas, consolidadas e disponibilizadas. Uma das informações fornecidas diz respeito ao acúmulo de duplicatas sacadas contra a empresa consultada e que ainda se encontravam em aberto na data da consulta, não importando se estas duplicatas eram vencidas ou vincendas.

Ora, estas duplicatas em aberto representam o risco que a empresa vendedora estava correndo com seu cliente no momento da consulta. Como o limite de crédito é, por definição, o risco máximo que uma empresa está disposta a correr com um determinado cliente, o acúmulo informado nada mais é do que o limite de crédito utilizado pelo cliente no momento da consulta. Assim, o “acúmulo médio” representa a média aritmética dos limites de crédito informados e o “acúmulo máximo”, o maior limite de crédito informado. Estas informações podem servir de balizamento ao analista de crédito na hora de determinar o limite de crédito para uma empresa desconhecida.

*Exemplo:*

*Suponha que se deseje determinar o limite de crédito para uma empresa desconhecida que queira comprar \$ 50.000 por mês. Consultando a ficha cadastral desta empresa, verifica-se que o “acúmulo médio” informado é \$15.000 e o “acúmulo máximo”, \$ 20.000. Baseado nesta informação, o vendedor pode decidir que não é prudente dar um limite de crédito 2,5 vezes o maior limite informado e concluir que, para iniciar uma relação comercial com o novo cliente, o melhor seria começar com \$15.000 e ir aumentando paulatinamente este limite na medida em que a relação comercial for amadurecendo e que a empresa for conhecendo melhor seu novo cliente.*

O quanto acima ou abaixo do acúmulo médio deverá ser o limite de crédito do novo cliente vai depender do que em finanças chamamos de *grau de aversão ao risco* da pessoa que tem a palavra final sobre o assunto. Vamos explicar isto melhor.

Existem pessoas que são naturalmente mais agressivas (ou propensas ao risco) e outras que são naturalmente mais conservadoras (ou avessas ao risco). Uma pessoa mais agressiva tenderá a conceder um limite de crédito ao novo cliente acima da média do mercado. Já uma pessoa conservadora, tenderá a fazê-lo abaixo da média.

A teoria financeira diz que é impossível dizer qual dos dois está certo e qual está errado. Se a empresa pagar, o agressivo que lhe concedeu um elevado limite de crédito se sairá bem, pois terá lucrado mais. Já se o cliente não pagar, o agente agressivo se sairá pior do que o conservador, pois terá um prejuízo. Como no momento em que a decisão quanto ao limite de crédito a ser concedido é tomada nenhum dos dois agentes sabe se a empresa vai ou não honrar seu compromisso, ambos podem estar certos ou errados.

Uma informação importante na hora de determinar o limite de crédito pelo método discricionário baseado no “acúmulo médio” e no “acúmulo máximo” é o número de empresas que forneceram estes dados para a empresa de informação cadastral. Quanto maior for o número de informações recebidas, mais confiável será a informação. Além disto, quanto maior for o número de informações recebidas, mais diluída será a diferença entre elas.

*Exemplo:*

*Imagine que ao receber a ficha cadastral de uma empresa, o “acúmulo médio” informado seja \$15.000 e o “acúmulo máximo”, \$50.000. Imagine ainda que somente 5 em-*

*presas tenham fornecido informações sobre o novo cliente. Com tão poucas informações, é possível que a dispersão entre os valores informados seja muito grande e que, neste caso, o “maior acúmulo” tenha “puxado” para cima o valor da média. Neste caso, o valor da “acúmulo médio” estaria distorcido e a informação seria pouco confiável. Já se o número de informações recebidas fosse, digamos, 265, qualquer diferença ficaria muito diluída e o resultado final seria muito mais confiável.*

Resumindo, vemos que a lógica do método discricionário de determinação do limite de crédito é baseada na percepção de que o mercado se autocorrige. Isto significa que, se o cliente for um bom pagador, o mercado saberá reconhecer este fato, e os fornecedores tenderão a aumentar seu limite de crédito, puxando, assim, a média para cima. Se, ao contrário, o cliente for um mau pagador, o mercado também saberá reconhecer este fato, e os fornecedores tenderão a reduzir seu limite de crédito, puxando, assim, a média para baixo.

## 1.4 Identificando os Golpistas

Já se foi o tempo em que os golpistas eram facilmente identificáveis. Cada vez mais estes indivíduos sofisticam seus golpes e dificultam sua identificação antecipadamente. Tanto as empresas dos golpistas quanto às pessoas que são postas como seus titulares, na grande maioria das vezes, possuem uma ficha ilibada. No entanto, existem alguns sintomas que devem alertar o profissional encarregado da concessão do crédito da possibilidade de um golpe. Alguns destes sintomas são:

- § Aumento repentino e acentuado do número de pedidos de informações a respeito uma determinada empresa feitas à firmas de informações cadastrais. Se por exemplo, uma firma de informações cadastrais recebe, em média, 2 consultas por mês a respeito de uma determinada empresa e, em um mês, recebe 15 consultas, isto deve deixar o profissional de crédito de alerta porque significa que a empresa em questão está tentando comprar muito na praça;
- § Alteração do Contrato Social com ampliação do escopo do objetivo social da empresa, principalmente se esta alteração tiver ocorrido logo após uma mudança de controle acionário. Exemplo: a empresa, originalmente, comercializava apenas programas de computador e altera seu objetivo social para passar a comercializar equipamentos de informática, móveis e equipamentos de escritório;
- § Objetivo social exageradamente amplo. Exemplo: consta como objetivo social da empresa algo como “Indústria, comércio e representação”;
- § A empresa tenta comprar bens completamente estranhos ao seu objetivo social. Exemplo: o objetivo social da empresa é a comercialização de produtos de higiene e limpeza e ela tenta comprar laticínios.
- § A empresa quer fazer uma compra e não discute o preço mas quer um prazo ampliado para pagar. Isto pode significar que a empresa está querendo estocar para fugir ou então pedir uma concordata.

