

A TOMADA DE DECISÃO NA POLÍTICA DE CRÉDITO: um estudo de caso

**Marina Donizete Cursino dos Santos¹, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira²,
Paulo César Ribeiro Quinteiros³, Vilma da Silva Santos⁴**

¹ Pós-graduada em MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil –

² Professor do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – edson@unitau.br

³ Professor do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – quinteiros@gmail.com

⁴ Orientadora - Professora do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté/SP - Brasil – vilma70@gmail.com

Resumo - Ao controlar o mercado de crédito, o governo, muitas vezes, adota medidas que acabam afetando a economia como um todo. Para as empresas a dificuldade surge na obtenção do crédito nas instituições financeiras, devido à escassez de recursos disponíveis no mercado. Como resultado, as empresas têm buscado solucionar seus problemas de crédito junto a seus fornecedores, fazendo empréstimos de capital para permanecer cumprindo seus contratos. As empresas concessionárias de crédito, por sua vez, precisam adotar ferramentas na tentativa de mensurar o risco do não recebimento do empréstimo. Demonstrou-se a importância da tomada de decisão por meio da Política de Crédito para uma indústria de médio porte com atuação no mercado de construção civil. E, por meio da pesquisa bibliográfica exploratória com um estudo de caso, verificou-se que a Política de Crédito, é uma realidade dentro da empresa, ou seja, com a criação e a aplicação da Política de Crédito, no processo de tomada de decisão, foi possível minimizar o risco preservando a saúde financeira da empresa, contribuindo, assim, para seu crescimento e seu sucesso.

Palavras-chave: Tomada de decisão, Política de crédito, Concessão de crédito.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

As medidas adotadas pelo governo para controle da economia afetam todas as áreas da economia; outras afetam exclusivamente algum setor específico, como, por exemplo, o de segmento de impermeabilização que está relacionado com a construção civil, e que, na atualidade, tem encontrado dificuldade de conseguir crédito das instituições financeiras, diante da escassez de recursos disponíveis no mercado. Como resultado, essas empresas têm buscado solucionar seus problemas de crédito junto a seus fornecedores, ou seja, fazendo empréstimos de capital para permanecer cumprindo seus contratos.

As empresas que realizam esses empréstimos precisam resguardar o capital emprestado a seus fornecedores e para isso, no momento da tomada de decisão, necessitam de uma Política de Crédito bastante estruturada para minimizar os riscos do não recebimento dos valores emprestados. Ou seja, a Política de Crédito, se bem aplicada, é vista como um parâmetro importante que traz

segurança na tomada de decisão das diretorias financeira e comercial.

Diante deste cenário econômico, de plena insegurança para os diversos setores da economia, faz-se necessária a criação de uma Política de Crédito baseada na análise do fluxo de caixa da empresa, pois ele será o responsável pela situação financeira da organização durante o período em que o dinheiro emprestado estará retornando aos caixas da empresa.

Metodologia

O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica exploratória com um estudo de caso realizado na empresa Viapol que atua no segmento de impermeabilização no mercado nacional.

O Crédito

O crédito corresponde a uma troca de bens presentes por bens futuros, ou seja, a empresa concede um limite de crédito para o seu cliente por

meio de uma promessa de pagamento expresso nos seguintes documentos (GITMAN, 1997):

- Duplicatas a receber;
- Notas promissórias;
- Cheques pré-datados; e
- Cartão de crédito.

Então, por meio do crédito, o cliente passa a ter um poder de compra maior podendo contribuir para o processo produtivo na economia no país. Além disso, o crédito serve para criar oportunidades de novos negócios e dar condições para as empresas, com pequeno capital próprio, girar a sua produção.

Portanto, conceder crédito corresponde a agregar valor a uma carteira específica relativa aos objetivos do cliente; afinal, trata-se de uma cultura em que correr riscos é aceito e as pessoas se sentem confortáveis correndo estes riscos. Mas, para isso é necessário que a cultura de crédito faça parte da cultura da empresa, e vários procedimentos e políticas podem fornecer suporte, tanto para a empresa que está concedendo, como para quem está recebendo o crédito (CAOQUETTE; ALTMAN; NARAYANAN, 2000).

