

Gestão de Crédito



Objetivos de aprendizagem

- Compreender a importância da gestão de crédito para as organizações.
- Identificar os elementos formadores do processo de concessão de crédito e as maneiras de melhor gerenciá-lo.
- Identificar as informações essenciais necessárias para uma boa concessão de crédito.
- Conhecer os principais instrumentos de avaliação dos padrões de crédito e seus impactos no resultado das empresas.



Seções de estudo

- Seção 1** O que é crédito e política de crédito?
- Seção 2** O processo de concessão de crédito
- Seção 3** Qual a função das exigências de garantias?
- Seção 4** Como deve se feita a cobrança e a recuperação de crédito?
- Seção 5** Como mensurar o impacto das mudanças das políticas de crédito no resultado das empresas?



Para início de conversa

Sabemos que o objetivo da administração financeira para empresa é a maximização do lucro que trará, como consequência, o aumento de seu valor de mercado. Porém, quando concedemos crédito, estamos sujeitos, em maior ou menor grau, a algum risco.

A variável de risco, neste caso, é a inadimplência, ou seja, o não pagamento por parte dos clientes dos valores financiados a eles.

Esta unidade abordará as formas de concessão de crédito, o dimensionamento financeiro da alteração de políticas de crédito, bem como os mecanismos de recuperação do crédito.

Seção 1 – O que é crédito e política de crédito?



Você sabe por que nasceu o crédito? Vamos fazer uma inserção histórica para compreender melhor o conteúdo desta unidade?

O crédito é tão antigo quanto a existência das sociedades. Já nas sociedades antigas, mesmo as voltadas para as atividades rurais, o prazo entre o plantio e a colheita muitas vezes determinava a necessidade de antecipação de entrega aos produtores de sementes, implementos agrícolas. Essa antecipação fez com que surgissem as primeiras formas de crédito.

Com o passar do tempo e 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.

Políticas de Crédito



As políticas de crédito são a base da eficiente gestão das contas a receber de uma empresa, pois são responsáveis pela orientação de como o crédito é concedido aos clientes, definindo seus padrões, prazos, riscos envolvidos nas operações, garantias que serão exigidas e diretrizes de crédito.

As políticas de crédito definirão as formas de concessão de crédito com base em condições presentes e expectativas futuras da situação econômico-financeira da instituição, das condições de mercado e outros aspectos econômicos existentes (legislação, regulamentações políticas, públicas, etc.).

A definição das políticas de crédito normalmente é feita pela direção financeira da empresa ou por uma área específica de crédito, na empresa, mas eles sempre levarão em consideração outros aspectos envolvidos, tais como: políticas de marketing, planejamento estratégico da empresa, sua missão, etc.

Dentro das políticas de crédito, é importante ressaltar alguns de seus aspectos relevantes. São eles:

- **padrões de crédito:** estabelecem as condições mínimas que o pretendente deve possuir para receber o crédito da empresa.
- **prazo:** é o período de tempo concedido ao cliente para efetuar o pagamento.
- **garantias:** é um mecanismo utilizado para reduzir o risco de inadimplência. É a exigência de garantias sobre o valor do crédito concedido ao cliente no ato da formalização do crédito. Essas garantias podem ser pessoais, tais como aval ou fiança, ou reais como a alienação fiduciária, hipoteca, etc.
- **risco de crédito:** representa a possibilidade de não recebimento de todo ou parte do valor financiado. Como este não recebimento representa perda financeira, isto, conseqüentemente, resultará em prejuízo para a empresa. Neste ponto está a grande dificuldade das empresas, que é justamente estabelecer o grau de risco com relativa precisão.

Seção 2 - O processo de concessão do crédito

Vamos iniciar esta seção com uma pergunta:



Como conceder crédito reduzindo o risco de inadimplência?