## 1.5 Acompanhamento do Cliente

É importante para o setor de Crédito possuir, no momento da aprovação de um pedido, informações relativas ao cliente contendo dados tais como limite de crédito, limite dis-

ponível, atraso médio etc. O objetivo deste relatório é fornecer estas informações de forma ordenada. Neste relatório:

- § **Limite de Crédito Aprovado** – representa o risco máximo que a empresa está disposta a correr com um determinado cliente.
- § **Limite de Crédito Utilizado** - é a soma das duplicatas sacadas contra o cliente e que se encontram em aberto na data do relatório acrescidas do valor dos pedidos aprovados e pendentes;
- § **Limite de Crédito Disponível** – Representa a diferença entre o limite aprovado menos o limite utilizado
- § **Faturamento Médio Mensal** - é a média dos faturamentos mensais contra o cliente nos últimos 6(seis) meses. Caso o cliente somente tenha comprado nos últimos dois meses então será a média dos últimos dois meses, e assim por diante.;
- § **Fatura Média** – É a soma de todas as faturas emitidas contra o cliente em um determinado período divididas pelo número de faturas no período;
- § **Maior Atraso** – É o maior tempo decorrido entre a data de vencimento e a data de pagamento de uma fatura;
- § **Atraso Médio** – É a soma de todos os atrasos dividido pelo número de faturas pagas. As faturas pagas em dia são incluídas no cálculo com atraso igual a zero. Em caso de liquidações parciais, o atraso é representado pelo número de dias decorridos entre a data de vencimento original e a data de liquidação do saldo remanescente.

#### *Nota*

Pelo acompanhamento dos atrasos pode-se dizer se a situação da empresa está melhorando, piorando ou mantém-se estável.

## Ficha Cadastral

Data: 31-jan-08

Cliente: Cia. Alfa Comercial

Limite de Crédito	330.000	Maior Fatura:	243.982
Limite Utilizado	156.311	Data:	15/09/01
Limite Disponível	173.689	Maior Atraso:	10
Compra Média Mensal	228.829	Data:	31/01/02
Fatura Média	74.793	Atraso Médio:	1,11

Emissão	Duplicata	Valor	Venc.to.	Pgto	Atraso
05/07/07	2553	63.829,00	20/07/07	20/07/01	0
10/07/07	2651	82.100,00	25/07/07	25/07/01	0
15/07/07	2749	27.000,00	30/07/07	30/07/01	0
20/07/07	2847	40.950,00	04/08/07	04/08/01	0
13/08/07	2945	57.930,00	28/08/07	28/08/01	0
14/08/07	3043	68.900,00	29/08/07	30/08/01	1
22/08/07	3141	86.020,00	06/09/07	06/09/01	0
04/09/07	3239	53.032,00	19/09/07	19/09/01	0
05/09/07	3337	67.681,00	20/09/07	21/09/01	1
15/09/07	3435	68.000,00	30/09/07	01/10/01	1
19/09/07	3533	105.582,00	04/10/07	06/10/01	2
15/10/07	3631	243.982,00	30/10/07	30/10/01	0
11/11/07	3729	48.099,00	26/11/07	26/11/01	0
01/12/07	3823	25.476,00	16/12/07	18/12/01	2
07/12/07	3925	57.500,00	22/12/07	22/12/01	0
12/12/07	4023	104.844,00	27/12/07	27/12/01	0
23/12/07	4121	63.837,00	07/07/08	10/01/02	3
06/07/02	4219	106.323,00	21/07/08		10
14/07/02	4317	49.988,00	29/07/08		2

## 2 - O Método Contábil

O método contábil, como o próprio nome indica, baseia-se em dados de balanço para determinar o limite de crédito de um cliente. Por este processo, se atribui uma “nota” à empresa analisada fundamentada em seus índices de balanço. Não existem limites para esta nota. Teoricamente, esta nota pode variar de  $-\infty$  a  $+\infty$ . Baseado nesta nota, é determinado o limite de crédito como uma porcentagem do Patrimônio Líquido da empresa analisada. Neste caso, o limite de crédito é determinado como uma fração do Patrimônio Líquido porque é o Patrimônio Líquido quem garante o crédito.

A seguir vamos expor a mecânica do método estatístico. No exemplo dado, tanto os índices que vão compor a nota quanto seus pesos serão escolhidos de forma arbitrária. Mais adiante explicaremos como os índices são escolhidos com base em uma análise discriminante e seus pesos determinados por métodos econométricos.

## 2.1 As “Notas”

Observando os índices de balanço, verificamos que existem índices que quanto mais elevados, melhor a situação da empresa, enquanto que existem outros os quais, quanto mais elevados, pior a situação da empresa.

Fazem parte do primeiro grupo, por exemplo, os índices de liquidez seca, liquidez corrente e rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido. Na composição da “nota” da empresa estes índices aparecerão com o sinal positivo. Já grau de endividamento financeiro e o grau de imobilização fazem parte do segundo grupo. Neste caso, ao compor a “nota” da empresa estes índices aparecerão com o sinal negativo.

Imaginemos que tenhamos escolhido arbitrariamente os cinco índices mencionados no parágrafo anterior para compor a nota da empresa que estamos analisando e que lhes tenhamos atribuído arbitrariamente também os seguintes pesos;

Liquidez Seca -	3
Liquidez Corrente -	2
Rentabilidade sobre o P.L. -	2
Grau de Endividamento Financeiro -	3
Grau de Imobilização -	1

Vamos calcular a nota de um cliente padrão cuja receita anual seja R\$ 1.000.000, cujo lucro líquido seja R\$ 50.000 e que apresente o seguinte balanço patrimonial.

