

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO DE VENDAS A CRÉDITO

José Jacinto Lopes Vieira

Lisboa, Setembro de 2014

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO DE VENDAS A CRÉDITO

José Jacinto Lopes Vieira

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão de Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica do Doutor Joaquim Martins Ferrão, professor Adjunto da área científica de Finanças.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Doutora Ana Maria Sotomayor

Arguente _____ Doutor António Saragga Seabra

Vogal _____ Doutor Joaquim Martins Ferrão

Lisboa, Setembro de 2014

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Agradecimentos

Antes de tudo agradeço a Deus pela vida, saúde, força, coragem e espírito de sacrifício sem as quais não seria possível concluir este trabalho.

Aos meus pais, um especial agradecimento por tudo que me deram sobretudo em termos de educação. Enfim, se hoje sou a pessoa que sou é graças a Deus, a eles, à minha família em geral e algumas pessoas certas que encontrei pelo caminho.

Apesar deste trabalho ser individual, o apoio e compreensão de algumas pessoas foram para mim, de extrema importância. Por isso, agradeço à minha mulher Elizabeth que, numa fase em que precisava e merecia mais atenção, não só foi compreensível como incentivou-me e ajudou-me em tudo o que foi possível. Aos meus filhos Afonso e André por não lhes ter dado a devida atenção e por terem sido a força e inspiração que em cada momento foram necessárias.

Ao meu orientador, doutor Joaquim Ferrão, pelo seu pronto e importante contributo em termos de orientação científica, pelas críticas e sugestões que foi tecendo sempre com o intuito de aperfeiçoar este trabalho.

Os meus agradecimentos aos colaboradores da empresa “ABC”, nomeadamente *Head of Finance and Accounting, Accounting Manager*, Chefe da Contabilidade, entre outros, pelas suas ajudas em termos de esclarecimentos.

Aos meus irmãos e outros familiares em Cabo Verde por não ter sido possível estar mais tempo com eles e por terem sido compreensíveis. À minha família em Portugal que, nos últimos meses quase que, privamos um do outro. Enfim, agradeço a todos aqueles que não estão aqui mencionados e que, de uma forma ou outra, se sacrificaram em prol deste objectivo.

Resumo

O acesso ao crédito tem um papel fundamental no financiamento de muitas empresas, principalmente nos dias de hoje. No entanto, a concessão de crédito significa incorrer em risco de crédito traduzido em perdas resultantes da incapacidade dos compromissos assumidos serem honrados nas datas previamente acordados . Esse risco varia consoante os tipos de produtos e serviços oferecidos, tipos de clientes e políticas de crédito.

Quando as empresas permitem aos clientes pagamentos tardios estão a criar dificuldades financeiras a si próprias e qualquer empresa estaria falida se vendesse e não cobrasse ou, se cobrasse apenas parte do valor do bem vendido. Aliás, os pagamentos tardios e os incobráveis são uma das barreiras mais importantes do comércio na Europa, com custos adicionais anuais de, aproximadamente, 270.000 milhões de euros. Portanto, esta dissertação foi realizada com o intuito de compreender melhor as razões por que aumentam os incobráveis quando se vende a crédito, sobretudo em tempos de crise.

Para isso, procurou-se sustentar essa relação com base em factos, fazendo um estudo de caso de uma empresa do sector da distribuição. Esse estudo permitiu concluir que o aumento dos incobráveis nos últimos três anos, embora com tendência para uma diminuição, deveu-se não só, ao aumento das vendas a crédito, como também a uma abordagem não adequada da política de crédito. Portanto, é importante antever e prevenir situações de incumprimentos, acompanhando e monitorizando a dequadamente os clientes e os riscos que os associam, no sentido de evitar processos de cobrança desnecessárias e, por vezes, difíceis.

Palavras chave: Política de crédito, concessão de crédito, risco de crédito, cobrança.

Abstract

The access to the credit is very important for many companies' finance, mainly in the day-to-day. However, granting credit means incurring in credit risk translated in losses due to the assumed commitments are not met on the previously agreed date. This risk changes according to the type of offered products and services, type of customers and credit policy.

When companies allow customers to late payments, they are creating financial difficulties to him-self and any company would be broken if sold and collected part of the sales or not receive for the sold goods. Indeed, the late payments and the bad debts are one of the most important barriers of the trade in Europe, with annual additional costs of, roughly, 270.000 million euros. Therefore, this dissertation was realised with the aim to better understand the reasons that increase the bad debts when companies grant credit, mainly on the economic and financial crisis environment.

For this, it was looked for support this relation based on facts, doing a case study of a company on the distribution sector. This study led to conclude that, in the last three years, although with tendency to decrease, the bad debt increase was due to the trade credit increases, as well as due to credit policy not adapted to the new requirements.

Therefore, it is very important to predict and to have precautions for uncommitments situations, tracking and monitoring properly the customers and the associate's risks, in order to avoid unnecessary collection processes and, by times, difficult.

Keywords: Credit policy, grant credit, credit risk, credit collection.

Índice Geral

1. Introdução	1
1.1. Enquadramento teórico do tema	1
1.2. Motivação para a escolha do tema	1
1.3. Objectivos gerais e específicos	2
1.4. Metodologia	3
1.5. Estrutura	3
2. Vendas a crédito, suas origens e o conceito de risco de crédito	4
2.1. Conceitos de vendas a crédito	4
2.2. Distinção entre risco e incerteza e enquadramento do risco de crédito	5
3. Políticas de crédito	7
3.1. Razões para a implementação de políticas de crédito	7
3.2. Tipos de políticas de crédito	9
3.2.1. Políticas de crédito básicas	9
3.2.2. Políticas de crédito baseadas na análise de risco e esforço de cobranças ..	11
3.3. Estabelecimento e formulação de política de crédito	12
3.3.1. Factores subjacentes à política de crédito	12
3.3.2. Formulação de uma política de crédito	14
3.4. Impacto das políticas de crédito	15
3.4.1. Política de crédito óptima	16
3.4.2. Alteração das políticas de crédito e os seus impactos	17
4. Decisão de concessão de crédito aos clientes	19
4.1. Recolha de informações	19
4.1.1. Informações dos clientes	19
4.1.2. Visita ao cliente	20
4.1.3. Informações jurídicas e comerciais	20
4.2. Informações de apoio à decisão de concessão de crédito	21

4.2.1.	Informações contabilísticas: rácios financeiros.....	22
4.2.2.	Informações comportamentais.....	26
4.2.3.	Organização das informações recolhidas.....	27
4.3.	Gestão de risco de crédito	28
4.3.1.	Medição ou avaliação do risco	28
4.3.2.	Cinco C's do crédito	33
4.3.3.	Decisão de crédito e o seu risco.....	34
4.3.4.	Procedimentos de crédito	34
4.3.5.	Cálculo dos limites de crédito.....	35
4.3.6.	Prazos de pagamentos	39
4.3.7.	Aprovação inicial.....	41
4.3.8.	Aprovação baseada em árvores de decisão	41
4.3.9.	Termos e condições dos contratos de crédito.....	42
4.3.10.	Garantias de pagamento	44
4.3.11.	Recusa de crédito.....	44
4.3.12.	Controlo permanente dos riscos e sistemas de bloqueios	45
5.	Gestão das cobranças.....	48
5.1.	Antiguidade das contas	48
5.1.1.	Saldos vencidos de 1 a 30 dias	48
5.1.2.	Saldos vencidos de 31 a 60 dias.....	49
5.1.3.	Saldos vencidos de 61 a 90 dias.....	49
5.1.4.	Saldos com mais de 90 dias	49
5.1.5.	Antiguidades de saldos por classe de risco	50
5.1.6.	Dias de vendas pendentes (DVP).....	50
5.2.	<i>Factoring</i>	51
6.	Recuperação do crédito vencido.....	52
6.1.	Perfil de um mau pagador	52

6.2.	Processo de cobrança	52
6.2.1.	Primeiro contacto com o cliente	53
6.2.2.	A cobrança propriamente dita.....	54
6.2.3.	Seguimento do compromisso de pagamento.....	55
6.2.4.	<i>Ultimátum</i> e pós- <i>ultimátum</i>	55
6.3.	Recuperação de dívidas através dos seguros	56
7.	Estrutura organizacional e funções do departamento de crédito	59
7.1.	Gestor de crédito	59
7.1.1.	Departamento de crédito	60
7.1.2.	Departamento de cobrança	61
8.	Estudo Empírico.....	62
8.1.	Questão de investigação.....	62
8.2.	Objectivos.....	62
8.3.	Metodologia do trabalho	62
8.4.	Caracterização do objecto de estudo	65
8.4.1.	Caracterização da actividade da empresa “ABC”	65
8.4.2.	Missão	65
8.4.3.	Tipos de clientes	66
8.5.	Política de crédito	67
8.5.1.	Razões da implementação	68
8.5.2.	Análise da política de crédito no passado	70
8.6.	Análise da situação actual	74
8.6.1.	Reformulação da política de crédito.....	74
8.6.2.	Gestão de risco de crédito	75
8.6.3.	Controlo de crédito a clientes	81
8.6.4.	Sistemas de bloqueios	82
8.6.5.	Gestão de cobrança	83

8.6.6.	Fim da condição de crédito ao cliente	86
8.6.7.	Avaliação dos resultados das novas práticas de gestão de crédito e cobrança.....	86
8.7.	Conclusões do estudo	89
9.	Recomendações.....	91
9.1.	Recomendações gerais	91
9.2.	Recomendações para a empresa “ABC”	93
10.	Conclusão.....	97
	Referências bibliográficas.....	100
	APÊNDICES	102

Índice de Figuras

FIGURA 3.1 CUSTOS DE CONCESSÃO DE CRÉDITO.....	17
FIGURA 4.1 ÁRVORES DE DECISÃO NA CONCESSÃO DE CRÉDITO.....	42
FIGURA 7.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO DE CRÉDITO.....	59
FIGURA 8.1 VENDAS POR CATEGORIAS DE CLIENTES.....	66
FIGURA 8.2 EVOLUÇÃO DAS DÍVIDAS AO LONGO DOS ANOS.....	67
FIGURA 8.3 CRESCIMENTO DAS VENDAS TOTAIS <i>VERSUS</i> VENDAS A CRÉDITO.....	68
FIGURA 8.4 CRESCIMENTO DAS VENDAS TOTAIS POR CATEGORIAS DE CLIENTES.....	69
FIGURA 8.5 VENDAS A CRÉDITO SEM LIMITES DE CRÉDITO ATRIBUÍDOS NOS SISTEMAS.....	71
FIGURA 8.6 EVOLUÇÃO DAS DÍVIDAS AO LONGO DOS ANOS.....	72
FIGURA 8.7 VARIAÇÃO DAS DÍVIDAS POR IDADES.....	73
FIGURA 8.8 IMPACTO DOS INCOBRÁVEIS NO EBIT.....	87
FIGURA 8.9 DÍVIDAS POR TIPOS DE CLIENTES.....	88

Lista de abreviaturas

NPV – *Net Present Value*

PMC – Prazo Médio de Cobrança

IVA – Imposto sobre Valor Acrescentado

NPGC – Normas e Procedimentos de Crédito

GG – *Guideline* do Grupo

PCC – Pedido de Cliente a Crédito

BC – *Business Case*

SEPA – *Single Euro Payments Area*

MNL – Mercadoria na Loja

CFM – *Customer File Management*

EBIT – *Earning Before Income and Taxes*

CN – Crédito Necessário

S&P – *Standard & Poor's*

SCO – *Services, Companies and Offices*

NIF – Número de Identificação Fiscal

1. Introdução

O presente trabalho aborda o tema: “**Análise e Gestão de risco de vendas a crédito**”. É um tema muito actual dada a conjuntura que se vive e as dificuldades financeiras que muitas empresas enfrentam.

1.1. Enquadramento teórico do tema

Quando a conjuntura que se vive é adversa, a palavra de ordem é a sobrevivência, tanto para as pessoas como para as empresas. Por isso, torna-se pertinente transformar as necessidades em virtudes porque é nestes períodos adversos que surgem novos desafios, novas oportunidades, oportunidades de consolidar o que está bem, rever o que está mal e afinar os processos de negócios. Portanto, perante a actual situação de crise económica e financeira, em que as necessidades de financiamento são um problema cada vez mais real, tanto para as empresas que vendem a crédito como para os seus clientes, há que ter uma política clara e rigorosa da gestão de crédito.