A resposta pode ser dada com outras três perguntas:

1. A quem vender?
2. Quanto vender?
3. Em que condições vender?

É nesse momento que a análise para concessão de crédito tem papel fundamental. Uma boa análise de crédito reduz os riscos de perda com devedores incobráveis.



Como selecionar bem um cliente para financiá-lo?

Uma das maneiras de se selecionar um cliente para vendas a prazo é a utilização da metodologia dos “5Cs” do crédito: caráter, capacidade, capital, garantias (do inglês *collateral*) e condições.

Esta abordagem de concessão de crédito foi desenvolvida por Eugene F. Brigham e J. F. Weston, que utilizando estas cinco variáveis procuram determinar a capacidade de pagamento dos clientes. Vamos explicá-las um pouco melhor.

- **Caráter:** trata-se de uma avaliação do histórico do cliente, mede sua disposição em pagar suas obrigações; mede sua honestidade, integridade, moral. Podemos, por exemplo, analisar o histórico de nossos clientes: se pagam em dias suas obrigações, se já tiveram problemas de pagamento em nossa empresa ou em outras. Um grande aliado para averiguar-se o caráter de um cliente são os Serviços de informação acerca do comportamento desse cliente em suas obrigações financeiras anteriormente contratadas, como SERASA, BACEN, SPC, etc.

- **Capacidade:** mede o potencial de geração de recursos pelo cliente para fazer frente aos seus compromissos. Uma pessoa, apesar de não ter restrições no mercado, pode não ter condições de gerar recursos (receita) para saldar suas dívidas na praça.
- **Capital:** aqui verificaremos o grau de endividamento do cliente e de sua solidez financeira. Um método eficaz de se fazer esta verificação é consultar os Serviços de Proteção ao Crédito, e verificar quantas consultas e que empresas consultaram sobre este cliente. Após feito isto, uma simples ligação telefônica poderá verificar se este cliente fez compras a crédito e em que volume.
- **Garantias (*Collateral*):** verificaremos que garantias o cliente pode oferecer para lastrear sua compra. Podem ser ativos de propriedade do cliente (casa, carro, terrenos, etc), que, em caso de inadimplência, poderão garantir o crédito.
- **Condições:** envolve fatores referentes à conjuntura econômica no momento da concessão do crédito. Tem grande influência na concessão de crédito, pois terá reflexo na condição futura de pagamento das dívidas dos clientes.



Como obter informações sobre o cliente?

Para que as empresas possam obter informações confiáveis a respeito do cliente pretendente ao crédito, ela necessita ter mecanismos para a coleta das informações de maneira muito bem estruturada.

Estas informações irão transformar-se na base para o estabelecimento do crédito a ser concedido.

Os procedimentos para concessão de crédito são diferentes para as “pessoas físicas” e para as “pessoas jurídicas”, da mesma forma que também são diferentes para clientes futuros e clientes atuais.

O nível de aprofundamento das informações prestadas está diretamente relacionado ao limite do crédito pretendido, pois quanto maiores forem os valores pretendidos, maior será o nível de profundidade das informações.



Quais são as informações solicitadas para as pessoas jurídicas?

Geralmente, os documentos solicitados para as pessoas jurídicas são os seguintes:

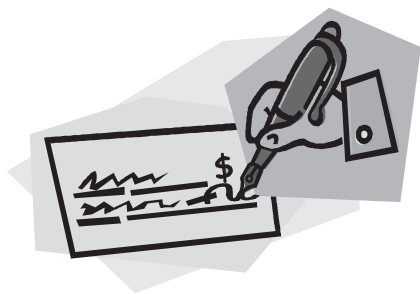
- a) Documento legal da pessoa jurídica como: contrato social, estatutos, atas de posse das diretorias, etc.,
- b) Demonstrações contábeis dos últimos anos, preferencialmente com pareceres de auditores independentes, no caso das sociedades anônimas, para a sua análise e posterior estabelecimento dos limites de crédito.
- c) Ficha cadastral da empresa, contendo outros tipos de informações, tais como, referências bancárias, principais clientes, e outros dados necessários para o estabelecimento dos limites do crédito a ser concedido.