### Balanço Patrimonial

<b>ATIVO</b>	
<b>Ativo Circulante</b>	<b>420.000</b>
Disponível	20.000
Recebíveis	210.000
Estoques	140.000
Outros	50.000
<b>Ativo não Circulante</b>	<b>490.000</b>
Realizável de Longo Prazo	40.000
Imobilizado	450.000
<b>Total do Ativo</b>	<b>910.000</b>
<b>PASSIVO</b>	
<b>Passivo Circulante</b>	<b>350.000</b>
Salários e Encargos	10.000
Empréstimos Bancários	180.000
Fornecedores	140.000
Impostos e Taxas	20.000
<b>Passivo não Circulante</b>	<b>120.000</b>
Financiamentos	120.000
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>440.000</b>
Capital e Reservas	440.000
<b>Total do Passivo</b>	<b>910.000</b>

São os seguintes os índices calculados para esta empresa:

	<b>Índice</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota</b>
Liquidez Corrente	1,20	3	3,60
Liquidez Seca	0,80	2	1,60
Rentabilidade s/ PL	0,11	2	0,23
Grau de Endividamento Financeiro	0,43	-3	-1,29
Grau de Imobilização	0,80	-1	-0,80
			<b>3,34</b>

## 2.2 Cálculo do Limite de Crédito

O limite de crédito será estabelecido como uma porcentagem do patrimônio líquido do cliente, obtido em função da nota obtida pelos critérios descritos e de seu conceito comercial. Para isto vamos seguir os seguintes passos:

- § Calcular a nota da empresa considerada como sendo o melhor cliente da companhia;
- § Verificar o risco que a empresa tem ou já teve com este cliente;
- § Calcular a nota da empresa abaixo da qual todas as empresas apresentam inadimplências;
- § Atribuir um limite de crédito igual a “zero” para este cliente;
- § Calcular a nota para o cliente cujo limite de crédito se quer calcular;
- § Por interpolação, calcular o limite de crédito do novo cliente em função de seu patrimônio líquido.

Veamos como calcular a nota do cliente abaixo do qual todas as empresas apresentam inadimplências. Suponhamos que nossa empresa possua 15 clientes dos quais 10 paguem em dia e 5 apresentem inadimplências. Imaginemos agora que, tendo calculado as notas destes clientes, tenhamos chegado ao seguinte quadro abaixo:

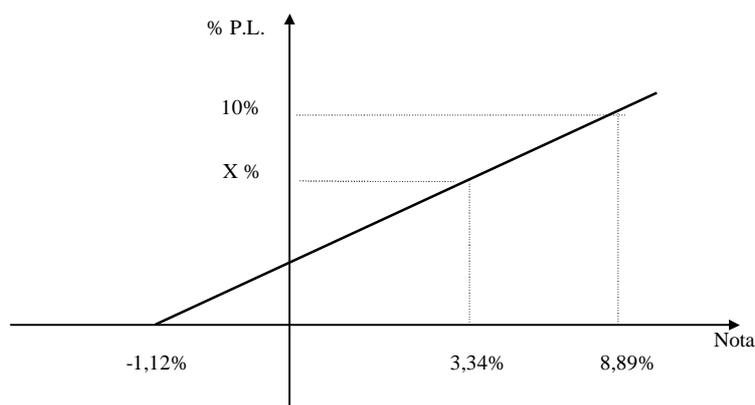
<b>Cientes</b>	<b>Nota</b>
<i>Pontuais</i>	
1	6,08
2	6,92
3	7,17
4	7,07
5	6,17
6	6,35
7	6,72
8	6,14
9	6,73
10	8,89
<i>Inadimplentes</i>	
11	-1,92
12	-1,12
13	-1,17
14	-1,53
15	-1,35

Observa-se que todos os clientes com notas inferiores a -1,12 são inadimplentes. Neste caso

esta será a nota a ser utilizada como limite inferior no processo de interpolação de valores que descreveremos a seguir.

*Exemplo:*

Suponhamos que a empresa que seja considerada a melhor cliente tenha obtido uma nota 8,89 e que já tenhamos tido com ela um risco correspondente a 10% de seu patrimônio líquido. Suponhamos que nosso pior cliente<sup>1</sup>, para quem só vendemos a vista, apresente uma nota -1,12. Ajustando uma reta a estes dois pontos nós teremos o gráfico abaixo:



A interpolação de valores poderá ser feita gráfica ou aritmeticamente. Assim teremos que:

$$\frac{(1,12 + 8,89)}{(1,12 + 3,34)} = \frac{10\%}{x}$$

donde

$$x = 4,46 \%$$

Se o limite de crédito corresponde a 4,46 % do Patrimônio Líquido da empresa, nós temos que o limite de crédito deste cliente é

$$\text{Limite de Crédito} = 4,46 \% \times R\$ 440.000 = R\$ 19.624$$

## 2.3 Análise Discriminante

Como dissemos anteriormente, no exemplo acima os índices que compuseram a notas das empresas analisadas foram escolhidos arbitrariamente. Evidentemente este procedimento não é tecnicamente correto. Uma das formas de se eleger os índices que compõem a nota dos clientes é por meio da chamada Análise Discriminante.