Todas as empresas têm uma política de crédito, mesmo aquelas que só vendem a pronto pagamento, ou seja, para estas, a política de crédito é a de não vender a crédito aos clientes. Estamos perante vendas a crédito «quando, entre a entrega do bem ou serviço ao cliente e o seu pagamento medeia um período de tempo, qualquer que seja a duração desse período, meio e forma de pagamento acordado, sempre que não intervenha entidades terceiras (instituições de crédito ou bancos) nas operações» (Adarve, 2007: 21). Uma vez que esta operação implica um pagamento diferido no tempo existe um risco associado, mais concretamente, o risco de crédito que persiste até que o valor das vendas esteja cobrado na íntegra. Aliás, as únicas vendas que não apresentam risco de crédito são aquelas cujo o pagamento é feito em dinheiro ao mesmo tempo que se entrega o bem ou o serviço, pelo que o risco de crédito está presente no dia-a-dia de muitas empresas.

1.2. Motivação para a escolha do tema

Este tema reveste-se de uma grande importância porque o crédito é uma necessidade de quase todas as empresas e porque, de acordo com Batista (2004), quem oferecer o melhor crédito tem vantagens sobre os outros. Então a sua concessão nesses moldes poderá

constituir um factor de sucesso para as empresas que a apresentarem como um serviço diferenciado.

Para isso e conforme já foi dito anteriormente, é imperativo que as empresas definam uma estratégia de crédito clara e efectiva e que ela seja executada de forma correcta. Isto porque a concessão de crédito, por um lado, tem os benefícios resultantes do aumento dos ganhos por incremento nas vendas, porque existe mais facilidades nos pagamentos, mas por outro lado, tem custos tais como:

- ✓ Perdas resultantes dos incobráveis e dívidas antigas;
- ✓ Custos financeiros com o financiamento dos incobráveis;
- ✓ Gastos administrativos da gestão de cobranças;
- ✓ Custos de oportunidade ao não poder aplicar os recursos em outros investimentos alternativos.

Por outras palavras, a política de crédito deve ser definida em consonância com a estratégia de risco e solidez financeira da empresa e ponderando muito bem os benefícios e os custos já mencionados. Daí, a minha motivação para a escolha deste tema, ou seja, por um lado, as empresas têm de aumentar as vendas e, por conseguinte, os lucros (no pressuposto de que o valor da venda é cobrado na íntegra) e, por outro lado, existe o receio do aumento dos incobráveis. Este é, aliás, um grande problema para as empresas que vendem a crédito porque se a liquidez constante de que elas necessitam fica retida nos incobráveis ou nos recebimentos tardios não poderão suprir as suas necessidades diárias.

1.3. Objectivos gerais e específicos

Esta dissertação será realizada com o objectivo geral de avaliar os impactos da implementação de uma política de crédito nas empresas. Em termos de objectivos específicos, ela visa entender o que é uma política de crédito, que tipos de políticas de crédito existem, quais os benefícios e os custos da implementação de uma política de crédito, quais os critérios para avaliação e decisão de concessão ou recusa de um cliente a crédito, como é a gestão do risco de crédito e de cobrança e, por fim, como poderá ser a estrutura organizacional e funções dum departamento de crédito. Para além disso, em termos do estudo de caso, é perceber porquê que nestes últimos anos a empresa em causa tem tido perdas elevadas resultantes de vendas a crédito, se bem que com uma tendência para a diminuição.

1.4. Metodologia

A metodologia utilizada para a parte teórica foi a revisão da literatura com recurso a livros, trabalhos já realizados e artigos publicados sobre o tema. A nível do estudo de caso, a metodologia está descrita de uma forma mais pormenorizada no capítulo 8.

1.5. Estrutura

No que concerne à estrutura, esta dissertação terá dez capítulos sendo que, a seguir ao capítulo um que é destinado à introdução, serão abordados os conceitos de vendas e risco de crédito.

No capítulo três serão apresentados tópicos relacionados com as políticas de crédito, nomeadamente as razões para a sua adopção, a sua implementação, os tipos de política de crédito e os seus impactos.

No capítulo seguinte vai-se analisar o processo de decisão de crédito, desde a recolha de informações até à gestão de risco de crédito, passando pela análise das informações de apoio à decisão de concessão de crédito.

Os capítulos cinco e seis estão reservados para a gestão de cobranças e a recuperação de crédito vencido respectivamente, em que os saldos dos clientes por idades, o *factoring*, o perfil de um mau pagador e o processo de cobrança, quer pela própria empresa, quer através dos seguros, assumem particular destaque.

O capítulo sete dará uma ideia do que poderá ser a estrutura organizacional e funções de um departamento de crédito.

O capítulo oito será a componente prática deste trabalho, com a análise do estudo de caso em que se procura fazer a aplicação prática do enquadramento teórico e, ao mesmo tempo, apresentar os resultados das pesquisas.

Por fim, os capítulos nove e dez serão utilizados, respectivamente, para as recomendações e conclusão do trabalho. No que diz respeito às recomendações, as gerais visam salientar, essencialmente, os aspectos importantes que convém reter, enquanto que as dirigidas à empresa objecto do estudo visam apontar os aspectos que podem ser melhorados. Em termos de conclusão, vai-se tirar as principais ilacções deste trabalho indicando também algumas direcções para investigações futuras.

2. Vendas a crédito, suas origens e o conceito de risco de crédito

A história de crédito a clientes começa desde a época em que a base da actividade económica era a troca directa, de um bem por outro. Obviamente, que esta prática não implicava concessão de crédito de nenhuma das partes para com a outra, uma vez que a dita troca e compensação era simultânea. Depois, com a evolução dos tempos e dos povos e com um dos objectivos de aumentar as vendas, os fornecedores começaram a permitir pagamentos posteriores ao momento da venda o que começou a gerar atrasos nos pagamentos, não pagamentos das dívidas e falências. Portanto, existe um risco associado à concessão de crédito, e é sobre os conceitos de riscos e de vendas a crédito que vamos falar neste capítulo.

2.1. Conceitos de vendas a crédito

A palavra crédito tem a sua origem no verbo latino *credere* que significa confiar ou acreditar que alguém vai entregar algo a outra. De facto, a confiança é um dos factores fundamentais na análise e concessão de crédito, como vamos poder constatar ao longo desta dissertação.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2013: 660), «quando uma empresa vende bens e serviços, ela pode exigir o pagamento no momento, antes da data da entrega dos mesmos ou permitir algum atraso no pagamento, concedendo, assim, um crédito». Portanto, temos vendas a crédito quando «o vendedor não exige o pagamento imediato pela entrega dos produtos» (Martínez, García e Martínez, 2013: 791). Ferrando e Mulier (2012) referem ainda que estamos perante vendas a crédito quando existe um atraso entre a entrega dos bens e serviços e o pagamento dos mesmos. Assim, pode-se depreender que vender a prazo que é o que, efectivamente estamos a falar, implica entregar um bem ou um serviço agora em troca de um direito a receber no futuro. Desta forma, existe a possibilidade de os clientes não pagarem e de a empresa ter que suportar os custos com a realização dos direitos a receber em recebimentos, (Ross *et al.*, 2013). Portanto, há um risco associado ao retorno do «investimento ligado às vendas dos produtos ou serviços, (ibid.:1)». Isto porque, segundo estes mesmos autores, conceder crédito nesta perspectiva é investir nos clientes. De acordo com Barros (1999: 29), «um investimento é uma aplicação de fundos escassos que geram rendimento, durante um certo tempo, de forma a maximizar a riqueza da

empresa». O mesmo autor afirma que, como esse rendimento ocorrerá num período posterior ao investimento, é um valor esperado, pelo que incorpora um determinado nível de risco, já que pode ou não realizar-se. É precisamente do risco que vamos falar, mais concretamente dos conceitos.

2.2. Distinção entre risco e incerteza e enquadramento do risco de crédito

Os riscos existem pelo simples facto de as empresas existirem e começam no momento em que elas iniciam as suas actividades. Isto porque a actividade normal das empresas implica assumir determinados riscos decorrentes da incerteza de perdas económicas e isso é algo que os investidores pretendem minimizar ou mesmo evitar. Convém, no entanto, estabelecer a diferença entre risco e incerteza utilizada no contexto de risco empresarial, ou seja, o risco é a «probabilidade de determinada perda ocorrer» (Cruz, 2011: 30), enquanto que, a incerteza aplicada à tomada de decisão, é «a possibilidade de que um resultado futuro venha a ser diferente do esperado» (Cruz, 2011: 25). Por outras palavras e numa óptica empresarial, Cruz (2011) diz que o conceito de risco centra-se sobretudo na ideia geral de ameaça de perdas possíveis que podem afectar toda a organização, ou seja, no grau de probabilidade de um acontecimento ou de uma operação vir a causar um prejuízo financeiro ou um dano em determinada entidade, inclusive na sua reputação, ao seu pessoal ou aos respectivos bens. Enquanto que a incerteza advém da imprevisibilidade de todo e qualquer processo de negócio ou de investimento (ibid.: 1). Segundo Cruz (2011: 25), «uma situação de incerteza é uma situação incómoda tanto mais que quanto maior ela for, maior será o risco e a probabilidade de perdas económicas».

De acordo com o conceito de risco acima apresentado, existem diferentes tipos de riscos, afirma Cruz (2011): risco sistemático ou de mercado, risco específico ou único, risco financeiro (de crédito, de mercado, de liquidez), risco do negócio ou operacional e outros riscos que surgem no seio da organização e que podemos designar de não sistemáticos ou puros de natureza accidental, aleatória. A nós interessa-nos mais o risco financeiro que é onde se enquadra o risco de crédito.

2.2.1. Conceito do risco de crédito

Vimos atrás que o risco de crédito está dentro do risco financeiro que, «intimamente ligado à combinação de recursos de capital (estrutura) da empresa, está dependente dos mercados

financeiros devido às eventuais perdas provenientes das taxas de juro, das taxas de câmbio, dos preços dos activos financeiros, entre outros, ou seja, está associado à estrutura financeira empresarial e às mutações do mercado financeiro» (Cruz, 2011: 31). O autor afirma ainda que é, portanto, um risco muito específico e perfeitamente identificável.

Enquanto que o risco de crédito é «a possibilidade de aqueles que pedem emprestado falharem as suas obrigações ou compromissos perante os seus credores dentro dos prazos acordados» (Tarantino, 2011: 214). Portanto, «a falha dos devedores ou a sua incapacidade para satisfazer os compromissos (dívidas) podem ser fonte de perdas financeiras» (Cruz 2011: 28). A incerteza quanto à veracidade dos compromissos assumidos pelos clientes perante os seus credores tem levado muitas empresas a elaborarem métodos mais sofisticados de estimação da probabilidade de não pagamento das dívidas, afirma Sousa e Chaia (2000). Mas então as perguntas que se colocam são as seguintes: quais são as razões que levam a que as empresas adoptem uma política de vendas a crédito (abreviada, a partir de agora, como políticas de crédito) e quais são os impactos dessas mesmas políticas? É disso que se vai falar no capítulo que se segue.

Portanto, associadas às vendas a crédito existe o risco de crédito e que está dentro do risco financeiro. Vimos a diferença entre o risco e a incerteza, apesar de muitas vezes serem confundidos.

3. Políticas de crédito

Todas as empresas têm uma política de crédito quando vendem a crédito ou quando vendem a pronto pagamento sendo que neste último caso, a política de crédito é a de não conceder crédito. A decisão de conceder crédito é tomada com base em regras, regras essas que definem, por exemplo, o período de concessão do crédito e os limites do mesmo, os descontos comerciais, financeiros, entre outros. Segundo Batista (2004: 43), «políticas de crédito são regras de conduta comercial e financeira que servem de orientação para a concessão de crédito». Portanto, neste capítulo vamos falar, basicamente, sobre as razões para adoção de uma política de crédito e os seus impactos, os tipos de políticas de crédito, o seu estabelecimento e implementação.

3.1. Razões para a implementação de políticas de crédito

Existem diversas razões (financeiras, operacionais e comerciais) que podem estar na origem da adoção de uma política de crédito, as quais passamos a apresentar:

- ✓ Uma delas tem a ver claramente com a possibilidade de aumentarem as vendas. Aliás, segundo Martínez *et al.* (2013: 794), «as empresas podem ter incentivos para vender a crédito, principalmente porque isso pode ajudar a aumentar as suas vendas e, conseqüentemente, um resultado com mais rentabilidade» ou o de «estimular as vendas nos períodos de falta de procura estendendo os prazos de crédito» (Emery, 1984¹ *apud* Martínez *et al.*, 2013: 794).
- ✓ Desta razão resultam outras, ou seja, «as vendas a crédito reduzem a assimetria entre compradores e vendedores (Smith, 1987²; Long *et al.*, 1993³; Pike *et al.*, 2005⁴ *apud* Martínez *et al.*, 2013: 794), permitindo o alívio do risco moral entre a empresa e o seu cliente porque permite ao cliente verificar a qualidade dos produtos antes de os pagar. Isto é especialmente relevante para os produtos em se que demora mais tempo para se avaliar a sua qualidade» (Smith, 1987 *apud* Martínez *et*

¹ EMERY, Gary W. - A Pure Financial Explanation for Trade Credit. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 19 (1984) 271-285.