Para as pessoas físicas, as informações normalmente solicitadas divergem um pouco das pessoas jurídicas. São elas:

- a) Ficha cadastral onde o pretendente ao crédito fornece seus dados pessoais.
- b) Comprovantes de renda pessoal e de outras pessoas da família, quando necessário.
- c) Cópias dos documentos comprobatórios das informações prestadas, tais como: CPF, RG, escritura de imóveis.

De posse destas informações, é possível estabelecer o limite de crédito, bem como fazer a confirmação da veracidade das mesmas.

A partir da confirmação das informações do cliente, a empresa já possui os elementos necessários para elaborar a análise de tais informações.



A abrangência da análise deve destacar indicativos que virão a facilitar a próxima etapa, que é a decisão sobre a concessão de crédito pretendido.

Existem métodos e técnicas diferentes para as pessoas físicas e jurídicas, pois o tratamento deve ser diferente, tendo em vista suas características peculiares.

Vamos aprofundar mais um pouco este tema?



Como é feita a análise das informações para a concessão de crédito a pessoas jurídicas?

Para as pessoas jurídicas, devemos fazer a análise com base nas informações fornecidas, para posterior a tomada de decisão.

A análise das demonstrações contábeis é uma importante ferramenta na determinação do crédito para pessoas jurídicas. É através das análises que podemos determinar as tendências, através da análise horizontal, ou a participação pela análise vertical.

Os principais índices que utilizamos para analisar o crédito são:

- endividamento, pois mostra quanto do capital está comprometido pela empresa com obrigações;
- liquidez, que evidencia sua capacidade de pagamento;
- rentabilidade, que mostra a capacidade de gerar riqueza;
- e de caixa, que nos dá condições de verificar a sincronia entre ingressos e desembolsos da empresa.

Com base nessas informações e através de um sistema de pontuação que irá ponderar cada um dos índices calculados é que é estabelecido o limite de crédito.

Este modelo de pontuação é definido de acordo com a política de crédito vigente e deve ser adicionado ao “risco gerencial”, variável em cada situação, para obter-se o limite total de crédito a ser concedido.

Geralmente, as demonstrações contábeis são substituídas por simples declarações fornecidas por escritórios de contabilidade.



Mas cuidado! Muitas das vezes essas declarações não coincidem com a realidade. É necessário fazer-se algum tipo de verificação dessas informações, tais como referências bancárias.

Depois de realizadas as análises dos dados pelo departamento de concessão de crédito, que se utiliza de modelos pré-definidos e softwares próprios para esta atividade, é definida a concessão ou não do crédito, bem como os valores a serem financiados.



Como é feita a tomada de decisão sobre o crédito pretendido pelas pessoas físicas?

A concessão do crédito deve estar baseada na análise das informações. Quando o crédito é feito para pessoas físicas, é possível utilizar-se uma tabela de classificação de crédito.

Segundo Lemes Júnior (2005, p.361), “A tabela de classificação de crédito representa o cálculo da média ponderada da pontuação da situação do cliente em relação a alguns itens relativos à sua condição de pretendente ao crédito, considerados importantes”.

Estes itens terão determinado peso de acordo com sua importância, e farão parte de uma tabela de pontuação.

Observe o exemplo a seguir:

Situação do cliente em relação a	Pontos (0 a 100)	Peso	Classificação do crédito
	(a)	(b)	(a x b)
Informações creditícias	90	0,10	9,00
Casa própria paga	100	0,30	30,00
Tempo de residência	100	0,15	15,00
Comprovante de ganho	60	0,30	18,00
Tempo de cliente	0	0,05	0,00
Emprego estável	90	0,05	4,50
Tempo de emprego	60	0,05	60
TOTAL			79,50

Fonte - Lemes Júnior (2005, pg. 61)

Depois de calculada a tabela de classificação de crédito, pode-se estabelecer o limite de crédito, bem como as garantias e exigências negociais para a concessão do crédito.