Discriminar quer dizer “estabelecer a diferença, distinguir”. A Análise Discriminante é a parte da estatística que permite, dentro de um certo grau de certeza, dizer se um determinado elemento pertence ou não a um determinado grupo. Isto é feito comparando-

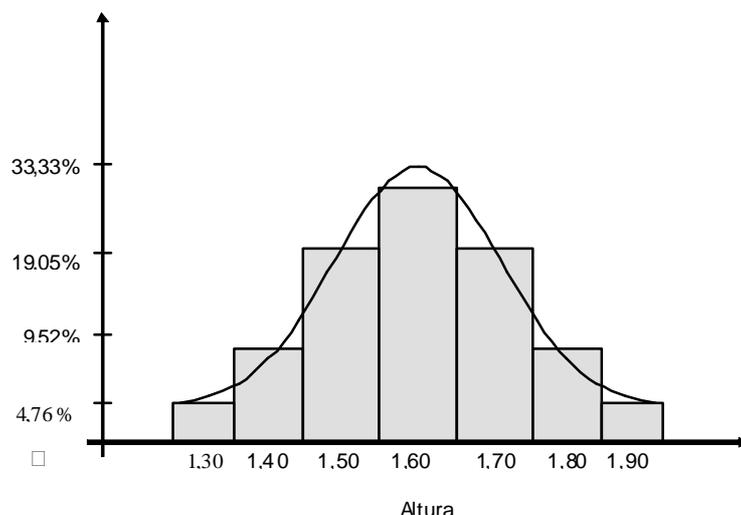
<sup>1</sup> Na verdade, o melhor dentre os piores clientes, como vimos acima.

se as curvas de distribuição de uma determinada característica mensurável de dois grupos e calculando o Coeficiente de Correlação que existe entre eles.

Vejamos primeiro o que é uma curva de distribuição. Suponhamos que tenhamos selecionado uma amostra de 2.100 indivíduos adultos e tenhamos medido a altura destas pessoas conforme a tabela abaixo:

Altura	Quantidade	%
< 1,30	100	4,76
1,30 – 1,40	200	9,52
1,40 – 1,50	400	19,05
1,50 – 1,60	700	33,33
1,60 – 1,70	400	19,05
1,70 – 1,80	200	9,52
> 1,80	100	4,76
<b>Total</b>	<b>2.100</b>	<b>100,00</b>

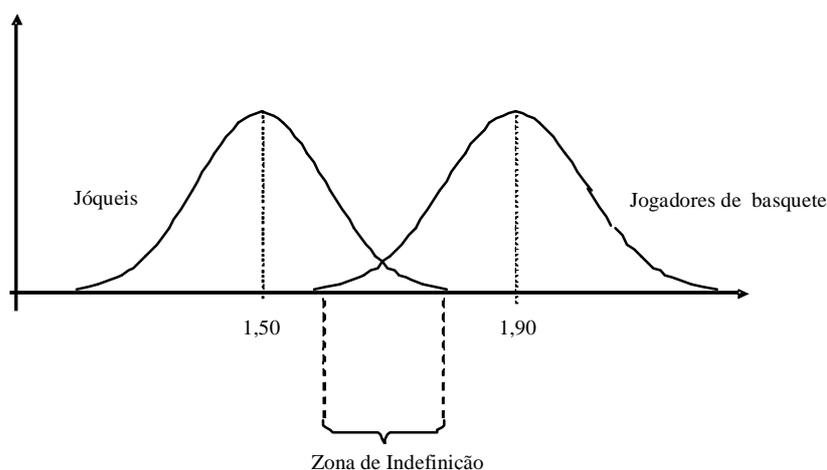
Podemos construir um gráfico de barras representando estes valores e ajustar uma curva a este gráfico de barras. Este gráfico de barras chama-se **histograma** e a curva ajustada chama-se **curva normal** ou **curva de Gauss**.



**Figura 1 – A Curva Normal**

A curva apresentada na figura acima, absolutamente simétrica, praticamente não existe na prática. O que normalmente existe são curvas com um certo grau de assimetria, como veremos adiante. Observando esta curva, percebe-se que, dada uma determinada altura, pode-se, até graficamente, obter a probabilidade de se encontrar, dentro da população pesquisada, um indivíduo com aquela medida.

Suponhamos agora que nós tenhamos uma população de 200 indivíduos sendo a metade constituída de jôqueis e a outra metade de jogadores de basquete, e que nós tenhamos medido a altura de todos eles, e desenhado duas curvas de distribuição sendo uma para cada grupo, conforme a figura abaixo.



**Figura 2 - Jóqueis vs. Jogadores de Basquete**

Observa-se que as curvas de distribuição de alturas destes dois grupos são tão distintas que pela simples menção da altura de um elemento nós podemos afirmar, com elevado grau de certeza, se este elemento é um jóquei ou um jogador de basquete.

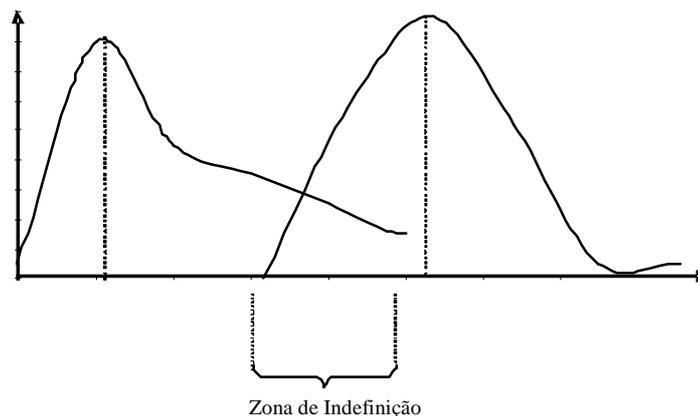
*Exemplo:*

*Suponhamos que alguém nos informe que um elemento do grupo mede 1,80m e nos pergunte, baseado apenas nesta informação, se este elemento é jóquei ou jogador de basquete. Observando as curvas da figura 16, verificamos que é altamente improvável que um jóquei meça 1,80m ao passo que a probabilidade de um jogador de basquete medir 1,80m, ou mais, é muito elevada. O elemento selecionado deve, portanto, ser um jogador de basquete.*