² SMITH, Janet Kiholm. - Trade Credit and Informational Asymmetry. *The Journal of Finance*. 42 (1987) 863-872.

³ LONG, M. S.; MALITZ, I. B.; RAVID, S. A. - Trade credit quality guarantees, and product marketability. *Financial Management*. 22 (1993) 117-127.

⁴ PIKE, R.; CHENG, N. S.; CRAVENS, K. - LAMMINMAKI, D.. Trade credits terms: asymmetric information and price discrimination evidence from three continents. *Journal of Business Finance and Accounting*. 32 (2005) 1197-1236.

al., 2013: 794). Neste sentido, «as vendas a crédito são utilizados pelos clientes como um mecanismo de gerir e controlar a qualidade dos produtos comprados» (Smith, 1987; Long *et al.*, 1993 *apud* Martínez *et al.*, 2013: 794). Daí que, «as vendas a crédito podem ajudar as empresas a fortalecer as relações a longo-prazo com os seus clientes» (Ng *et al.*, 1999⁵; Wilner, 2000⁶ *apud* Martínez *et al.*, 2013: 794).

- ✓ As pesquisas recentes mostram que «o impacto negativo da crise financeira na rentabilidade das empresas é reduzido para aquelas que aumentaram os recebimentos durante esse período de crise» (Kestens *et al.*, 2012⁷ *apud* Martínez *et al.*, 2013: 795). Isto apoia a ideia de que «as vendas a crédito ajuda mitigar as fricções financeiras dos clientes» (Meltzer, 1960⁸ *apud* Martínez *et al.*, 2013: 795).
- ✓ Além disso, «as vendas a crédito podem ser vistas como um investimento estratégico com o objectivo de reter os clientes. Neste sentido, as vendas a crédito actua como um sinal para o cliente que os fornecedores tenham como objectivo o benéfico mútuo da relação comercial de longo prazo» (Cheng and Pike, 2003⁹ *apud* Martínez *et al.* (2013: 795)).
- ✓ Do ponto de vista de investimento, «as vendas a crédito podem gerar proveitos provenientes de juros implícitos que resultam de pagamentos tardios se o vendedor praticar um preço superior por vender a crédito. As empresas devem investir quando vendem a crédito se NPV (*Net Present Value*) ou Valor Actual Líquido dos retornos provenientes dos recebimentos for maior que o NPV sem isso» (Ferris, 1981¹⁰ *apud* Martínez *et al.*, 2013: 795).

⁵ NG, C. K.; SMITH, J. K.; SMITH, R. L. - Evidence on the determinants of credit terms used in interfirm trade. *Journal of Finance*. 54 (1999) 1109–1129.

⁶ WILNER, B. S. - The exploitation of relationship in financial distress: the case of trade Credit. *Journal of Finance*. 55 (2000) 153–178.

⁷ KESTENS, K.; CAUWENBERGE, P. Van; BAUWHEDE, H. V. – Trade credit and company performance during the 2008 financial crisis, *Accounting and Finance*. 52 (2012) 1125–1151.

⁸ MELTZER, A. H. – Mercantile credit, monetary policy, and size of firms. *The Review of Economics and Statistics* 42 (1960) 429–437.

⁹ CHENG, N. S.; PIKE, R. - The trade credit decision: evidence of UK firms. *Managerial and Decision Economics*. 24 (2003) 419–438.

¹⁰ FERRIS, J. S. - A transactions theory of trade credit use. *Quarterly Journal of Economics* 96 (1981) 243–270.

- ✓ As vendas a crédito como «mecanismo de discriminação de preços entre pagamentos a pronto e pagamentos a crédito» (Brennan *et al.*, 1988; Petersen and Rajan, 1997¹¹ *apud* Martínez *et al.*, 2013: 794) é também outras das razões.

Portanto, «como resultado dos benefícios atrás apresentados, podemos esperar uma relação positiva entre os recebimentos e o valor criado. Todavia, investir nas “contas a receber” também tem um custo» (Martínez *et al.*, 2013: 795). Aliás, «pagamentos tardios limita o crescimento das empresas, expõe as empresas aos problemas de liquidez e, em alguns casos, levam à falência das mesmas. Por um lado, vender a crédito obriga a que as empresas renunciem de fundos sobre os quais podiam ganhar juros» (Martínez *et al.*, 2013: 795). Esta abordagem implica custo de oportunidade.

Além disso, vender a crédito «obriga também as empresas a obterem fundos adicionais no mercado de capital para o fundo extra que é necessário investir nos recebimentos, por esse meio aumentar a sua confiança com detentores de fundos externos» (Martínez *et al.*, 2013: 795). Convém salientar também, que «expandir a política de vendas a crédito leva as empresas a incorrer nos custos de gestão do crédito. Em particular, as empresas são obrigadas a dedicar algum tempo e energia para avaliar o risco de crédito dos clientes e estruturar os contratos com pagamentos atrasados. As empresas são obrigadas a incorrer em custos de cobranças aos clientes» (Martínez *et al.*, 2013: 795). É de salientar que «os custos de transacção associados à informação e gestão de vendas a crédito são incorridos quando existem assimetrias de informação entre empresas e clientes, as reputações nestas circunstâncias são difíceis de se estabelecer e envolve um elevado nível de investimento especializado» (Ng *et al.* 1999, *apud* Martínez *et al.*, 2013: 795).

Por isso, há que definir o tipo de políticas de crédito que deve ser implementado em consonância com os objectivos do departamento de crédito e os da empresa.

3.2. Tipos de políticas de crédito

3.2.1. Políticas de crédito básicas

Para além dos objectivos que se tem que ter em conta quando se define uma política de crédito, existem um conjunto de factores que não devem ser ignorados para essa definição. De acordo com Batista (2004), existem três tipos de políticas básicas de crédito consoante

¹¹ BRENNAN, M. J.; MAKSIMOVIC, V.; ZECHNER, J. – Vendor financing. *Journal of Finance*. 43 (1988) 1127–1141.

o risco assumido pela empresa no momento em que decide estabelecer e implementar uma política de crédito: política de crédito restritiva, moderada e liberal.

3.2.1.1. *Política de crédito restritiva*

De acordo com Santandreu (2009), esta política de crédito é comum nas empresas que detêm uma elevada quota de mercado e em que as suas decisões enfatizam mais os aspectos económicos e financeiros do que os aspectos comerciais. São empresas que procuram evitar efeitos nos custos do que uma possível relação de médio ou longo prazo com os clientes. Mas Batista (2004) diz, por seu lado, que são empresas que operam em nichos de mercados, cuja clientela é muito seleccionada, oferecendo produtos e serviços em mercados onde não há muita concorrência. Portanto, são empresas que não têm objectivos de grande crescimento pelo que correm poucos riscos de crédito e são financeiramente estáveis, não necessitando de recorrer ao crédito bancário ou ao de fornecedores e, em que os fluxos de caixa são mantidos por recebimentos de vendas a pronto pagamento e por cobranças muito rápidas.

3.2.1.2. *Política de crédito moderada*

As empresas que adoptam esta política são «empresas que aceitam correr riscos maiores com clientes que a curto [ou] médio prazo possam garantir compras de valores em muito superior[es] aos actuais. Simultaneamente, em relação aos clientes que atrasem muito tempo o pagamento de facturas, são adoptadas, de um modo geral, políticas mais restritivas» (Batista, 2004: 63), sendo esta política adoptada «(...) sempre que o risco do negócio seja grande» (ibid.:1). Batista (2004) refere ainda que com esta política, o crescimento da empresa é progressivo, pois haverá sempre novos clientes que ajudarão a consolidar esse incremento garantindo, no futuro, a sua permanência no mercado e que o fluxo de caixa é assegurado por recebimentos não muito tardios e também com recursos ao crédito bancário. É a mais comum das três políticas.

3.2.1.3. *Política de crédito liberal*

De acordo com Santandreu (2009), esta política é adoptada pelas empresas que estão inseridos num mercado muito competitivo e que apresenta um cenário de certa maturidade ou mesmo saturação. O mesmo autor afirma que esta política considera a concessão de crédito como algo estritamente ligado ao aumento das vendas, como estabelecimento de

uma relação de longo prazo, dando prioridade ao aprofundamento desta relação em detrimento dos efeitos que uma política de crédito terá nos custos e como algo em que as decisões são baseadas mais em aspectos comerciais do que económicos. Por sua vez, Batista (2004: 63) refere que «as empresas que adoptam esta política caracterizam-se, de um modo geral, por possuírem fraco poder negocial no mercado e que pretendem crescimentos rápidos das suas quotas de mercado através da atracção do maior número possível de clientes». O mesmo autor acrescenta também que se o risco é grande, a probabilidade de crescimento é também muito alta. Por ser a mais arriscada, ela tem um carácter temporário, porque as empresas estão conscientes destes factos e tendem a substituir estas políticas por outras mais moderadas no futuro próximo.

3.2.2. Políticas de crédito baseadas na análise de risco e esforço de cobranças

As três políticas básicas atrás mencionadas têm um elemento que as diferencia que é o risco, mas na prática, o que é mais frequente, é acrescentar um outro elemento ao componente risco que é o esforço de cobrança. De acordo com Batista (2004), da conjugação destes dois elementos surgem quatro políticas de crédito:

- ✓ Análise de risco rigorosa e cobrança rigorosa – como a análise de risco é escrupulosa, o esforço de cobranças requer um número razoável de pessoas. Então apenas as contas com alto índice de credibilidade são aceites e muito poucas variações nas condições de vendas são permitidas;
- ✓ Análise de risco rigorosa e cobrança liberal – esta política centra-se na selecção de bons riscos de crédito, mas não pressiona os clientes a efectuarem os pagamentos e no pressuposto das contas de risco ínfimo serem pagas atempadamente. Contudo, se o custo de capital e o valor da encomenda forem elevados, este tipo de política poderá não ser o recomendado;
- ✓ Análise de risco liberal e esforço intenso de cobrança – em termos de análise de crédito significa que será concedido a crédito a todos os clientes que o solicitem, mas que também é mantido um controlo apertado nas cobranças, pelo que o custo da análise de crédito é relativamente baixo nestas empresas, enquanto que os custos das cobranças são mais elevados;
- ✓ Análise de risco liberal e cobrança liberal – a principal vantagem poderá ser o facto de os custos de crédito serem muito baixos mas o principal objectivo das empresas

que adoptam esta política é o de obter o máximo volume de vendas possível e, nestas condições, é permitida aos clientes alguma extravagância no pagamento das suas facturas. Mas, como os custos dos maus pagadores e das cobranças que se prolongam por muito tempo ultrapassam largamente quaisquer benefícios que se possam obter, esta política é imprudente e perigosa.

O mesmo autor diz que, qualquer das políticas poderá funcionar melhor do que qualquer outra, dependendo do tipo de cliente com quem se está a negociar e da combinação entre o rigor da análise de crédito e o rigor no esforço de cobrança. É procurar encontrar a melhor combinação possível que permita alcançar os melhores resultados em vendas, com menores custos e maiores lucros.

3.3. Estabelecimento e formulação de política de crédito

A primeira questão que se coloca é a seguinte: De quem é a responsabilidade da decisão de estabelecer uma política de crédito?

Segundo Tavares (1988), a resposta é clara, ou seja, o estabelecimento das políticas de crédito e cobrança cabe à Administração, uma vez que a política de crédito diz respeito à empresa como um todo. Mas é o gestor de crédito e o seu pessoal quem tem um papel importante no seu desenvolvimento.

De acordo com Santandreu (2009), a relação entre os departamentos envolvidos, sobretudo Financeiro, o de Crédito e o dos Comerciais e a Direcção Geral tem um papel relevante. Isto porque uma política de crédito será efectivamente bem estabelecida quando todos aqueles que estão directamente envolvidos por ela tenham uma palavra a dizer sobre a sua implementação, principalmente o departamento de vendas que é o sector que melhor conhece os clientes e as regras praticadas no mercado.

3.3.1. Factores subjacentes à política de crédito

Quando uma empresa desenvolve uma política de crédito ou revê a que já existe tem de se analisar um conjunto de factores, alguns de ordem interna e outros de ordem externa à empresa.