Continuando em nosso exemplo, poderíamos ter as seguintes faixas de crédito, de acordo com a pontuação obtida:

Pontuação obtida	Montante de crédito a ser concedido
100	Limite máximo
De 75 a 99	75% do limite máximo
De 50 a 74	50% do limite máximo
De 25 a 49	25% do limite máximo
Menos de 25	Não concede crédito

Seção 3 – Qual a função das exigências de garantias?

As garantias representam o comprometimento de outras pessoas, físicas ou jurídicas, pela dívida assumida ou a definição de bens, que podem ser móveis ou imóveis, e que responderão pela dívida caso o devedor não consiga pagá-la.

As garantias estão classificadas em garantias **pessoais**, também chamadas de **fidejussórias**, e as denominadas garantias **reais**.

Garantias	
Pessoais	Reais
Aval	Alienação fiduciária
Fiança	Hipoteca
	Penhor
	Anticrese

A **garantia pessoal**, representada pelo **aval**, estabelece a obrigação do avalista pelo valor do título de crédito no qual foi formalizada a garantia, com a assinatura do garantidor denominado avalista. É aconselhável, embora não obrigatório, que o cônjuge assine juntamente com o avalista no caso de casamento com comunhão de bens. O garantidor responde pelo aval com todos os seus bens, exceto os denominados bens de família. As garantias estabelecidas pela forma de aval são geralmente utilizadas em títulos de crédito.



A garantia **pessoal**, representada pela **fiança**, é estabelecida sob a forma de contrato, no qual o fiador, que pode ser pessoa física ou jurídica, presta garantia de cumprimento da obrigação assumida pelo comprador, caso ele não o faça. Assim, se o fiador for pessoa física e for casado com comunhão de bens, deverá ser exigida também a assinatura do cônjuge.

A garantia **real**, representada pela **alienação fiduciária**, é feita através de instrumento público ou particular, arquivado no Registro de Títulos e Documentos, no qual o devedor continua com a posse e utilização dos bens móveis oferecidos em garantia, mas a propriedade é do credor. O devedor será o responsável pela preservação e manutenção dos bens alienados e pelos danos sofridos por esses bens.

A garantia **real**, representada pela **hipoteca**, é o tipo no qual, por instrumento público, são utilizados bens imóveis, veículos, aeronaves e embarcações para garantir a dívida contraída pelo devedor. É preciso considerar que os denominados bens de família não devem ser objetos de hipoteca porque são protegidos por lei.

A garantia **real**, representada pelo **penhor**, consiste no estabelecimento de quantidade suficiente de mercadorias, máquinas, equipamentos, produtos agrícolas ou títulos de crédito, oferecidos para garantir a dívida. A definição da quantidade está na razão direta do valor da dívida contraída. Se o que for penhorado ficar depositado na propriedade do devedor, este deve ser designado *fiel depositário* do que for penhorado e ficará responsável pela sua guarda.

A garantia **real**, representada pela **anticrese**, é o tipo em que o bem garantidor é um imóvel denominado frugífero, cujos resultados da utilização podem ser utilizados pelo credor para receber o valor de seu crédito. Atualmente, no lugar deste tipo de garantia está sendo utilizado o penhor de safras futuras.

3.1 – Etapas do processo de concessão de créditos

1ª Etapa: Obtenção de informações sobre o cliente.

A empresa deve ter procedimentos muito bem estruturados para estabelecer de que forma serão obtidas as informações sobre o pretendente a crédito, também denominadas “informações comerciais”, que serão o suporte da análise para o estabelecimento do crédito a ser concedido. Tais procedimentos serão diferentes para pessoas físicas e jurídicas e, ao mesmo tempo, para clientes atuais e futuros clientes.

O nível de profundidade das informações a serem utilizadas está relacionado ao valor do limite do crédito pretendido, entendendo-se que, à medida que os valores de crédito pretendidos sejam maiores, maior será o nível de profundidade das informações.