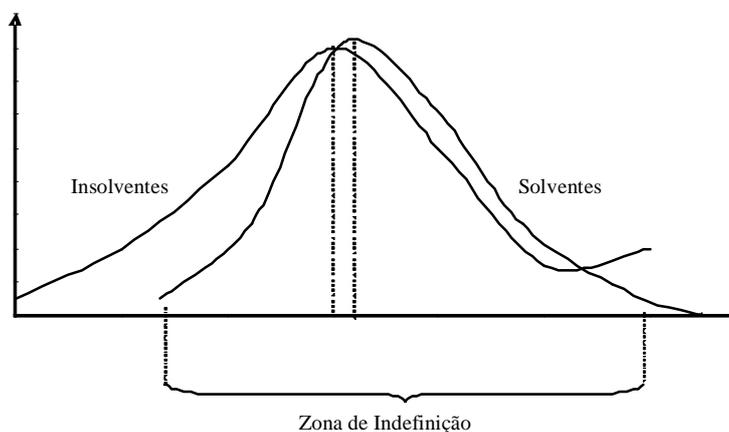
No exemplo acima existe uma relação muito forte entre a altura de um elemento do grupo e sua atividade. Caso calculássemos o coeficiente de correlação destes dois dados (altura e atividade) este coeficiente seria muito alto indicando que este parâmetro (altura) é altamente significativo para distinguir um jóquei de um jogador de basquete. O mesmo parâmetro poderia não servir para distinguir elementos de outros grupos, como engenheiros e médicos, por exemplo. Usando o mesmo princípio, vamos avaliar diversos índices de balanço de várias empresas, solventes e insolventes, e avaliar o quanto estes índices são capazes de distinguir (discriminar) as empresas solventes das insolventes<sup>2</sup>.

Digamos que tenhamos calculado o Grau de Endividamento e a Liquidez Corrente de um grupo significativo de empresas solventes e de empresas insolventes e que os resultados sejam os mostrados na figura abaixo.

<sup>2</sup> O ideal é pegar os índices do último balanço de uma empresa antes de ela apresentar sinais de insolvência.



**Figura 3 – Índice de Liquidez Corrente**



**Figura 4 – Grau de Endividamento**

O que as figuras acima mostram claramente é que, no grupo observado, o Índice de Liquidez Corrente é um indicador muito mais preciso na caracterização de um inadimplente do que o Grau de Endividamento. Isto porque as duas curvas de distribuição do Grau de Endividamento apresentam uma superposição muito grande e, conseqüentemente, uma zona de indefinição muito ampla. Qualquer valor situado nesta zona tanto pode ser de uma empresa solvente como de uma insolvente. Sendo assim, ao atribuir pesos a estes dois índices o analista deverá atribuir um peso maior ao Índice de Liquidez Corrente do que ao Grau de Endividamento.

Tem havido muitas tentativas de desenvolver equações que ajudem ao analista de crédito a identificar empresas prestes a se tornarem insolventes. Abaixo são apresentadas algumas destas equações:

## 1 – Kanitz

$$FI = 0,05 x_1 + 1,65 x_2 + 3,55 x_3 + 1,06 x_4 - 0,33 x_5$$

Onde:

FI = Fator de Insolvência

$x_1$  = Lucro Líquido / Patrimônio Líquido

$x_2$  = Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo / Passivo Total

$x_3$  = Ativo Circulante – Estoques / Passivo Circulante

$x_4$  = Ativo Circulante / Passivo Circulante

$x_5$  = Passivo Total / Patrimônio Líquido

### Nota:

Segundo este modelo, a empresa estará insolvente se FI for inferior a  $-3$ ; entre 0 e  $-3$  a empresa estará indefinida e acima de zero estará na faixa de solvência.

## 2 – Elizabetsky

$$Z = 1,93 x_1 - 0,2 x_2 + 1,02 x_3 - 1,33 x_4 - 1,12 x_5$$

Onde:

Z = Total de Pontos

$x_1$  = Lucro Líquido / Receita Bruta

$x_2$  = Disponível / (Ativo não Circulante – Realizável de Longo Prazo)

$x_3$  = Contas a Receber / Ativo Total

$x_4$  = Estoques / Ativo Total

$x_5$  = Passivo Circulante / Ativo Total

### Nota:

Segundo este modelo, o ponto crítico é 0,5. Abaixo deste valor a empresa estará insolvente

## 3 – Matias

$$Z = 23,792 x_1 - 8,26 x_2 - 9,868 x_3 - 0,764 x_4 - 0,535 x_5 + 9,912 x_6$$

Onde:

Z = Total de Pontos

$x_1$  = Patrimônio Líquido / Ativo Total

$x_2$  = Passivo Financeiro / Ativo Circulante

$x_3$  = Fornecedores / Ativo Total

$x_4$  = Ativo Circulante / Passivo Circulante

$x_5$  = Lucro Operacional / Lucro Bruto

$x_6$  = Disponível / Ativo Total

**Nota:**

Segundo este modelo, o ponto crítico é zero. Abaixo deste valor a empresa estará insolvente

**4 – Pereira**

$$Z = 0,722 - 5,124 x_1 + 11,016 x_2 - 0,342 x_3 - 0,048 x_4 + 8,605 x_5 - 0,004 x_6$$

Onde:

Z = Total de Pontos

$x_1$  = Duplicatas Descontadas / Duplicatas a Receber

$x_2$  = Estoque Final / Custo das Vendas

$x_3$  = Passivo de Fornecedores / Receita Bruta

$x_4$  = Estoque Médio / Custo das Vendas

$x_5$  = (Lucro Operacional + Despesas Financeiras) / (Ativo Total – Investimento Médio )

$x_6$  = Exigível Total / (Lucro Líquido + Imobilizado Médio )

**Nota:**

Segundo este modelo, o ponto crítico é zero. Abaixo deste valor a empresa estará insolvente

Embora as equações cima tenham sido originalmente desenvolvidas para prever insolvências, nada impede que os índices escolhidos e suas respectivas ponderações sejam usados na determinação de limites de crédito pelo método contábil.