Um dos factores que tem que ser analisado é o objectivo. Segundo, Jordan, Neves, e Rodrigues (2011: 79) os objectivos «devem ser explicitados de forma concreta (qualitativa/quantitativa) para que sejam atingíveis e são dependentes de vários factores

como a estratégia da empresa, a sua actividade económica, a política dos concorrentes, entre outros». No estabelecimento de uma política de crédito há que perceber claramente os objectivos de outros departamentos da empresa, principalmente aqueles que estão directamente envolvidos. Por exemplo, se os objectivos do departamento de crédito forem mais ambiciosos poderá ter que assumir maior risco e terá a oportunidade de vender mais. Mas, por outro lado, terá que quantificar o capital que será necessário investir em Clientes Conta Corrente, que já envolve o departamento de Contabilidade. No Apêndice 1 apresenta-se o Quadro 3.1 com alguns dos exemplos que poderão ser objectivos no departamento de crédito e cobrança e, associados a estes, são apresentados aqueles que poderão ser as respectivas políticas e programas.

Do factor acima apresentado, depreende-se que as políticas dos vários departamentos, principalmente os que estão envolvidos, devem estar coordenadas e funcionar em conjunto tendo em vista objectivos comuns.

Tavares (1988) afirma que um outro factor tem a ver com o facto de a política de crédito poder ser utilizada como factor estimulante das vendas e que sempre que uma empresa adopta uma política mais liberal, ainda que transitoriamente, está na realidade oferecendo incentivos aos seus clientes no sentido de obter maiores volumes de vendas. No entanto, Batista (2004) acrescenta que não são apenas as condições de crédito que constituem um factor de competitividade, ou seja, factores como o preço, qualidade dos produtos, prazo de entrega e tanto outros atributos podem tornar preferencial um produto ou serviço.

A posição no mercado é outro dos factores a ter em conta quando se desenvolve uma política de crédito. As empresas que lideram o mercado podem ser mais restritivas em relação à concessão de crédito, enquanto as outras terão de ser mais liberais para atrair alguma clientela refere Batista (2004). O mesmo alerta que nem sempre é assim, porque há empresas líderes no mercado que adoptam estratégias defensivas, as quais passam por oferecer condições de crédito mais favoráveis e aliciantes do que as empresas de menor dimensão.

Tavares (1988) diz que as políticas de crédito podem sofrer pressões de factores competitivos nomeadamente da concorrência e dos próprios clientes. Nos sectores onde quase já não existem elementos de diferenciação como factor de competitividade, a política de crédito pode ser utilizada nesse sentido, pelo que a concorrência é um factor a ter em conta.

Um dos factores com influência directa na política de crédito das empresas em todas as indústrias é o tipo de clientes. Segundo Bullivant (2014) o tipo e a dimensão dos clientes têm de ser levados em conta e a política de crédito ajustada nesse sentido. Por exemplo, os clientes cujo volume de negócios é normalmente pequeno, não é adaptável uma política de crédito muito restritiva.

Para Bullivant (2014) o tipo e a natureza do produto é outro factor que afecta sempre a política de crédito de um fornecedor. O mesmo autor afirma que, por exemplo, quanto mais curto for o ciclo de vida dos produtos mais curtos devem ser o período de crédito.

A distribuição geográfica dos clientes também determina, de certa forma, a política de crédito. Para Batista (2004) existem mercados em que áreas geográficas diferentes requerem políticas de crédito também diferentes e acções de cobrança adaptadas aos “usos e costumes” da região. Este autor acrescenta que uma área muito concentrada de clientes envolve um tipo especial de concorrência de preços e de prestação de serviços.

Enfim, estes são alguns dos factores, entre outros que não foram aqui mencionados, a ter em conta quando se desenvolve uma política de crédito.

3.3.2. Formulação de uma política de crédito

Como já foi referido anteriormente, o departamento de crédito deve conhecer em pormenor os objectivos e as políticas dos outros departamentos da empresa, as mudanças que tenham ocorrido na indústria, incluindo práticas de créditos da concorrência, a posição que a empresa ocupa no mercado e os recursos disponíveis. Depois de esta análise estar concluída, «a política de crédito pode ser formulada e dentro do contexto definido estabelece-se um conjunto de acções, através das quais se espera atingir os objectivos da empresa» (Batista, 2004: 52). O mesmo autor afirma que é muito importante escrever as políticas de crédito porque, caso contrário, pode provocar problemas graves, tais como cobranças tardias, multiplicidade de critérios para a concessão de crédito em situações semelhantes. Ele acrescenta ainda que uma política escrita terá assim as seguintes vantagens:

- ✓ Ajuda a identificar as diferenças nos seus entendimentos e as áreas em que essas políticas se mostrem inadequadas;
- ✓ É uma fonte de estabilidade e continuidade, não só no departamento de crédito como em toda a empresa;

- ✓ Há uma probabilidade muito maior de se tomarem decisões conscientes sob uma política escrita;
- ✓ Pode ser sempre mostrada aos clientes, como prova de que eles não estão a ser discriminados;
- ✓ É um valioso auxiliar no treino do pessoal do departamento de crédito e de vendas.

3.4. Impacto das políticas de crédito

Já foram mencionadas as razões que levam as empresas a adoptarem políticas de crédito sempre com o intuito de obter impacto positivo nos resultados, quer sejam nos clientes, nos lucros ou no aumento da quota do mercado, entre outros. Mas agora, importa debruçar sobre o impacto, em termos de custos, quando uma empresa decide vender a crédito.

De acordo com Ross *et al.* (2013: 665), existem cinco impactos básicos a ter em consideração quando se estuda adoptar uma política de crédito:

- ✓ Impacto sobre as receitas

Quando uma empresa vende a crédito haverá um atraso na obtenção das receitas dessas vendas, uma vez que alguns dos clientes tiram a vantagem do facto de ter que pagar mais tarde. Todavia, a empresa pode estipular um preço superior quando vende a crédito e pode também aumentar a quantidade vendida. Pode aumentar as receitas totais por essa via dependendo da elasticidade procura/preço.

- ✓ Impacto sobre os custos

Para além da empresa viver com os atrasos na obtenção das receitas quando vende a crédito, ela incorre nos custos das vendas que são imediatos, ou seja, se a empresa vende a pronto pagamento ou a crédito, ela terá ainda que adquirir ou produzir as mercadorias e pagá-los.

- ✓ Impacto sobre o custo da dívida

Quando uma empresa vende a crédito, ela está obrigada a encontrar formas de financiar a conta dos recebimentos. Como resultado, o custo do empréstimo de curto prazo é um factor a ter em conta sobre decisão de vender a crédito;

- ✓ Probabilidade de não pagamento

Se a empresa vende a crédito, uma percentagem do crédito não será paga e, obviamente, que isso não acontece quando a empresa vende a pronto pagamento;

✓ Desconto pronto pagamento

Quando a empresa oferece desconto por pagar a pronto como um dos termos do contrato, alguns clientes escolherão pagar mais cedo para obter os descontos.

3.4.1. Política de crédito ótima

Quando as empresas vendem a crédito, por um lado têm os benefícios, mas por outro lado, têm os custos que já conhecemos. Então a questão que se torna pertinente colocar é a seguinte: qual é o valor ótimo de crédito ou a política de crédito ótima?

Ross *et al.* (2013: 668) referem que «em princípio, o montante ótimo de crédito é determinado no ponto em que os incrementos nos *cash flows* resultantes do aumento das vendas a crédito são exactamente iguais aos incrementos nos custos que têm que ser suportados pelo aumento do investimento nas contas de recebimentos». Mas, os mesmos autores reconhecem que é menos difícil identificar o “*trade-off*” entre vender a pronto pagamento e vender a crédito do que quantificá-lo com precisão e que por isso, apenas descrevem uma política ótima de crédito. Para começar, eles identificam três formas de custos que se tem que suportar quando uma empresa vende a crédito:

- ✓ O retorno que se espera pelas vendas efectuadas;
- ✓ As perdas provenientes da própria dívida que as empresas têm que assumir;
- ✓ Os custos com a gestão de crédito e cobranças, ou seja, custos associados ao funcionamento do departamento de crédito, porque as empresas que não vendem a crédito não têm estes custos.

Segundo estes autores, os três custos atrás mencionados definem o quanto a política de crédito pode ser afrouxada ou não. Se uma empresa adopta uma política de crédito restritiva, então todos os custos associados serão baixos, porque haverá créditos que serão recusados, pelo que isso vai gerar um custo de oportunidade, ou seja, haverá perda de um lucro potencial extra resultante da recusa desses créditos. Renuncia-se assim, aos benefícios provenientes das quantidades adicionais que seriam vendidas e potencialmente a um preço superior. Portanto, o custo de oportunidade diminui com o uma política de crédito mais afrouxada, afirma Ross *et al.* (2013: 669), isto é, existe uma relação negativa entre eles, conforme se pode ver na Figura 3.1.

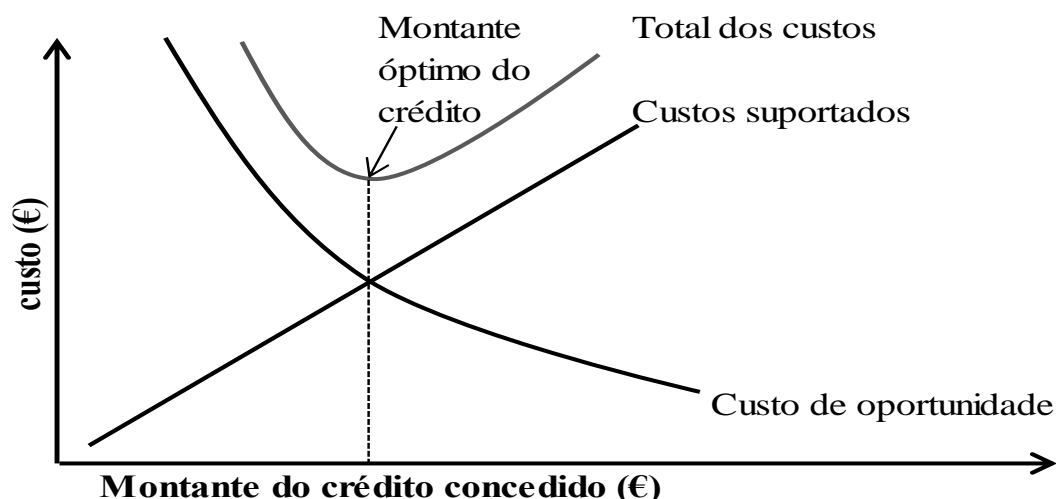


Figura 3.1 Custos de concessão de crédito

Fonte: Adaptado de Ross *et al.* (2013: 669)

A soma dos custos suportados e dos custos de oportunidade de uma política de crédito particular chama-se Curva de custo de crédito total. De acordo com os mesmos autores, existe um ponto onde o total desses custos é minimizado e que corresponde ao montante ótimo de crédito ou, equivalentemente, ao investimento ótimo nas contas a receber. Acrescentam que se a empresa conceder mais créditos que o mínimo (conforme se mostra no gráfico acima), o *cash flow* líquido adicional proveniente dos novos clientes não cobrirá os custos suportados resultantes dos investimentos nas contas a receber. Se o nível dos recebimentos é inferior ao mínimo mencionado, então a empresa estará renunciando às oportunidades de lucros adicionais. Portanto, haverá sempre uma relação entre o tipo de políticas que se adopta e os custos que se tem que suportar.

3.4.2. Alteração das políticas de crédito e os seus impactos

Quando existem alterações nas políticas de crédito, há que avaliar os impactos no sentido de se saber se é preferível uma política de crédito diferente da actual. De acordo com Brigham e Daves (2013), se a política de crédito for liberal, concedendo prazos de pagamentos alargados, créditos a todos os pedidos e não haver rigor nas cobranças ou ainda concedendo descontos, as vendas devem aumentar. Os mesmos autores dizem que, por um lado, esta política estimula o aumento das vendas mas, por outro lado, pode aumentar os custos porque poderão ser necessários mais trabalho, mais recursos e outros *inputs* para produzir quantidades adicionais para responder ao aumento das vendas. Além disso, podem aumentar os custos financeiros associados ao crédito concedido, os custos

associados aos possíveis incobráveis e os custos administrativos associados à recuperação dos créditos ou cobrança.

Os custos financeiros tendem a aumentar quando aumentam os atrasos nos pagamentos. De acordo com Brachfield (2009), o cálculo dos custos financeiros é baseado nos juros simples e é dado pela seguinte fórmula:

$$\text{Custo de financiamento} = \text{Vendas Líquidas Anuais} * (\text{N}/360) * \text{Taxas de juro} \quad (3.1)$$

em que N é o número de dias concedidos para pagamento.

Os mesmos autores afirmam que estes custos disparam quando o montante de crédito concedido é elevado.

Quando as políticas de crédito são mais rigorosas menos clientes se sentirão atraídos para comprar e, portanto, haverá menos vendas. Brigham *et al.* (2013) finalizam dizendo que, se o incremento esperado nas vendas for superior ao incremento nos custos e se for suficiente para compensar os riscos em que se espera incorrer então, a mudança da política de crédito deve ser aceite.