Análise de Crédito

Os processos de análise de crédito, concessão e gerenciamento de empréstimos das instituições financeiras são vitais para a segurança e sustentabilidade dos negócios, assim, o processo decisório de crédito é a fase mais importante para se conceder crédito de forma adequada, Blatt (1999) recomenda verificar:

- Os conceitos e as rotinas operacionais;
- A prática do processo decisório de crédito; e
- A decisão adequada.

Porém, são utilizadas, também, fontes de informações, tais como:

- Cadastro de pessoa física;
- Cadastro de pessoa jurídica;
- Apontamentos cadastrais;
- Sistema de controle operacional;
- Fluxo de caixa – conta corrente;
- Balanços/Balancetes;
- Para operações pré-aprovadas / *credscore*; e
- Ficha de abertura de conta corrente.

Além das consultas já identificadas, verifica-se o setor de atuação das empresas, tendo em vista a existência de setores mais vulneráveis. As garantias oferecidas não são decisivas para a concessão de créditos, o fator de maior importância é a capacidade de pagamento dos clientes (BLATT, 1999).

A função da análise de crédito consiste em avaliar a capacidade de pagamento do tomador, visando sempre assegurar a reputação e a solidez da empresa concessora de crédito, para que

possa garantir o retorno aos acionistas maximizando a sua riqueza (SILVA, 2003).

Na elaboração da proposta de negócio, o parecer do gerente é vital para a qualidade da concessão dos créditos, pois quando faz suas visitas às empresas, existe a possibilidade de se obter informações adicionais. Com isso, a possibilidade de tomar-se à decisão mais acertada aumenta em grande escala. Porém, não basta apenas acertar na decisão, pois esse processo poderá apresentar melhores resultados se estiver apoiado numa Política de Crédito (CAOQUETTE; ALTMAN; NARAYANAN, 2000).

Então, quanto mais bem-feita for a análise de crédito, melhor será o crédito concedido e maior a facilidade que o financeiro terá para negociar corretamente, prevenir riscos e, caso surjam problemas, saná-los (BLATT, 1999).

O Risco do Crédito

O risco, em seu sentido fundamental, é definido como a possibilidade de um prejuízo financeiro, sendo, assim o termo risco pode ser usado como uma incerteza ao referir-se à variabilidade de retornos associados a um dado ativo. Quando mais certo for o retorno de um ativo, menor será a variabilidade e, portanto, menor o risco do crédito (GITMAN, 1997).

O risco do crédito pode ser classificado em quatro grupos: risco do cliente, risco da concessão do crédito, risco da concentração; e risco da administração do crédito. Ele está na probabilidade de que algo esperado e desejado não aconteça ou, que algo indesejado aconteça, por exemplo, uma concordata, ou seja, é definido como uma possibilidade de que aquele que concedeu o crédito não receba do devedor na época e nas condições combinadas (BLATT, 1999).

Diante desse cenário é importante a função do administrador de risco de crédito, auxiliando na redução das perdas decorrentes da assunção de riscos indevidos, bem como proporcionando a busca da maximização do valor da empresa concessora de crédito, na tomada de decisão pela avaliação da relação risco e retorno (SILVA, 2003).

Política de Crédito

A política de crédito tem como objetivo básico a orientação nas decisões de crédito, em face dos objetivos desejados e estabelecidos. É um guia para a decisão de crédito, porém, não é a decisão em si, rege a concessão de crédito, mas, não concede o crédito e orienta a concessão do crédito para o objetivo desejado (SILVA, 2003).

A política de crédito define o comportamento apropriado, os critérios de desempenho que permitem medir o cumprimento das políticas e

objetivos pelo comportamento e procedimentos que definem as atividades específicas para garantir que os padrões sejam satisfeitos (BLATT, 1999).

Existem algumas metas dentro da Política de Crédito eficiente e eficaz. São elas (BLATT, 1999):

- Assegurar que o credor atinja os resultados financeiros-alvos com ajuste para risco, com alta confiabilidade; e
- Minimizar as perdas, consistentemente com o retorno-alvo e com tolerância.

Neste contexto, cabe sempre ao diretor financeiro propor as diretrizes da política de crédito a ser adotados na empresa, sendo analisado diversos fatores (SILVA, 2003).