## 2.4 As Ponderações

Vimos que os índices que comporão a equação que será usada na determinação do limite de crédito pelo método contábil poderão ser definidos por análise discriminante. E o que dizer de suas ponderações? Como atribuir pesos a estes índices?

Provavelmente o método tecnicamente mais perfeito é o econométrico. A econometria é a área da estatística que busca estabelecer relações numéricas entre fenômenos observáveis. Caso existam relações entre, digamos, venda de carros e crescimento do PIB, venda de cerveja e investimento em publicidade e propaganda, vendas de passagens de avião e o preço da passagem, a econometria define estas relações a partir da análise das chamadas séries históricas. Estas relações são definidas sob a forma de equações matemáticas. Entrando nestas equações com a variável que conhecemos (digamos, a variação do PIB), obtemos a variável que buscamos (digamos, o aumento da venda de carros).

Esta técnica é chamada de regressão linear. Quando a projeção de uma variável depende de apenas uma outra variável, a regressão é dita *simples*. No exemplo hipotético de um hospital, em que sua venda dependa apenas da venda de planos de saúde, estaríamos diante de uma *regressão linear simples*. Já no caso de fábrica de cerveja, em que a venda dependa da variação do PIB, da verba em publicidade e propaganda, da temperatura no verão e na ocorrência de uma Copa do Mundo, teríamos uma *regressão linear múltipla*.

As técnicas econométricas de projeção são complexas e exigem um especialista experiente para manipulá-las com segurança. Além disto, foge do escopo deste livro uma visão em profundidade deste problema. Fica apenas o registro que a maneira mais correta e segura de se fazer a ponderação de índices nas fórmulas que serão utilizadas no método contábil de estabelecimento de limites de crédito é através da econometria.

## 2.5 Um exemplo ilustrativo

Os quadros abaixo representam O Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício da Empresa Exemplo

Determine, utilizando a fórmula do Prof. Stephen Kanitz, o limite de crédito deste cliente, sabendo-se que o melhor cliente de nossa empresa tem nota 9,47, que nosso maior risco com este cliente representa 7,73% de seu Patrimônio Líquido e que o melhor entre os nossos piores clientes tem nota -0,75.

### Atenção:

Considerar a seguinte fórmula:

$$F.I = 0,05x_1 + 1,65x_2 + 3,55x_3 + 1,06x_4 - 0,33x_5$$

### Balanço Patrimonial

<b>Ativo</b>	
<b>Ativo Circulante</b>	<b>5.598.538</b>
Disponível	988.296
Recebíveis	968.388
Estoques	3.506.562
Adiantamentos a 3 os.	135.292
<b>Ativo não Circulante</b>	<b>1.063.128</b>
Investimentos	54.390
Imobilizado	1.008.738
<b>Total do Ativo</b>	<b>6.661.666</b>

<b>Passivo</b>	
<b>Passivo Circulante</b>	<b>2.668.007</b>
<i>Fornecedores</i>	<i>1.861.714</i>
<i>Empréstimos</i>	<i>456.000</i>
<i>Impostos e Taxas</i>	<i>85.043</i>
<i>Folha e Encargos</i>	<i>265.250</i>
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>3.993.659</b>
<i>Capital Social</i>	<i>3.273.726</i>
<i>Lucros Acumulados</i>	<i>719.933</i>
<b>Total do Passivo</b>	<b>6.661.666</b>

### Demonstração de Resultado do Exercício

Receita Bruta	13.150.500
<i>menos</i>	
Dedução da Vendas	(3.115.352)
<i>igual a</i>	
Receita Líquida	10.035.148
<i>menos</i>	
Custo da Mercadoria Vendida	(8.563.393)
<i>igual a</i>	
Lucro Bruto	1.471.755
<i>menos</i>	
Despesas Operacionais	(637.821)
<i>igual a</i>	
Lucro Operacional antes dos juros	833.934
<i>menos</i>	
Resultado não Operacional	47.802
Receita Financeira	21.834
Despesa Financeira	(34.814)
<i>igual a</i>	
Lucro antes o IRPJ e CSSL	868.756
<i>menos</i>	
IRPJ e CSSL	(262.811)
<i>igual a</i>	
Lucro Líquido	605.945

Gabarito para a solução do caso:

$$x_1 = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} = \frac{605.945}{3.993.659} =$$

$$x_2 = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável de L/P}}{\text{Exigível Total}} = \frac{2.668.007 + 3.993.659}{6.661.666} =$$

$$x_3 = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}} = \frac{\quad}{\quad} =$$

$$x_4 = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}} = \frac{\quad}{\quad} =$$

$$x_5 = \frac{\text{Passivo Total}}{\text{Patrimônio Líquido}} = \frac{\quad}{\quad} =$$

## Solução

### 1. Cálculo dos índices

$$x_1 = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} = \frac{605.945}{3.993.659} = 0,15$$

$$x_2 = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável de L/P}}{\text{Exigível Total}} = \frac{(988.296 + 4.610.242)}{2.668.007} = 2,10$$

$$x_3 = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}} = \frac{(5.598.538 - 3.506.562)}{2.668.007} = 0,78$$

$$x_4 = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}} = \frac{5.598.538}{2.668.007} = 2,10$$

$$x_5 = \frac{\text{Exigível Total}}{\text{Patrimônio Líquido}} = \frac{2.668.007}{3.993.659} = 0,67$$