Já mencionamos e já analisamos os tipos de custos que as empresas incorrem quando vendem a crédito. Obviamente que estas políticas têm de ser enquadradas nos objectivos da empresa e dependem do tipo da concorrência, posição no mercado, das características da indústria, das políticas departamentais e a sua coordenação, do tipo de produto e de cliente, entre outros. Portanto, antes de eleger um cliente como um cliente a crédito, há que ser muito criterioso e para isso, é preciso fazer uma análise qualitativa da informação sobre os clientes. É disso que vamos falar após à abordagem das formas de recolha das informações.

4. Decisão de concessão de crédito aos clientes

Depois de analisados os impactos das políticas de crédito, não haverá dúvidas de que a decisão de conceder crédito aos clientes tem de ser bem fundamentada e suportada por informações, quer de ordem quantitativa quer de ordem qualitativa. Mas para isso, é necessário recolhê-las recorrendo a diversas fontes, sistematizá-las de forma a permitir a avaliação do risco do cliente em causa e a sua classificação em termos de risco para a decisão do crédito. É disso que, de um modo geral, vamos falar neste capítulo.

4.1. Recolha de informações

A recolha de informações é uma fase importante do processo de concessão de crédito uma vez que será com base nessas informações que o gestor de crédito suporta a sua decisão de conceder ou não o crédito. Segundo Brachfield (2009), o estudo da solvência e do perfil pagador de cliente é, antes de tudo, uma disciplina de análise e interpretação e, para que isso seja fiável, é necessário que os dados recolhidos sejam verdadeiros, actuais e fiáveis. O mesmo autor acrescenta que para que o processo de análise obtenha bons resultados é preciso dispor de uma informação que, depois de recolhida, deva ser tratada, confrontada e comprovada, antes de ser interpretada.

Existem diversas formas de recolher as informações sobre os clientes que vamos destacar nos tópicos que se seguem.

4.1.1. Informações dos clientes

Não há melhor fonte de informação que os próprios clientes. É possível averiguar muitas coisas sobre um cliente, recorrendo aos seus compradores acerca da sua seriedade como fornecedor, qualidade dos seus produtos e os seus serviços aos clientes, pontualidade em responder aos pedidos, se são frequentes os litígios comerciais e como é a organização interna, refere Brachfield (2009). Este autor diz também que, geralmente, as empresas que são sérias e cumpridoras com os seus compradores também as serão com os seus fornecedores, pelo que é importante saber que opinião têm os clientes sobre a empresa investigada.

O mesmo autor destaca a vantagem de solicitar aos clientes em vez dos fornecedores, dizendo que, o cliente não vê nenhum prejuízo facilitar informação sobre a empresa em

questão porque é muito mais difícil que possa existir um conflito de interesses. O único perigo que pode existir será o cliente a quem se solicita a informação ter ligações com a empresa investigada e poder fornecer informações tendenciosas.

4.1.2. Visita ao cliente

Brachfield (2009) refere que uma visita à empresa é uma boa forma de averiguar directamente como é realmente o futuro cliente, já que se pode verificar como é a empresa, as suas instalações, o seu pessoal, a sua actividade económica e a sua localização. O gestor de crédito pode entrevistar os directores da empresa em causa, fazer as perguntas que considere pertinentes, pedir as documentações necessárias que lhe permite tirar as suas próprias conclusões. O mesmo autor diz que desta forma, ele pode decidir com maior conhecimento de causa sobre a aprovação do crédito ao cliente em causa e o nível de risco que se assume com ele. Portanto, segundo este autor a visita do gestor do crédito a um cliente é o melhor relatório que se obter.

4.1.3. Informações jurídicas e comerciais

Em termos de informações jurídicas, de acordo com Brachfield (2009), há que obter os dados dos registos, número de identificação fiscal (NIF), domicílios, nomes dos administradores legais, data de constituição, objecto social e demais dados relevantes. É averiguar também se pertence a um grupo de sociedades, qual é a situação da empresa-mãe e as ligações existentes entre os diferentes negócios, refere o mesmo autor.

Relativamente às informações comerciais Brachfield (2009) afirma que graças a uma boa informação nesta área pode-se evitar muitos atrasos nos pagamentos. Para conhecer uma empresa há que primeiro estudar o empresário, ou seja, quem está por detrás da empresa já que ela será o seu fiel reflexo, afirma o autor, acrescentando que é conveniente conhecer o percurso do empresário, analisar as suas actuações nas outras empresas, as suas ligações empresariais e os seus comportamentos em cargos anteriores. O mesmo autor diz também que é conveniente conhecer e analisar os administradores e os directores da empresa, as suas trajectórias profissionais, ligações, cônjuges, ascendentes e descendentes. Refere ainda que, para que as informações comerciais tenham utilidade prática é conveniente seleccionar uma boa empresa de informação que ofereça informações investigadas e que acrescenta valor, fruto de uma investigação personalizada, actualizada e recente. Isto porque a prática aconselha a não conceder crédito a uma empresa que tenha processos

pendentes com outros fornecedores e consegue-se saber isso a partir da informação comercial das agências como a *Coface* e *Informa DB*, por exemplo.

A *Coface* é uma empresa multinacional, cuja a missão é apoiar os seus clientes (empresas) a tomar as melhores decisões, protegendo-as de eventuais riscos de incumprimentos através de ofertas de produtos de seguros, designadamente, o seguro de crédito *Globalliance*, a *Coface Global Solutions* que, além de disponibilizar uma vasta gama de ferramentas para gerir o seguro de crédito, permite o acesso a uma base de dados global, com mais de 68 milhões de devedores, acesso às análises de riscos por sectores de actividade, entre outros acessos e produtos de seguros. Através do serviço “conhecer a solvência dos clientes”, mais concretamente “informação comercial”, permite conhecer os dados económicos e financeiros mais relevantes sobre uma entidade empresarial, definir e actualizar com segurança os limites de crédito de actuais e potenciais clientes, identificar o risco associado a uma empresa, entre outros.

A *Informa D&B* é uma empresa líder no mercado de informação para negócios, que pertence à líder espanhola *Informa D&B S.A.* que, por sua vez, faz parte do Grupo *CESCE*, especializado na gestão integral do risco comercial. Uma das áreas de actuação desta empresa é a gestão de risco onde pode ser consultado, tendo acesso à base de dados *ID&B*, os relatórios de risco por país, ligações empresariais, serviços de investigações, ficheiros de incidentes/ficheiros de acções, insolvências e dissoluções, ficheiros de *rating*, *score* e limites de crédito, sinais de alertas, entre outros.

Portanto, no caso do cliente fornecer dados insuficientes ou que pareçam pouco correctos, estas agências fornecem informações complementares importantes para a tomada de decisão.

4.2. Informações de apoio à decisão de concessão de crédito

Depois do processo de recolha de informações, procede-se à sua análise no sentido de sustentar a decisão do gestor do crédito. Esta análise consiste em avaliar e validar a sua qualidade que, por sua vez, é medida pela sua actualidade, veracidade, entre outras, como já foi atrás mencionado. Segundo Batista (2004: 97), «o gestor de crédito não pode esperar informações baseadas em verdades absolutas e sem as quais não possa assumir decisões. O importante a reter sobre a qualidade de informação está mais relacionado com os

resultados que produz do que propriamente como foi obtido». Essas informações são de diversas natureza, conforme se vai ver de seguida.

4.2.1. Informações contabilísticas: rácios financeiros

A análise das informações contabilísticas constitui uma das tarefas fundamentais no processo de tomada de decisão do crédito, embora esta decisão dependa de muitos outros factores tão ou mais importantes que as informações contabilísticas, conforme vamos ver mais à frente. Uma das técnicas consiste em analisar os rácios que, «são indicadores de desempenho resultantes de quocientes encontrados entre diversos valores retirados das diferentes rubricas do balanço, da demonstração de resultados e de outras informações financeiras, e que permitem avaliar, por comparação, a eficiência da gestão ao longo do tempo» (Batista, 2004: 129). O autor acrescenta que um só rácio, seja de valor superior ou inferior ao padrão, não permitirá concluir sobre o desempenho empresarial e que uma das formas para medir o risco de forma homogénea é a associação de determinados conjuntos de rácios que melhor caracterizam uma situação precisa.

Do conjunto de rácios de natureza económica, financeira e económico-financeira vamos apresentar alguns deles, que do ponto de vista da análise de crédito nos interessam mais.

4.2.1.1. *Rácios de liquidez: liquidez geral e prazo de segurança de liquidez*

O rácio de liquidez geral é muito utilizado pelos analistas de crédito e, é dado, segundo Neves (2000: 83) por:

$$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Passivo Circulante}} \quad (4.1)$$

em que o activo circulante é tudo aquilo que a empresa transforma em dinheiro no prazo de um ano e o passivo circulante aquilo que a empresa tem a pagar nesse período.

Significa que «quanto maior for este rácio maior é a protecção para os credores de curto prazo» (Batista, 2004: 130). Este autor acrescenta que o activo circulante e o passivo circulante sobem, normalmente, com o aumento de actividade e decrescem quando o negócio abranda. Nestas situações, é recomendável verificar as flutuações do negócio de acordo com as sazonalidades.

Um outro rácio de liquidez importante para os analistas do crédito é o prazo de segurança de liquidez. De acordo com Neves (2000: 84), admitindo já a continuidade de empresa e a

capacidade de renovação das dívidas, é razoável, do ponto de vista de um fornecedor medir quanto tempo (em dias) a empresa pode estar a pagar as despesas operacionais na hipótese de não encaixar quaisquer fluxos operacionais de novos proveitos:

$$\text{Prazo de segurança de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Existências}}{\text{Despesas operacionais (diárias)}} \quad (4.2)$$

Quanto maior for o rácio, maior é a segurança para os fornecedores e credores em geral.

4.2.1.2. Rácios de rotação: rotação de contas a receber

Os rácios de rotação «que expressam o grau de rotação ou a velocidade de rotação têm no numerador o valor das vendas e medem o número de vezes, por período, que um activo ou um recurso é usado» (Batista 2004: 134).

O mesmo autor refere que, por sua vez, a rotação de contas a receber mede a eficiência com que os recursos de uma empresa são utilizados nas cobranças e é obtido pelo quociente das vendas líquidas e as contas a receber (dívidas de terceiros: curto prazo):

$$\text{Rotação de contas a receber} = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Contas a receber}} \quad (4.3)$$

Em termos de significado, uma taxa alta indica uma rotação rápida de fundos, enquanto que uma rotação menor espelha: cobranças lentas; concessão de condições especiais de vendas; ou variações sazonais nos padrões de venda.

4.2.1.3. Rácios de rendibilidade

Rácios de rendibilidade são rácios que expressam a «relação entre o resultado (lucro ou prejuízo) e as vendas ou uma grandeza de capital» (Neves, 2000: 84).

Por sua vez, a rendibilidade líquida das vendas mede «o retorno do volume de vendas» (Batista, 2004: 136) e é dada pelo seguinte:

$$\text{Rendibilidade líquida das vendas} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \quad (4.4)$$

Este autor afirma ainda que, se o rácio for menor do que o do mercado, o analista de crédito deve examinar a demonstração de resultados da empresa e procurar a razão de um retorno inferior ao esperado e que, após essa análise, talvez se verifique um nível de salários alto em relação aos parceiros do sector, ou os custos das vendas muito elevados, ou ainda, quaisquer outras razões que expliquem o desequilíbrio.

Batista (2004) afirma que muitos analistas preferem analisar o resultado operacional líquido em vez de resultado líquido:

$$\text{Rendibilidade operacional das vendas} = \frac{\text{Resultado Operacional Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \quad (4.5)$$

Justifica-se pelo facto de, primeiro, o resultado operacional não incluir os custos e os proveitos extraordinários como acontece com os resultados líquidos e, segundo, o resultado operacional não é afectado pela provisão para os impostos que pode variar consideravelmente de uma empresa para outra.

4.2.1.4. Prazos médios

Um dos rácios mais importantes não só como informação de um potencial cliente a crédito, como também para a própria empresa que concede crédito é o prazo médio de recebimentos. É também conhecido como prazo médio de cobrança e «é o número de dias que, em média, os clientes demoram a pagar as suas dívidas» (Batista, 2004: 138):

$$\text{Prazo médio de recebimentos} = \frac{\text{Dívidas de terceiros de curto prazo}}{\text{Vendas médias diárias}} \quad (4.6)$$

Outro dos rácios sobre os prazos médios não tão menos importante que o anterior é o prazo médio de pagamentos, que não é mais nem menos que «o número de dias que, em média, uma empresa demora a pagar as suas dívidas aos seus fornecedores» (Batista, 2004: 139) e é obtido da seguinte maneira:

$$\text{Prazo médio de pagamentos} = \frac{\text{Dívidas a terceiros de curto prazo}}{\text{Compras médias diárias}} \quad (4.7)$$

Os rácios, só por si, nada significam se não forem confrontados com um padrão (análise comparada) ou observados durante um certo período (análise temporal) permitindo avaliar a progressão da eficiência empresarial.