2ª Etapa: Confirmação das informações.

De posse das informações, a equipe de analistas de crédito da empresa deve verificar a qualidade das informações recebidas, se elas são verdadeiras. As informações obtidas são então confirmadas através de consultas diversas, tais como, cadastro próprio, no caso de não ser cliente novo. Para clientes novos e antigos, estão disponíveis e são utilizadas agências ou empresas especializadas não só em prestar e confirmar informações sobre pessoas físicas e/ou jurídicas, mas também em informar sobre o seu comportamento financeiro.

3ª Etapa: Análise das informações.

A partir da confirmação das informações sobre o Cliente, a empresa dispõe dos elementos necessários para elaborar a análise dessas informações. A utilização de programas de processamento de dados, específicos para esta função, facilita o processo e dá segurança quanto aos resultados da análise. A abrangência da análise deve destacar indicativos que virão facilitar a próxima etapa que é a decisão sobre a concessão do crédito pretendido pelo cliente.

4ª Etapa: Tomada de decisão sobre o crédito pretendido.



Os resultados da análise deverão ser conclusivos, proporcionando as condições necessárias para que seja possível decidir pela concessão ou não do crédito na forma pretendida pelo cliente.

A análise configurará as bases para a definição de um limite do crédito ao cliente, estabelecendo linha de crédito, com valor definido, que ficará à disposição do cliente para ser utilizada por período determinado, geralmente um ano. A partir daí, será necessária a realização de novo processo de concessão de crédito ao cliente.

No caso de pessoas físicas, é possível também utilizar a Tabela de classificação de crédito, cuja técnica define a pontuação que indica a capacidade financeira do cliente, como uma ferramenta auxiliar para a tomada de decisão sobre a concessão do crédito.

A Tabela de classificação de crédito é preparada através do cálculo da média ponderada da pontuação da situação do cliente em relação a alguns itens relativos à sua condição de pretendente ao crédito, considerados importantes. A empresa estabelece a pontuação referente a esses itens, para os quais atribui pesos, considerando a sua importância relativa.

5ª Etapa: Informação da decisão ao cliente.

A informação ao cliente deve ser formal. Se o crédito não puder ser concedido nas condições normais de concessão de crédito, deve ser aberta possibilidade de continuidade de negociação através de reforço de garantias, como a utilização de avalista ou fiador, por exemplo.

Seção 4 - Como deve ser feita a cobrança e recuperação do crédito?

Para responder esta pergunta, temos a definição de cobrança formulada por Lemes Jr. (2005, p.364). “Cobrança é o ato de concretização do recebimento de valores representativos de vendas, à vista ou a prazo, de forma oportuna. Cobrar é tão

importante como vender, pois o ciclo operacional só se completa quando o valor da venda é recebido”.

Se analisarmos esta definição do ponto de vista das instituições bancárias, veremos que conceder crédito é muito importante, porém, mais importante que isso, é receber o crédito, pois somente nesse momento efetivamos o processo por completo, obtendo os resultados esperados.



De nada adianta uma empresa conceder crédito, se não o recebe. É prejuízo certo.

Então, além da concessão ser feita com critérios técnicos bem definidos e procedimentos estruturados, a cobrança deve, em igual importância, ter seus critérios definidos e as determinações correntes serem cumpridas.

Estes critérios e procedimentos são chamados de políticas de cobrança.

As políticas definem ações sequenciais para que se recebam os valores concedidos, por exemplo:

- telefone, após o vencimento;
- envio de carta de cobrança;
- inscrição do devedor nos órgãos de proteção ao crédito;
- acionamento do avalista ou fiadores;
- envio ao cartório de protesto;
- execução da dívida.

As taxas adicionais de juros, correção monetária, quando permitidas pela legislação, e multas por atraso são também componentes importantes das políticas de cobrança.