### 2. Cálculo do Fator de Insolvência

$$\begin{aligned} \text{F.I} &= 0,05x_1 + 1,65x_2 + 3,55x_3 + 1,06x_4 - 0,33x_5 \\ &= (0,05 \times 0,15) + (1,65 \times 2,10) + (3,55 \times 0,78) + (1,06 \times 2,10) - (0,33 \times 0,67) = \\ &= 8,25 \end{aligned}$$

### 3. Cálculo do limite de crédito

$$(0,75 + 9,47) \longrightarrow 7,73\%$$

$$(0,75 + 8,25) \longrightarrow x = 6,81\%$$

$$R\$3.993.659 \times 6,81\% = R\$271.968$$

## 3 - Outros Aspectos

### 3.1 O Prazo de Pagamento

Imagine um cliente que compre \$1.000 todos os meses e a quem seja concedido um prazo de pagamento de 30 dias. Suponha agora que a empresa vendedora aumente seu limite de crédito para \$1.500 e seu prazo de pagamento para 60 dias. Neste caso, a empresa vendedora estaria fazendo um bem ou um mal a seu cliente?

Para responder a esta pergunta, repare no quadro abaixo. As duplicatas agora possuem uma “vida” de 60 dias. Suponha que o cliente coloque um pedido de \$1.000 no primeiro dia do mês 1. Esta duplicata só vai vencer no último dia do mês 2. Como este cliente compra todos os meses, ele vai querer colocar um novo pedido no início do mês 2. Acontece que \$1.000 de seu limite de crédito já estão sendo usados e o limite de crédito disponível será de apenas \$500!

	mês 1	mês 2	mês 3	mês 4	mês 5
mês 1	1.000	1.000			
mês 2		1.000	1.000		
mês 3			1.000	1.000	
mês 4				1.000	1.000
mês 5					1.000

Isto mostra que o limite de crédito também é afetado pelo prazo concedido ao cliente para liquidar os seus títulos, ou seja, se o limite de crédito não for ajustado em função do prazo de pagamento, todas as vezes que a empresa der mais prazo para um determinado cliente liquidar suas duplicatas ela estará, automaticamente, limitando sua capacidade de compras mensais. É preciso portanto criar uma fórmula que reajuste o limite de crédito em função do prazo de pagamento concedido ao cliente. Isto é feito pela equação abaixo:

Limite Disponível = Limite concedido – Limite utilizado + Duplicatas ativas com mais de 30 dias

Nesta fórmula as seguintes expressões possuem os seguintes significados:

*Duplicatas ativas* - são duplicatas em aberto que não estejam vencidas.

*Duplicatas com mais de 30 dias* - são duplicatas cujo prazo compreendido entre a data de sua emissão e a data do novo pedido seja igual ou superior a 30 dias.

*Exemplo:*

*No exemplo acima, quando o cliente fosse colocar o pedido no início do mês 2, o sistema faria o seguinte cálculo:*

*Limite concedido - \$1.500*

*Limite utilizado - \$ 1.000*

*Duplicatas ativas com mais de 30 dias - \$1.000*

*Limite de Crédito Disponível = 1.500 – 1.000 + 1000 = 1.500*

Resumindo: os limites de crédito calculados, independente do método pelo qual foram calculados, se referem a vendas faturadas a 30 dias. Para quaisquer outros prazos de pagamento, o limite de crédito calculado deverá ser ajustado.

## 3.2 Limites de Alçada

Todo negócio apresenta três tipos de risco. São eles:

1. *O risco do negócio*, quando existe a possibilidade de uma determinada fatura não ser paga no vencimento mas não existe a possibilidade iminente de falência do cliente e nem o cliente representa uma parcela importante dos recebíveis do fornecedor. Seria o caso, por exemplo, de um cliente contra o qual não existam restrições reportadas nem pelo mercado nem por empresas de informações cadastrais e cujo pedido, embora esteja contido no limite de crédito disponível, não tenha sido aprovado pelo sistema porque existem duplicatas sacadas contra este cliente e que estão vencidas e em aberto. Este caso seria considerado como um *risco do negócio* porque tudo indica que a duplicata vá ser paga mas que, provavelmente, o será com atraso;
2. *O risco do cliente*, quando existe a possibilidade de falência ou concordata de um cliente mas, no entanto, isto não afetaria a *estabilidade* financeira da empresa fornecedora. Seria o caso, por exemplo, de um cliente contra o qual existam restrições reportadas pelo mercado e por empresas de informações cadastrais e cujo pedido não tenha sido aprovado pelo sistema. Este caso seria considerado como um *risco do cliente* porque pode ser que o cliente se inviabilize financeiramente e que este pedido, se atendido, não venha nunca a ser pago ou então, somente seja recebido por via judicial;
3. Finalmente existe o *risco da carteira*, quando a inviabilidade financeira de um cliente põe em risco a estabilidade da própria empresa vendedora. Uma excessiva concentração de títulos sacados contra um único cliente pode ser um fator de insegurança que deve ser analisado nos níveis hierárquicos superiores da empresa vendedora

## 3.3 Clientes Novos

Como foi dito no início deste capítulo o método estatístico, por depender fundamentalmente de uma série histórica de compras de um determinado cliente, não se aplica a clientes novos, eventuais ou inativos. Assim, toda vez que um cliente novo colocar um pedido, compete ao Crédito e Cobrança definir para este cliente um limite de crédito.