Normalmente, a empresa estabelece uma das cinco possíveis políticas de crédito (BLATT, 1999):

- Crédito liberal e cobranças rigorosas;
- Crédito rigoroso e cobranças liberais;
- Crédito rigoroso e cobranças rigorosas;
- Crédito liberal e cobranças liberais; e
- Crédito moderado e cobranças moderadas.

Após analisar os efeitos das várias políticas creditícias no desempenho e crescimento de uma empresa, cabe ao diretor financeiro ponderar e escolher a melhor política, visualizando o equilíbrio necessário para o êxito nos negócios (BLATT, 1999).

A Política de Crédito e o Processo de Tomada de Decisão da Empresa Viapol

Constituída em 1990, para ser a primeira indústria brasileira de mantas asfálticas poliméricas, a Viapol destaca-se, na atualidade, como a maior e mais importante indústria do segmento de impermeabilização no mercado nacional.

A criação da política de crédito tem como propósito, estabelecer procedimentos padrões para a concessão e limites de créditos e procedimentos padrões para ações de cobrança, no intuito de minimizar os atuais riscos que o mercado expõe. Já o processo de tomada de decisão está dividido em hierarquia: a decisão é tomada embasada nas informações, demonstrativos financeiros e outros documentos e recebimento para análise de crédito junto com o cadastro.

O poder de decisão referente à concessão de crédito a um cliente novo tem padrões a serem seguidos; em que, o departamento de crédito e cobrança pode conceder um limite até R\$ 5.000,00, o gerente financeiro e administrativo até R\$ 15.000,00 e acima deste valor somente a diretoria financeira ou a comercial poderá conceder o crédito.

Em relação ao aumento de crédito do cliente já cadastrado na empresa, o departamento de

Crédito/Cobrança tem poder limitado, mas poderá aumentar o limite de crédito dos clientes em até 15% do seu limite atual, acima deste percentual, somente a gerência financeira ou a diretoria em que a decisão a ser tomada em relação ao crédito de um cliente novo ou antigo é discutido e decidido em conjunto.

Por meio deste processo, existem algumas ações políticas que se fazem necessárias, como, por exemplo, no final do mês a liberação de vendas para clientes devedores, desconto e prazo especial para clientes considerados fiéis a Viapol, aplicação em determinados momentos de uma política de crédito flexível e outros.

A Aplicação Política de Crédito e seus Resultados

A partir do momento que a Viapol criou uma política de crédito e passou a aplicá-la, o número de clientes devedores diminuiu, pois a empresa adotou procedimentos a serem seguidos. E, mesmo sendo necessário, às vezes, aplica uma política de crédito flexível, dessa forma, mantém uma postura firme e forte diante de seus devedores. A política de crédito na Viapol é na atualidade um instrumento divulgado a todos os departamentos e representantes externos que passaram a conhecer e respeitar as normas nela contidas.

A aplicação da política de crédito trouxe a segurança na concessão de crédito, na cobrança, na tomada de decisão e na saúde financeira da empresa. Atualmente, ela fecha os relatórios mensais visualizando os devedores nos períodos de 30/60 e acima de 60 dias, podendo, assim, administrar os clientes devedores com mais eficiência e agilidade, por meio de departamento de cobrança interna, externo e jurídico, conforme está demonstrado no Gráfico 1 e 2.

O Gráfico 1 mostra a situação da empresa em relação a seus clientes devedores nos períodos de junho, julho e agosto de 2003, pois a empresa não possuía uma política de crédito nesta época e os índices de inadimplência refletiam um percentual significativo sobre o seu faturamento.

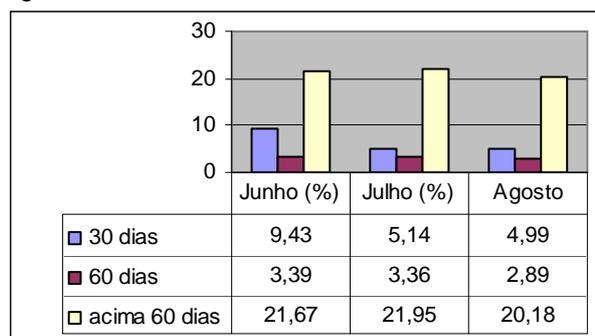


Gráfico 1 - Posição dos clientes devedores 2003
Fonte: Viapol (2003)

Já o Gráfico 2 demonstra a situação da empresa nos meses de junho, julho e agosto de 2005, com a aplicação da Política de Crédito. Houve uma redução no percentual dos clientes devedores, refletindo como um resultado positivo em seu faturamento.