4.2.1.5. Risco operacional e financeiro e cobertura dos encargos financeiros

De acordo com Neves (2000: 147), o método básico de avaliação de risco operacional passa pela tentativa de quantificar a volatilidade dos resultados operacionais que pode ter diversas causas tais como recessão/expansão da economia internacional e/ou nacional que afectou todas as empresas ou sector específico da empresa, o lançamento de produtos

substitutos, decisões governamentais de controlo de preços de produtos, das matérias ou da mão-de-obra, greves, acidentes naturais ou provocados (exemplo, fogos, inundações), entre outros. O mesmo autor acrescenta que, na medida em que acontecimentos idênticos aos referidos podem vir a verificar-se no futuro, o resultado operacional só pode ser estimado com um certo grau de probabilidade.

Um dos instrumentos mais utilizados na análise do risco operacional é o grau de alavanca operacional que é dado pelo seguinte rácio:

$$\text{Grau de alavanca operacional} = \frac{\text{Margem de contribuição}}{\text{Resultado operacional}} \quad (4.8)$$

A interpretação, segundo Neves (2000), é a de que este rácio indica a variação percentual nos resultados operacionais face a variação percentual das vendas. Quanto maior for o peso dos custos fixos, maior é o grau de alavanca operacional e maior é o risco do negócio e vice-versa.

Neves (2000) afirma que por sua vez, o método de avaliação do risco financeiro com informações da demonstração de resultados procura quantificar a volatilidade do resultado líquido causado pelo grau de endividamento da empresa. Isto porque, segundo o mesmo autor, uma empresa pode ter uma estrutura financeira aparentemente equilibrada, mas com uma rendibilidade tal que não lhe permita pagar os encargos financeiros resultantes da dívida e que, portanto, o grau de alavanca financeira permite analisar o risco associado à utilização de dívida. É dado pelo rácio que se segue:

$$\text{Grau de alavanca financeiro} = \frac{\text{Resultados operacionais}}{\text{Resultados correntes}} \quad (4.9)$$

Em termos de significado, Neves (2000) diz que este rácio indica a mudança percentual nos resultados disponíveis para o accionista (resultado líquido) face à mudança percentual nos resultados operacionais.

Por fim, há que salientar um outro rácio muito utilizado pelos analistas de crédito cuja designação é rácio de cobertura dos encargos financeiros. Segundo Neves (2000) este rácio é calculado de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{Cobertura dos encargos financeiros} = \frac{\text{Resultados operacionais}}{\text{Encargos financeiros}} \quad (4.10)$$

e mede o grau com que a exploração consegue cobrir os encargos financeiros.

4.2.2. Informações comportamentais

O gestor de crédito precisa de obter informações comportamentais sobre os clientes antes de tomar a decisão de conceder ou não o crédito. Como diz Ross *et al.* (2013: 672), «não há fórmulas mágicas para avaliar a probabilidade de um cliente não pagar as suas dívidas». Aliás, o carácter é um dos cinco C's do crédito, ou seja, os cinco factores básicos utilizados na avaliação dos clientes, que vamos ver mais à frente.

4.2.2.1. *Informações de fornecedores*

Além dos vários tipos de informações atrás mencionados que se tem que recolher e que servirão de apoio à decisão de crédito, as informações de outros fornecedores com quem o cliente trabalha directamente revela-se importante suporte à decisão de crédito. A recolha desta informação é feita mediante o preenchimento de um formulário, onde o cliente indica alguns fornecedores com quem já trabalha em termos de compras a crédito, que serão posteriormente contactados para se obter as respectivas informações de crédito. São informações como «o valor do crédito mais recente, o valor em dívida, os valores das dívidas vencidas e não pagas, as condições de vendas, descontos financeiros e outros elementos indetificativos do comportamento de compra e hábitos de pagamentos e da sua tendência» (Batista, 2004: 124). O autor diz também que os pagamentos tardios são sintomas de problemas e que podem também significar uma crise de crescimento, ou problemas sazonais, ou expansão rápida do negócio.

Mas ele chama a atenção para o seguinte: quando o cliente indica como referências dois ou três fornecedores, estes serão aqueles a quem o cliente costuma pagar atempadamente. O gestor de crédito, nas suas investigações, terá todo o interesse em conhecer outros fornecedores para que os pagamentos não sejam tão exemplares. O conjunto global de toda a informação pode traduzir um quadro diferente daquele que o cliente pretendeu apresentar. A permuta de informações com outros fornecedores, baseada em princípios de confiança mútua, desempenha um papel muito importante na gestão de crédito.

4.2.2.2. *Informações bancárias*

As informações bancárias, ainda que informais é outra importante fonte de informação de apoio à decisão de crédito. Os clientes têm de preencher um impresso no processo de abertura de uma conta, onde indicam o nome dos bancos com quem trabalham. Segundo

Batista (2004), os bancos possuem informações extremamente valiosas e quando inquiridos sobre um cliente, eles podem eventualmente prestar informação muito geral, sem revelarem os elementos sobre as contas dos seus clientes.

O mesmo autor diz que a empresa revela ao banco o montante do crédito a conceder e o banco, por sua vez, face à informação que dispõe sobre os seus clientes, avalia-os de acordo com o seguinte:

- ✓ Merece confiança para o crédito;
- ✓ Crédito moderado;
- ✓ Tem dificuldades de tesouraria;
- ✓ É mau pagador;
- ✓ Não cumpre.

Embora estas sejam informações muito curtas, conseguem oferecer pistas suficientemente claras para que se possa conceder ou não o crédito. É de salientar que «os bancos, por razões de sigilo bancário, são muito cautelosos nas informações que prestam» (Batista, 2004: 97).

4.2.3. Organização das informações recolhidas

Depois da recolha das informações das diferentes fontes há que as organizar, agrupá-las por clientes, por grupos de clientes de acordo com determinados critérios, nos arquivos ou na base de dados, de forma que o gestor de crédito consiga obter sem muita perda de tempo, os dados mais relevantes sobre os clientes ou grupos de clientes. Estamos a falar dos dados que permitem a «comparação de experiência que dois ou três bancos têm com um determinado cliente» (Batista 2004: 99) ou «comparação de opiniões dos fornecedores, confrontando os dados entre si e avaliando, em termos de risco, o valor de crédito a conceder no âmbito da política em vigor» (ibid.: 1). Portanto, só assim o gestor de crédito poderá fazer uma análise fundamentada e de acordo com os objectivos gerais da empresa. A principal questão que se coloca então, é como medir ou avaliar esses riscos antes de tomar a decisão de conceder crédito tendo em conta os objectivos da empresa. Vamos abordar isso nos próximos tópicos.

4.3. Gestão de risco de crédito

Por norma, antes de conceder o crédito, o gestor de crédito tem que avaliar o grau da possibilidade das facturas serem pagas dentro da data de vencimento, distinguindo aqueles clientes que não estão em condições de serem contemplados para receber um crédito. Mas, mesmo assim, é impossível identificar todos os clientes insolventes e que não têm hábitos de pagamentos, já que mediante uma boa gestão de crédito só se consegue garantir uma elevada percentagem de cobrança. De seguida, vamos ver as técnicas utilizadas na avaliação do risco de crédito aos clientes.

4.3.1. Medição ou avaliação do risco

Uma recolha de informação credível e actualizada quer directamente aos clientes quer junto dos bancos e outras fontes externas ajudará o gestor de crédito no processo da tomada de decisão de crédito. Uma das formas de avaliação do risco de concessão de crédito é através de rácios. Mas segundo Batista (2004), não é suficiente, apesar de os rácios serem uma das técnicas cujo intuito é não só o de reduzir os critérios de subjectividade na avaliação do risco de crédito, como também de o medir de uma forma mais homogénea. Mesmo quando são comparados entre empresas de sectores idênticos, é ainda difícil assegurar com rigor absoluto qual das empresas detém os indicadores mais favoráveis à concessão de crédito, acrescenta o mesmo autor. Isto porque a forma como cada uma das empresas apresenta os seus dados contabilísticos pode ser diferente, isto é, cada um poderá basear os seus dados em critérios distintos, como, por exemplo, a valorização das existências ou os critérios de amortização. Para além disso, de acordo com Batista (2004) a análise de rácios retrata o passado, passado esse que é usado como um meio de prever o futuro ou tomar uma decisão futura, neste caso, a da concessão de crédito.

Por isso, os dados quantitativos não podem ser os únicos intervenientes na apreciação e análise do risco de uma empresa. Os dados qualitativos da gestão são também necessários para se efectuar uma análise criteriosa.

4.3.1.1. Sistema de “scoring”

Para Neves (2000) os sistemas de *scoring* são sistemas de pontuação do risco de crédito que aplicam rácios e outros indicadores para classificar, de uma forma automatizada, as empresas por grau de risco e baseiam-se, normalmente, em informações históricas. Os

modelos de *scoring* podem ser teóricos ou empíricos, sendo que os primeiros são os mais utilizados na prática e baseiam-se na sensibilidade, na experiência e conhecimento teórico do analista financeiro, afirma o mesmo autor. Por outras palavras, as técnicas de *scoring* são práticas de medição do risco que resultam da combinação de avaliações de ordem qualitativa e quantitativa sobre um “cliente tipo” ao qual está associada uma referência¹² de risco (Batista, 2004).

Estas referências não são universais, pois cada empresa terá políticas de crédito diferentes e, portanto, a referência padrão que for usada será necessariamente diferente de empresa para empresa. Batista (2004) realça que, não obstante às dificuldades na avaliação de riscos de crédito, existem um conjunto de elementos que ajudam a caracterizar melhor o perfil de bons e maus pagadores dos quais se destacam: os rácios financeiros; a maturidade da gestão; a capacidade de adaptação em tempos de mudança; a capacidade competitiva face à concorrência no mesmo sector, entre outros. O Quadro 4.1 procura ilustrar isso:

¹² Esta referência traduz a probabilidade de risco que uma empresa está disposta a assumir, concedendo crédito a clientes que estejam posicionados acima desta referência.

Quadro 4.1 Avaliação de risco

		Status	Bons pagadores	Maus pagadores	Scoring
Indicadores quantitativos: rácios	Liquidez geral	>= x	91%	9%	8,2
		< x	80%	20%	6
	Prazo de segurança de liquidez	>= x	90%	10%	8
		< x	78%	22%	5,6
	Rotação de contas a receber	>= x	95%	5%	9
		< x	82%	18%	6,4
	Rendibilidade líquida das vendas	>= x	93%	7%	8,6
		< x	81%	19%	6,2
	Prazo médio de recebimentos	< x	89%	11%	7,8
		>= x	77%	23%	5,4
Prazo médio de pagamentos	< x	88%	12%	7,6	
	>= x	75%	25%	5	
Grau de alavanca operacional	< x	88%	12%	7,6	
	>= x	75%	25%	5	
Grau de alavanca financeiro	< x	88%	12%	7,6	
	>= x	75%	25%	5	
Cobertura dos encargos financeiros	>= x	88%	12%	7,6	
	< x	75%	25%	5	
Indicadores quantitativos	Feedback dos bancos	Merece confiança para o crédito	98%	2%	9,6
		Crédito moderado	95%	5%	9
		Tem dificuldades de tesouraria	65%	35%	3
		É mau pagador	30%	70%	-4
		Não cumpre	2%	98%	-9,6
	Outros fornecedores				
	Créditos recentes	Sim	70%	30%	4
		Nao	80%	20%	6
	Valor em dívida	Sim	55%	45%	1
		Nao	85%	15%	7
	Valores em dívidas vencidas e nao pagas	Sim	25%	75%	-5
		Nao	80%	20%	6
	Processos judiciais em curso	Sim	40%	60%	-2
		Nao	78%	22%	5,6
	Qualidade de gestao	Revela	80%	20%	6
		Nao revela	70%	30%	4
	Capacidade de reacção do gestor	Revela	80%	20%	6
Nao revela		70%	30%	4	
Detentores da empresa					
Quem sao os sócios	Revela	85%	15%	7	
	Nao revela	65%	35%	3	
Quem detém o poder de controlo	Revela	83%	17%	6,6	
	Nao revela	70%	30%	4	
Sócios que nao pretendem que a sua identidade seja revelada	Sim	80%	20%	6	
	Nao	75%	25%	5	

Fonte: Elaboração própria

No entanto há que assumir algumas premissas como as que se seguem:

- ✓ A título de legenda, o “x” representa uma referência que a empresa ou o analista financeiro tem de definir (pode ser uma média de todos os clientes para cada um dos rácios). Esta referência pode ser mais flexível ou mais segmentada.
- ✓ Tem que se ir actualizando os dados históricos e, portanto, as percentagens com a periodicidade que se entender.