A consequência de uma política de cobrança correta tem reflexo direto nos valores efetivamente recebidos, pois a vigilância dos valores a receber é a melhor maneira de se ter uma carteira de cobrança bem administrada.

Seção 5 – Como mensurar o impacto das mudanças das políticas de crédito no resultado das empresas?

A implantação de uma política de crédito tem como objetivo principal o incremento das vendas, ao mesmo tempo em que busca um equilíbrio entre risco e retorno, bem como a adequação entre os custos envolvidos e o padrão de crédito adotado.



Sabemos que quanto mais liberal for a política de crédito, com o aumento do prazo aos clientes, a tendência é que o volume de vendas também aumente.



Quando utilizamos uma política de crédito mais liberal, precisamos mensurar algumas variáveis que nos ajudarão a analisar se esta política é vantajosa do ponto de vista dos resultados para empresa.

Esta avaliação pode ser feita através do estudo da análise do resultado marginal, que mede os ganhos marginais em relação aos custos marginais das alterações das políticas de cobrança. O resultado deste cálculo nos dará um bom indicativo dos ganhos ou perdas com a alteração das políticas de concessão de crédito.

Segundo Assaf (2005), para que possamos elaborar o estudo sobre os impactos de uma política de crédito, quatro elementos devem ser levados em consideração. São eles:

- **Análise dos padrões de crédito:** estabelecimento dos requisitos mínimos de segurança, que devem ser atendidos pelos clientes para que se conceda o crédito.
- **Prazo de concessão de crédito:** refere-se ao período de tempo que a empresa concede a seus clientes para que os mesmos efetuem o pagamento das compras realizadas.

O ideal é que a empresa efetue sempre suas vendas à vista, mas isso nem sempre é possível, por causa da característica da demanda de determinados produtos, ou volume de recursos dos clientes para compra de determinados bens, bem como as receitas provenientes das taxas de juros pela compra a prazo.

Este modelo de venda pode tornar-se uma importante fonte de renda adicional para a empresa e não deve ser desprezado.

- **Descontos por pagamentos antecipados:** podemos definir o desconto como um abatimento sobre o preço de venda quando o pagamento das compras é realizado à vista ou em pequenos prazos. O desconto é uma importante ferramenta da política de crédito, pois, além de reduzirem o risco de inadimplência, premia o bom pagador e gera um incremento em seu capital de giro.
- **Políticas de cobrança:** segundo Assaf, elas são definidas pelos vários critérios possíveis de serem adotados por uma empresa, visando o recebimento na data de seu vencimento. Quanto mais liberal for o padrão de cobrança implantado pela empresa, maior as chances de perda com devedores incobráveis. Todavia, uma política mais rígida de cobrança eleva as despesas gerais de crédito da empresa.



Como avaliar financeiramente uma política de crédito?

Para avaliar os efeitos de uma política de crédito, devemos utilizar o conceito de lucro marginal, que é, em síntese, o lucro adicional gerado pela alteração das variáveis envolvidas em uma política de crédito, que são:

- Volume de vendas
- Provisão para devedores duvidosos
- Investimento marginal em valores a receber
- Despesas gerais de crédito

Vamos a um exemplo:

A **Comercial Mineirinho Ltda.** está analisando a possibilidade de alteração de seus padrões de crédito atuais. Para tanto, fez alguns levantamentos chegando aos seguintes dados:

Situação Atual	
Vendas	R\$ 90.000,00
Custo Fixo Total	R\$ 26.250,00
Custo da mercadoria vendida (50% das vendas)	R\$ 45.000,00
Prazo médio de recebimento das vendas	30 dias
Perda com devedores incobráveis	2%
Despesas gerais de crédito	5%

No momento, 50% das vendas são feitas a prazo. A proposta do departamento de vendas é de se aumentar o prazo médio de recebimento para 60 dias. O pessoal do departamento de vendas acredita que, com isso, elas poderão crescer 15%, e passarão a ter uma participação de 60% no total das vendas. Porém, a perda com devedores incobráveis subirá dos atuais 2% para 4% das vendas.