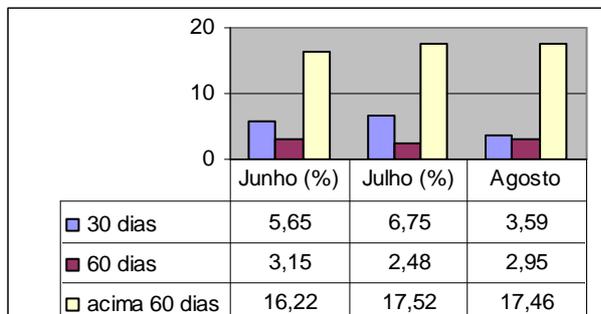


Gráfico 2 - Posição dos clientes devedores 2005
Fonte: Viapol (2005)

A partir do momento que a Viapol começou a aplicar a política de crédito, os seus resultados financeiros mudaram. Como pode ser observado no Quadro 1, o percentual de clientes devedores acima de 60 dias caiu em relação a 2003, e mesmo com a carteira de cliente diversificada, devido a suas inovações, foi possível diminuir, também, o percentual dos clientes devedores em 30 e 60 dias.

Comparação dos Resultados de 2003 X 2005						
Dias	Junho (%)		Julho (%)		Agosto (%)	
	2003	2005	2003	2005	2003	2005
30	9,43	5,65	5,14	6,75	4,99	3,59
60	3,39	3,15	3,36	2,48	2,89	2,95
Acima de 60	21,67	16,22	21,95	17,52	20,18	17,46

Quadro 1 – Comparação dos resultados entre 2003 x 2005
Fonte: Viapol (2005)

O foco da empresa é ter uma cobrança ágil e forte no período de 30 e 60 dias, pois o seu prazo de venda também se restringe em 30 e 60, e com a aplicação da política de crédito foi possível mensurar o risco e manter a saúde financeira da empresa, para que pudesse atingir o seu sucesso.

Conclusão

Este trabalho abordou o conceito da tomada de decisão por meio da política de crédito que, para uma empresa conceder o crédito com segurança, essa ferramenta tem como objetivo básico a orientação na tomada de decisão, ou seja, age como um guia.

A política de crédito é constante e define estratégias, mas os procedimentos de crédito alteram-se quanto mudam os negócios, sendo necessária uma revisão constante para mensurar o risco da sua concessão.

A partir do momento que a empresa passa a financiar os seus clientes é necessária à coordenação deste crédito, com acompanhamento periódico, passando por uma revisão de análise de crédito. Esta revisão é determinada pela condição do negócio e pelo risco que a empresa está disposta a correr.

No momento da concessão de crédito a empresa está tomando uma decisão que poderá se refletir no futuro com bons ou maus resultados, o que dependerá do processo utilizado na tomada de decisão.

Nesse processo deve-se levar em consideração dois aspectos importantes; primeiro analisar a situação econômica do país e, em segundo, usar o bom senso, pois muitas vezes vale a pena correr um determinado risco, visualizando que no futuro poderão ocorrer grandes ganhos. Para isto, a empresa precisa ter uma administração financeira que esteja estreitamente relacionada aos fatos da economia como um todo, pois o administrador financeiro na sua tomada de decisão exerce uma função de extrema importância na empresa, desempenhando as funções que podem determinar o sucesso ou o fracasso da organização.

Assim, o processo de tomada de decisão, por meio da política de crédito, foi demonstrado com o estudo de caso Viapol, em que foi possível analisar os resultados positivos que a empresa obteve na criação e aplicação da Política de Crédito, a partir do ano de 2004, contribuindo, assim, pelo seu crescimento e pela saúde financeira da empresa, para que atinja o seu sucesso.

Referências

- BLATT, A. **Avaliação de risco e decisão de crédito**: um enfoque prático. São Paulo: Nobel, 1999.
- CAOQUETTE, J. B.; ALTMAN, E. I.; NARAYANAN, P. **Gestão do risco de crédito**: o próximo grande desafio financeiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- GITMAN, I. J. **Princípios administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- SILVA, J. P. da. **Gestão e análise de risco de crédito**: intermediação financeira e banco múltiplo. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.