- ✓ Há que ter em conta a dimensão da empresa, a natureza da actividade e o meio onde está inserido o cliente.
- ✓ Naturalmente que o grau de investigação dependerá do montante do crédito em causa, uma vez que há um custo associado às investigações de crédito. Pode não ser possível e necessário ter a informação toda para se decidir sobre a avaliação do risco de crédito.

A construção é simples: a percentagem dos bons pagadores menos a percentagem dos maus pagadores e não é preciso ponderação entre eles uma vez que os dados históricos combinados com o *status* já constituem uma ponderação. Os clientes, para cada *status* ou são bons pagadores ou são maus pagadores, pelo que se “x” clientes são bons pagadores, então (1-x) são maus pagadores. O *scoring* é construído com base na combinação das percentagens entre os bons pagadores e os maus pagadores que existem na empresa (dados históricos), de acordo com o *status*. Portanto, as percentagens (apresentadas aqui como exemplos) são convertidos em pontos para se construir o *scoring* de um cliente e, a partir daí, avaliar o risco de concessão de crédito. O *scoring* final será uma média das pontuações de todos os indicadores de acordo com o *status* em que o cliente pertence. Também poderá ser calculada uma média ponderada, em que se atribui um peso maior aos indicadores quantitativos ou o contrário, ou mesmo de acordo com cada indicador.

A avaliação do risco do cliente varia de 1 a 10 em que 1 não cumpre e 10 merece aprovação sem reservas, conforme o Quadro 4.2 que se segue:

Quadro 4.2 Classes de risco.

Scoring	Classe de risco do cliente
8-10	Aprovado sem reservas
7-5	Aprovado com moderação
4-5	Apresenta dificuldades
2-3	É mau pagador
< 1	Não cumpre

Fonte: Elaboração própria

A partir daí é ver a que classe de risco é que o cliente pertence e tomar uma decisão no sentido da aprovação ou não do crédito ou então de requerer informações adicionais, principalmente quando o cliente se encontra na classe “apresenta dificuldades”. As

empresas de informações comerciais têm sistemas de *scoring* mas, obviamente que, cada empresa pode ter o seu próprio sistema.

4.3.1.2. *Ratings*

O outro sistema clássico de análise de risco de crédito utilizado principalmente para o Estado e as grandes empresas e mais virado para os instrumentos de dívida e de capital (acções, obrigações, *warrants*, entre outros) é o sistema de *rating* cujo os objectivos são «a previsibilidade dos fluxos de caixa operacionais e a capacidade de pagar juros e capital nas datas previstas» (Neves 2000: 167). Para isso, deve compreender-se alguns aspectos fundamentais do negócio da empresa e avaliar os riscos políticos e económicos, a competitividade e o posicionamento da empresa e análise financeira, afirma Neves (2000). De acordo com o mesmo autor, a notação de *rating* é um exercício sobre o futuro e não sobre o passado, pelo que, para além dos 5 anos de histórico de contas, é importante analisar os planos financeiros da empresa a 2 ou 3 anos. O plano financeiro serve de base para discutir o processo de planeamento da empresa, a orientação estratégica e a filosofia de gestão. Muito resumidamente, a análise é feita sobre os elementos históricos e previsionais, podendo tratar os seguintes aspectos:

- ✓ A posição competitiva e a quota de mercado relativa;
- ✓ A estrutura de custos e a intensidade capitalística;
- ✓ Os níveis de ponto crítico por actividade;
- ✓ A rendibilidade por segmentos de actividade ou produto;
- ✓ A situação financeira e a sua flexibilidade;
- ✓ O grau de cobertura do serviço da dívida pelos fluxos de caixa operacionais.

«Um *rating* é, assim, um juízo de valor, baseado na análise, em termos qualitativos e quantitativos, da melhor informação disponível e tratada segundo critérios de rigor» (Neves 2000: 171). «Ao contrário do *scoring*, no *rating* a informação qualitativa é tratada de forma a produzir no analista a percepção de qual grupo de risco a que a empresa em causa pertence, a partir de uma definição prévia de tipos de grupos de risco» (ibid.: 1).

No Apêndice 3, apresenta-se o Quadro 4.3 com exemplos de tipos de grupos de riscos ou notações financeiras da agência de *rating Standard & Poor's (S&P)*. A S&P define os *ratings* como uma opinião prospectiva sobre a qualidade de crédito, ou seja, sobre a capacidade e a vontade de um emissor - seja uma empresa ou um Estado - de honrar suas obrigações financeiras, integralmente e no prazo determinado.

Existem outras agências de *ratings* com a *Moody's* e a *Fitch* que são parecidas com a agência S&P, tanto em termos de definição que apresentam para o *rating* como em termos das suas próprias notações.

Portanto, os sistemas *scoring* e de *rating* permitem-nos apenas ter a noção do grupo de risco a que podemos classificar um cliente no processo de análise de concessão de crédito e não podemos basear a decisão só nisso, até porque recusar créditos a todos os clientes que estejam abaixo de uma faixa de pontos corremos o risco de estar a rejeitar crédito a um cliente bom pagador.

4.3.2. Cinco C's do crédito

Os cinco C's do crédito é um sistema clássico de avaliação da capacidade do cliente em honrar os seus compromissos. Segundo Ross *et al.* (2013:672) são:

- ✓ Carácter – tem a ver com o empenho dos clientes em cumprir os compromissos assumidos. Aqui, são analisados o histórico dos pagamentos (recorrendo às empresas especializadas em informações de crédito) e eventuais processos judiciais que possam estar em curso sobre o cliente, de forma avaliar o cumprimento das suas obrigações financeiras, morais e contratuais;
- ✓ Capacidade – representa a capacidade do cliente em cumprir as suas obrigações financeiras. Para isso, é importante analisar as demonstrações financeiras, com particular destaque para alguns rácios, como os da liquidez e endividamento;
- ✓ Capital – confere ao devedor capacidade de endividamento e flexibilidade financeira. Uma análise aos rácios de liquidez e rendibilidades do cliente poderá suportar isso;
- ✓ Colateral – representa o valor dos activos que garantem o pagamento da dívida. Há que analisar o balanço e fazer avaliações sobre o valor dos activos do cliente;
- ✓ Condições do meio ambiente que podem afectar a capacidade do devedor em cumprir com os compromissos financeiros assumidos, ou seja, devem ser consideradas condições económicas actuais, entre outras, que podem afectar a concessão de crédito.

A nível dos bancos, Neves (2000) diz que existe mais um “C” de crédito, além dos cinco acima apresentados que é o Controlo que o devedor tem sobre a gestão financeira e operacional, tendo por base o sistema de informação utilizado e o ambiente económico.

4.3.3. Decisão de crédito e o seu risco

De acordo com Batista (2004) conceder crédito significa que foram encontradas formas que possibilitaram a aprovação de uma encomenda, com expectativa de que ela virá a ser paga nas condições acordadas. No âmbito da decisão de concessão de crédito, os gestores de crédito têm de estar conscientes dos seus impactos nas vendas, rentabilidade da empresa e na sua imagem também, uma vez que essas decisões envolvem riscos, riscos esses dos clientes não honrarem os seus compromissos.

A tarefa de um gestor de crédito é tomar as decisões de acordo com os objectivos da empresa e, conseqüentemente, com as políticas de crédito definidas e não apenas reduzir ao mínimo as probabilidades de risco, afirma Batista (2004). Pode parecer contraditório o facto dos gestores de crédito aceitarem situações de maior risco, quando se poderia evitar aquela exposição. Tal decisão só se justifica com o facto de terem que estar em sintonia com os objectivos das políticas de crédito da empresa, acrescenta o mesmo autor, dizendo ainda que a melhor decisão de crédito, é aquela que, observando as políticas de crédito da empresa e os seus objectivos, conceda crédito com o menor risco possível. Uma forte experiência de crédito por parte dos gestores de crédito é a base para avaliação dos factores de risco, se bem que essa experiência não pode substituir, em caso algum, as informações de crédito fornecidas pelas várias fontes.

Mas para a aprovação do crédito é necessário haver procedimentos até porque a «selecção de crédito de uma empresa envolve decidir até que ponto conceder o crédito a um cliente e quanto crédito conceder» (Gitman 2000: 518). Vamos então perceber o que são os procedimentos de crédito pelos quais o gestor de crédito e todo o departamento de crédito se podem guiar.

4.3.4. Procedimentos de crédito

Para que as acções, tanto dos gestores de créditos como as dos seus subordinados, em relação a uma situação específica, sejam padronizadas há que existir procedimentos de créditos, publicados, normalmente em manuais internos.

Os procedimentos e os *guidelines* de crédito são conjunto de normas internas do departamento de crédito que servem de instrumento de trabalho. Segue-se alguns dos exemplos desses instrumentos: relatórios de créditos, cartas, formulários, documentos contabilísticos, entre outros, os quais em conjunto, permitirão fazer uma análise bem

fundamentada. Os procedimentos de créditos devem ser cumpridos passo a passo, de tal forma que a concessão de crédito seja baseada numa série de avaliações de rotinas que possibilitem um juízo consciente e consistente.

Por isso, de acordo com Brachfield (2009), o primeiro passo a seguir, quando se decide conceder crédito a um cliente, é preencher o formulário e solicitar a abertura de uma conta que contenha a maior informação possível recolhida pelo departamento comercial e complementá-la com outras do departamento de crédito. O segundo passo será, depois de validada a credibilidade da informação recolhida, definir os limites de crédito e a seguir os prazos de pagamentos, etc, conforme vamos ver mais à frente.

De acordo com Batista (2004) constituem ainda bons procedimentos de crédito as próprias atitudes das pessoas, ao serem capazes de repetir com sucesso todos os procedimentos, por uma certa ordem até à conclusão do respectivo processo, o que permitirá de imediato alertar, se algo tenha faltado, o gestor de crédito para esse facto, evitando-se, assim, uma tomada de decisão incorrecta.

Portanto, é de todo o interesse do departamento de crédito que existam procedimentos de rotina para a maioria das decisões de crédito que permita, por exemplo, a aprovação automática de crédito, através de adopção do sistema de “limites de crédito por encomenda”, poupando muito tempo e trabalho.

4.3.5. Cálculo dos limites de crédito

Uma vez tomada a decisão de concessão de crédito é necessário «estimar o montante máximo de crédito que o cliente é capaz de suportar» (Gitman 2000: 520). Depois disso, «a empresa pode estabelecer uma linha de crédito, que é o montante máximo que o cliente pode dever à empresa a qualquer momento» (ibid.: 1).

Para Brachfield (2009) existem dois tipos de limites de crédito: limites crédito necessário e limites de crédito concedido. Os primeiros vêm determinados pelo relatório de compras que o departamento de vendas estimou com o cliente tal como o prazo de pagamento. Não obstante, o limite crédito necessário poderá não ser o limite crédito que a empresa aprovará ao novo cliente, uma vez que o montante poderá representar um risco demasiado elevado que a empresa não está disposta a assumir. Nestes casos, o limite de crédito concedido ao cliente não coincidirá com as necessidades reais do cliente, pelo que o limite concedido será menor que o limite de crédito necessário com o objectivo de minimizar o risco de

crédito. Esta situação poderá ser provisória até que o fornecedor conheça melhor o perfil pagador do cliente, ou poderá ser definitiva se a solvência do cliente não for suficiente para alargar, depois de um determinado período de tempo, o limite de crédito, afirma Brachfield (2009).

O crédito necessário (CN) para um cliente antigo representa o montante de crédito que, em teoria, o cliente necessita em termos de compras regulares e recorrentes para manter as suas relações comerciais fluídas, refere Brachfield (2009). O CN calcula-se de acordo com a seguinte fórmula:

$$\boxed{\text{CN} = \text{VCA} * (\text{CP} / 360)} \quad (4.11)$$

em que VCA é o volume de compras anuais e CP são as condições de pagamentos em dias.

Perante sazonalidades em alguns períodos do ano, este método revela-se insuficiente uma vez que o crédito real de que o cliente necessitará pontualmente será superior ao crédito necessário teórico, afirma Brachfield (2009), dizendo também que a previsão actualizada se pode calcular aplicando um coeficiente corrector:

$$\boxed{\text{CN} = \text{VCA} * (\text{CP} / 360) * \text{coeficiente corrector}} \quad (4.12)$$

Além das sazonalidades, existem outros factores tais como o aumento dos preços dos produtos e o aumento das compras dos clientes pelos quais o crédito necessário deve ser actualizado.