São considerados clientes novos:

- ♦ as empresas que nunca tenham comprado antes
- ♦ as empresas que, embora já tenham comprado antes, não o tenham feito, digamos, nos últimos 6 (seis) meses;
- ♦ as empresas para as quais o sistema, por qualquer motivo, não tenha determinado o limite de crédito

Além dos motivos enumerados acima, todas as vezes que se julgar que o limite de crédito calculado pelo computador for inadequado para um determinado cliente, este limite pode ser revisto como se este cliente fosse novo.

Em se tratando de clientes novos, na impossibilidade de se aplicar o método estatístico, o recomendável seria utilizar um dos métodos tradicionais só que de maneira mais racional. O fato é que estabelecer limites de crédito tem um custo. Dependendo do potencial de compra do cliente pode ser que não compense gastar muito no processo de estabelecimento de limite de crédito, ou gastar pouco ou então, caso a empresa possua um grande potencial de compras, gastar muito para ter uma avaliação mais precisa da classe de risco do cliente. Uma das maneiras de se fazer esta avaliação é traçar uma curva de frequência acumulada dos pedidos da empresa vendedora.

Observe a curva de frequência acumulada abaixo. Estudando esta curva, podemos observar que, neste exemplo:

- ♦ Cerca de 40% dos pedidos têm um valor inferior a \$2.000;
- ♦ Cerca de 45% dos pedidos têm m valor compreendido entre \$2.000 e \$22.000;
- ♦ Somente cerca de 5% dos pedidos têm valor superior a \$22.000.

Caso os pedidos cujo valor seja inferior a \$2.000 sejam pulverizados, a solução que apresenta o melhor custo-benefício seria a aprovação automática de um limite de crédito até este valor, condicionada apenas à apresentação por parte destes clientes dos seguintes documentos:

1- Firma individual:

- ♦ CNPJ,
- ♦ Declaração de firma individual e
- ♦ Alterações, se houver, arquivada na JCDF ;

2 - LTDA:

- ♦ CNPJ;
- ♦ Inscrição estadual ou municipal;
- ♦ Contrato Social;
- ♦ Alterações posteriores se houver ou alteração consolidada arquivada na JCDF;

3 - S/A:

- ♦ CNPJ;
- ♦ Inscrição estadual ou municipal;
- ♦ Estatuto arquivado no Cartório de Títulos e Documentos
- ♦ Atas: de Criação, aprovação do estatuto; eleição da Atual Diretoria e Termo de posse; Último aumento de capital;
- ♦ Relação dos 10 maiores acionistas;

4 - Condomínios:

- ♦ CNPJ;
- ♦ Inscrição estadual ou municipal;
- ♦ Convenção, registrada no cartório de imóveis;

- ♦ Ata da eleição do síndico;

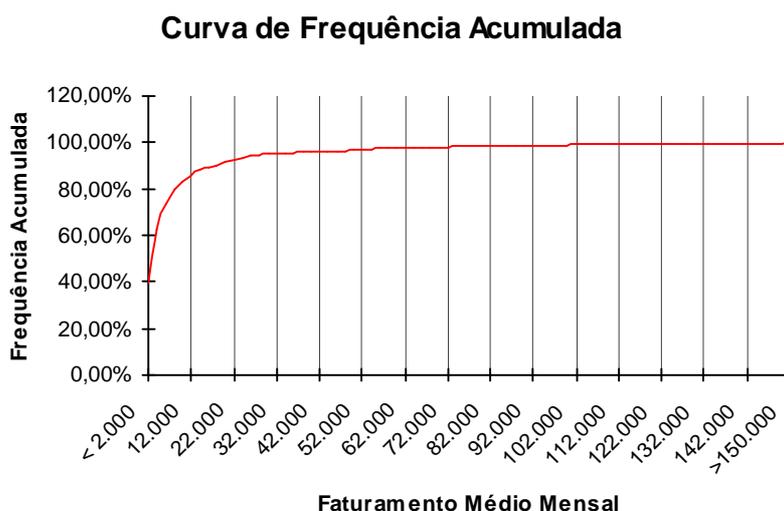
#### 5 - Entidades sem fins lucrativos:

- ♦ CNPJ;
- ♦ Inscrição estadual ou municipal;
- ♦ Ata de constituição;
- ♦ Estatuto;
- ♦ Ata de eleição;
- ♦ Termo de posse, todos registrados no cartório de títulos e documentos.

Neste caso os preços de venda seriam determinados com base na inadimplência esperada para esta classe de clientes.

Para clientes com potencial de compra situado entre \$2.000 e \$22.000, poderia ser solicitada a uma empresa de classificação de crédito uma ficha cadastral resumida e o limite de crédito seria determinado com base no acúmulo médio informado.

Para clientes com potencial de compra acima de \$22.000, poderia ser solicitada a uma empresa de classificação de crédito uma ficha cadastral completa e o limite de crédito seria determinado com base no acúmulo médio informado.



Veja bem que o que se propõe é que o primeiro limite de crédito a ser estabelecido para um cliente novo seja *baseado* na média do mercado, isto é, no *acúmulo médio* informado<sup>3</sup>. Isto quer dizer que o limite definido pela empresa vendedora tanto pode estar acima quanto abaixo da média do mercado. A proporção da média do mercado que será adotada pela empresa vendedora vai depender do grau de aversão ao risco de seus dirigentes. Caso estes dirigentes sejam pouco avessos ao risco<sup>4</sup> tenderão a estabelecer limites superiores à média do mercado (digamos, 120% do acúmulo médio informado). Caso sejam mais avessos ao risco, tenderão a adotar uma atitude mais conservadora e provavelmente estabelecerão limites de crédito que sejam inferiores à média de mercado (digamos, 80% do acúmulo médio).

<sup>3</sup> O conceito de "acúmulo médio" está explicado no capítulo que trata do método discricionário.

<sup>4</sup> Alguns autores se referem aos agentes pouco avessos ao risco como *amantes do risco* ou *propensos ao risco*.