O Diretor presidente solicitou uma análise financeira para decidir sobre a mudança nos padrões de crédito hoje existentes, levando em consideração que o custo de oportunidade do capital da empresa é de 5% a.m.

A primeira coisa a ser feita é organizar os dados das duas propostas para podermos calcular os ganhos e custos marginais. Após isto, faremos a análise propriamente dita.



Então, vamos ao trabalho!

Primeiramente, calculamos o lucro gerado para a empresa considerando a situação atual:

	VISTA	PRAZO	TOTAL
Receita de vendas	45.000	45.000	90.000
(-) Custos variáveis (50%)	(22.500)	(22.500)	(45.000)
(-) Perda com devedores incobráveis (2%)		(900)	(900)
(-) Despesas gerais de crédito (5%)		(2.250)	(2.250)
(=) Margem de contribuição	22.500	19.350	41.850
(-) Custo fixo			(26.250)
Resultado Operacional			15.600

Observe que, na situação atual, o resultado operacional gerado é de R\$ 15.600. Para que exista um incremento com a implantação da nova proposta, é necessário que este valor seja superado. Observe o cálculo do resultado obtido com a situação proposta:

	VISTA	PRAZO	TOTAL
Receita de vendas	41.400	62.100	103.500
(-) Custos variáveis (50%)	(20.700)	(31.050)	(51.750)
(-) Perda com devedores incobráveis (4%)	-	(2.484)	(2.484)
(-) Despesas gerais de crédito (5%)	-	(3.105)	(3.105)
(=) Margem de contribuição	20.700	25.461	46.161
(-) Custo fixo			(26.250)
Resultado Operacional			19.911

Veja que a modificação na política de crédito trará um incremento adicional ao Resultado Operacional de (\$ 4.311 \$ 19.911 – \$ 15.600).



Chamamos este resultado de **Resultado Operacional Marginal**.

Isto é bom, mas devemos mensurar também os custos adicionais gerados por esta proposta.



E quais são estes custos?

Quando alteramos uma política de crédito invariável, os volumes investidos em duplicatas a receber tende a aumentar ou diminuir, pois, como o prazo de realização das vendas se modifica, haverá uma necessidade maior de investimento em valores a receber.



Vamos ver como isso acontece?

Observe que na atual situação, a empresa tem um volume de vendas a prazo de \$ 45.000. Como a empresa leva 30 dias para receber suas vendas, seu saldo médio de duplicatas a receber será de:

Saldo Médio de Duplicatas a Receber: 45.000 x 1,0 mês = 45.000

Com a nova política a ser implantada, o prazo passará de 30 dias (1,0 mês) para 60 dias (2,0 meses).

Com isso, o novo saldo médio de duplicatas a receber será:

Saldo Médio de Duplicatas a Receber: 62.100 x 2,0 meses = 124.200

Com essas duas informações, poderíamos pensar que o investimento marginal em duplicatas a receber seria de \$ 79.200 (124.200 – 45.000). Porém, devemos levar em consideração que, nestes valores, existe um lucro embutido que não reflete o verdadeiro valor investido em contas a receber.

Então, para calcularmos o valor investido em contas a receber, utilizamos a seguinte fórmula:

$$\text{Lucro Embutido em Duplicatas a Receber} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas}} \times \text{Saldo Médio de Duplicatas a Receber}$$

Aplicando a Fórmula para as duas situações, temos:

Situação atual:

$$\frac{15.600,00}{90.000,00} \times 45.000,00 = 7.800,00$$

Investimento proposto:

$$\frac{19.911,00}{103.500,00} \times 124.200,00 = 23.893,20$$

Para obter o investimento em valores a receber, deduzimos o saldo médio em duplicatas a receber do lucro embutido nos valores a receber, chegando nos seguintes valores:

Situação atual:

$$45.000,00 - 7.800,00 = 37.200,00$$

Situação proposta:

$$124.200,00 - 23.893,20 = 100.306,80$$

O investimento marginal em duplicatas a receber, ou seja, o valor adicional que a empresa deverá disponibilizar adicionalmente para financiar suas vendas será:

Investimento Marginal em Duplicatas a Receber =

$$100.306,80 - 37.200,00 = 63.106,80$$

Este valor adicional que a empresa irá disponibilizar para suas contas a receber tem um custo, que chamamos de custo de oportunidade. Para que a proposta seja viável, a margem de lucro deve ser superior ao custo de oportunidade.

Para calcular a **Margem de Lucro**, utilizamos a seguinte fórmula:

$\text{Margem de Lucro} = \frac{\text{Resultado Operacional Marginal}}{\text{Investimento Marginal em Duplicatas a Receber}} \times 100$
--

Aplicando a fórmula em nosso exemplo, temos:

$$\text{Margem de Lucro} = \frac{4.311,00}{63.106,80} \times 100 = 6,83\%$$

Observe que a margem de lucro gerada (6,83%) é superior ao custo de oportunidade (5%), tornando a proposta de alteração atrativa do ponto de vista financeiro.



Síntese

Nesta unidade, você estudou o que é o crédito e quais são as formas de se analisar, conceder e recuperar o crédito fornecido aos clientes.

Viu que a concessão de crédito tem relação direta com as políticas de crédito definidas pela empresa, e leva em consideração seus objetivos estratégicos e posicionamento de mercado em determinado momento.

Você estudou, também, que tão importante quanto conceder crédito é receber os valores concedidos, pois de nada adianta fazer a concessão de crédito se não realizamos os resultados dessa operação em sua totalidade.



Atividades de auto-avaliação

Efetue as atividades de auto-avaliação e, a seguir, acompanhe as respostas e comentários a respeito. Para melhor aproveitamento do seu estudo, realize a conferência de suas respostas somente depois de fazer as atividades propostas.

Leia com atenção os enunciados e responda as questões a seguir.

1. O que são e para que servem as políticas de crédito?

2. Dentro das atuais condições de concessão de crédito, uma empresa estima em \$120.000.00 por mês as suas vendas para o próximo exercício, das quais metade se realizará a prazo. Os custos e despesas variáveis mensais, referentes a custos de produção e despesas administrativas gerais, estão previstos em 40% do total das vendas; e os relativos ao crédito, em 5% das vendas a prazo. Prevê-se, por outro lado, que uma política de ampliação, no prazo de concessão de crédito, elevará em 20% as vendas totais da empresa, sendo que a participação das vendas a prazo passará de 50% para 55%. Admitindo que os custos e despesas fixos não sejam alterados com a nova proposta, pede-se:
- a) o lucro marginal que resultará da adoção da nova proposta de crédito;
 - b) sendo \$ 76.800.000 o investimento marginal em valores a receber, qual o custo máximo desse capital para que a nova proposta seja considerada atraente;
 - c) calcular o lucro marginal e retorno marginal, admitindo que os custos e despesas variáveis, relativos ao crédito, elevem-se para 7%. Estima-se ainda que os demais valores considerados, inclusive os custos e despesas fixos, manter-se-ão inalterados.

[illegible]



Saiba mais

As decisões de crédito variam de empresa para empresa e têm uma relação direta com as estratégias das empresas para seu setor e segmento a ser atingido. Você conhece as políticas de crédito de sua empresa?

Uma sugestão é que você obtenha mais informações sobre as políticas de crédito vigentes por meio de pesquisas nos manuais da sua organização.

Caso você tenha a intenção de conhecer mais sobre os assuntos abordados nesta unidade, aqui vão algumas dicas de livros para seus estudos:

ANGELO, Cláudio, SILVEIRA. **Finanças no varejo**: gestão operacional: exercícios práticos com respostas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa. **Administração Financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.