4.3.5.1. Limites de risco

De acordo com Brachfield (2009) em muitas empresas é materialmente impossível estudar cada pedido limites de crédito para decidir se se aprova ou não um crédito, uma vez que isso implicava recolher informação e avaliar o risco do cliente novamente. Neste sentido, é preciso estabelecer limite de risco cuja utilidade é evitar a revisão do risco cada vez que chega um pedido do cliente, uma vez que, no caso do risco coberto ser inferior ao limite estabelecido, pode-se aceitar automaticamente o novo pedido, afirma o mesmo autor. No caso em que o novo pedido supera o limite de risco, deve-se estudar o caso para decidir se se concede um excesso sobre o limite.

O gestor de crédito deve desenvolver um sistema de bloqueio automático aos pedidos de crédito mediante um processo informatizado que compare se o risco coberto do cliente

supera o limite concedido. O mesmo autor diz que o limite de risco depende dos seguintes factores:

- ✓ Volume anual de compras do cliente;
- ✓ Condições reais de pagamentos (e não as contratuais teóricas);
- ✓ A classificação da solvência, capacidade de pagamentos e perfil pagador do cliente;
- ✓ Como se documentam as operações comerciais e que tipos de garantias dispõem;
- ✓ Política de créditos da empresa;
- ✓ Estratégia de risco da empresa.

Estabelecimento de limites de risco para cliente antigos

Há que reter que o limite de risco não é imutável, pelo contrário, é algo que é dinâmico que nos permite controlar o risco de forma permanente dos clientes e, por conseguinte, deve ser um instrumento de gestão flexível e adaptável, refere Brachfield (2009). Ele diz que é conveniente rever o limite de risco pelo menos uma vez por ano, de acordo com os seguintes critérios:

- ✓ A importância do cliente desde o ponto de vista comercial para o fornecedor, a percentagem que representa para o total das vendas da companhia;
- ✓ Liquidez do cliente;
- ✓ Capital líquido do cliente e solvência patrimonial;
- ✓ Os hábitos dos pagamentos dos últimos doze meses e o seu perfil pagador, entre outros.

Para além disso, é sempre conveniente estudar um incremento do limite do risco quando:

- ✓ Aumenta os preços dos produtos vendidos aos clientes;
- ✓ O cliente vai aumentando progressivamente o volume de compras;
- ✓ Todos os meses há pedidos bloqueados que ultrapassaram o limite de risco, entre outros.

Convém reduzir o limite de risco sempre que:

- ✓ Haja devoluções ou atrasos nos pagamentos;
- ✓ Cheguem informações negativas em relação à solvência do cliente;
- ✓ O cliente tenha problemas com outros fornecedores;
- ✓ O cliente tenha conflitos laborais com os seus trabalhadores;
- ✓ Tenham dificuldades financeiras com bancos ou outras entidades de crédito;

- ✓ Seja detectada falta de liquidez, entre outros.

Métodos para determinar o limite de risco para os novos clientes

De acordo com Brachfield (2009) existem diversos métodos para determinar o limite de risco e os sistemas para o calcular podem ser do tipo empírico, estatístico ou baseado em experiência prática. De seguida apresenta-se alguns deles:

- ✓ Método baseado no crédito necessário – conforme já foi visto anteriormente, este método utiliza o volume de crédito necessário e serve de referência para aprovar o limite de crédito, apesar de poder ser corrigido mediante índices de riscos e índices correctores;
- ✓ Método baseado nas compras anuais dos clientes – o limite de risco é calculado sobre a base que representa as compras totais anuais do cliente no conjunto dos seus fornecedores. Para isso, o gestor de crédito sabendo o valor das compras efectuadas, analisa o risco do cliente e estabelece uma percentagem do valor das compras que não pode ser ultrapassada;
- ✓ Método baseado em limite de crédito provisória opcional – neste método o gestor de crédito concede um limite opcional provisório durante um período de prova baseado na sua própria experiência pessoal, nas vendas previstas, no crédito necessário e na solvência aparente do cliente. O limite de crédito é aprovado de uma forma provisória que pode ir de 6 a 12 meses e durante este tempo ele avalia a capacidade de pagamento do cliente. Passado este período de prova e em função do perfil pagador do cliente, o gestor de crédito pode aumentar o limite de risco, ou, pelo contrário, deixá-lo na mesma. Se o cliente for um mau pagador, pode-se reduzir ou cancelar a linha de crédito.
- ✓ Métodos baseados em *scoring* – consistem em dar uma avaliação creditícia a cada cliente por meio de programas informáticos especialmente desenhados e utilizando uma série de dados do futuro cliente, dados esses provenientes dos relatórios comerciais, dos vendedores, dos outros fornecedores, bases de dados, registos de incidências, entre outros. Os dados utilizados em *scoring* podem ser agrupados em 4 blocos: situação económico-financeira; tipo de empresa e sector; capacidade pagamento a curto e médio prazo; e comportamento dos pagamentos e incidências registadas.
- ✓ Método baseado na atribuição de um *rating* aos clientes – aqui o gestor de crédito, com o objectivo de melhor quantificar o risco de crédito de cada cliente, deverá

qualificar um *rating* a todos os clientes. Previamente, deve-se estabelecer categorias diferentes de riscos em funções de parâmetros fixos. Desta forma, poder-se-á atribuir a cada cliente, em função da qualificação obtida, um limite de risco que lhe corresponde.

4.3.6. Prazos de pagamentos

Os prazos de pagamentos são um dos aspectos fundamentais na gestão do crédito, uma vez que uma atribuição errada dos mesmos aos clientes têm custos da mesma forma que um pagamento atrasado, como já vimos anteriormente.

Segundo Ross *et al.* (2013: 662) «o prazo de pagamento é o período de tempo para o qual o crédito é concedido» e «varia largamente de empresas para empresas, mas está quase sempre entre 30 a 120 dias». Os mesmos autores acrescentam que, se for concedido um desconto, então o prazo de pagamento tem dois componentes: o prazo de pagamento líquido que é o período de tempo que o cliente tem para fazer o pagamento e o prazo de desconto é o período de tempo para o qual vigoram os descontos. A questão que se coloca então é: como estabelecer os prazos de pagamentos?

Primeiro, há que saber quando é que começa um prazo de pagamento. De acordo com Ross *et al.* (2013: 662) a data da factura é o início do prazo de pagamento que, por norma, é o dia em que se procedeu a venda e não a data em que a mercadoria foi recepcionada pelo cliente. Mas pode existir esta possibilidade, ou seja, o prazo de pagamento começar com o dia em que se recepcionam as mercadorias.

Segundo, existem diversos factores que influenciam a determinação do prazo de pagamento, dos quais Ross *et al.* (2013: 663) destacam dois (que constituem os ciclos operacionais): disponibilidade das mercadorias que é o período de tempo que o cliente leva para as adquirir (da empresa), processá-las e vendê-las e o período dos recebimentos que é o tempo que o cliente demora a receber pelas vendas efectuadas.

Além desses factores, existem outros que afectam o prazo de pagamento e que também estão relacionados com os ciclos operacionais dos clientes, dos quais passamos a destacar os mais importantes:

✓ Perecibilidade das mercadorias e o valor que representam

Os produtos perecíveis são vendidos mais rapidamente e representam um valor inferior quando comparados, por exemplo, com as jóias. Por isso, os prazos de pagamentos são mais curtos para estes tipos de produtos;

✓ Procura

Os produtos com elevada procura no mercado geralmente são mais rapidamente vendidos. Os produtos novos ou os produtos com fraca procura terão, muitas vezes, prazos de pagamentos mais longos. As empresas podem também alargar os prazos de pagamento para vender os produtos sazonais fora desse período;

✓ Custo, rentabilidade e standardização

As mercadorias relativamente não muito caras tendem a ter prazos de pagamento mais curtos. O mesmo acontece com as mercadorias que estão relativamente standardizadas. Todas essas mercadorias tendem a ter *mark-ups* mais baixo e níveis de vendas maiores, ambas levando a prazos de pagamentos mais curtos.

✓ Risco de crédito

Quanto melhor for o risco do cliente, provavelmente mais curto será o prazo de pagamento, se o crédito for concedido;

✓ Montante do crédito

Se o valor de crédito a conceder é pequeno, o prazo de pagamento pode ser mais curto, porque gerir contas de valores reduzidos onde os clientes são menos importantes implicam custos maiores;

✓ Concorrência

Quando a empresa está num mercado altamente competitivo, prazos de pagamentos mais alargados podem ser concedidos como forma de atrair mais clientes;

✓ Tipo de clientes

Uma empresa pode estabelecer diferentes prazos de pagamentos para diferentes tipos de clientes, consoante for, por exemplo, retalhista, vendedor a grosso, entre outros.

Como se pode constatar, a determinação dos prazos de pagamentos implica ter em conta vários aspectos e tem de ser analisado cada situação e cliente a cliente.

4.3.7. Aprovação inicial

A avaliação do risco de concessão de crédito é feita em função da capacidade do cliente em honrar os seus compromissos dentro dos prazos acordados. Neste sentido, para a aprovação inicial de pequeno valor, «não se justificará gastar tempo e dinheiro na investigação de crédito» e «deve-se aprovar imediatamente todas as encomendas cujo o montante seja inferior a um determinado valor, predefinido pelo gestor de crédito» (Batista, 2004: 205). Este autor diz também que todas as encomendas devem ser atendidas rapidamente, constituindo prioridade as primeiras encomendas dos novos clientes e que o tratamento em tempo oportuno destes pedidos iniciais pode significar, na maioria dos casos, a continuidade das vendas àqueles clientes. O mesmo autor acrescenta que a experiência mostra que a maioria das encomendas iniciais são pagas, se bem que na aprovação automática de encomendas abaixo de um determinado valor possam ocorrer algumas perdas por incobráveis.

4.3.8. Aprovação baseada em árvores de decisão

Após à avaliação do risco de não pagamento e o enquadramento do cliente na classe de risco que permite a aprovação do crédito, então há que tomar a decisão nesse sentido. Essa aprovação pode ser feita com base nas árvores de decisão que, de acordo com Batista (2004) «são representações gráficas que ilustram um processo de decisão na concessão de crédito, indicando as decisões alternativas, os estados de natureza (por exemplo, o cliente paga; cliente não paga) e os benefícios ou as perdas prováveis daí resultantes, isto é, as probabilidades associadas a cada estado de natureza». A complexidade deste modelo de decisão depende do número de atributos e do número de classes de cada atributo, segundo o mesmo autor, que apresenta em seguir um exemplo simples, Figura 4.1:

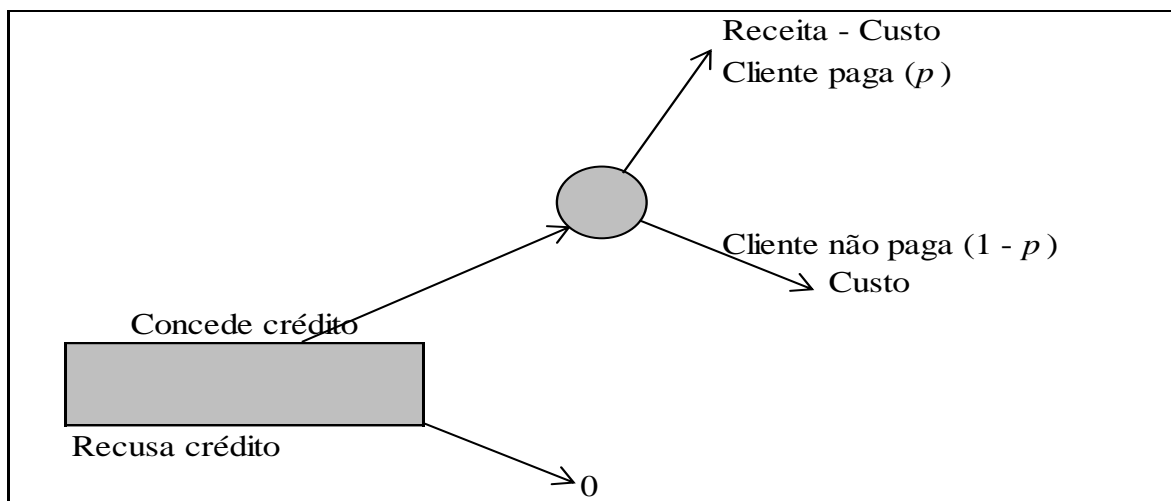


Figura 4.1 Árvores de decisão na concessão de crédito

Fonte: Batista (2004: 219)

O nódo retangular representa o momento da tomada de decisão. Cada alternativa (conceder crédito ou recusar crédito) é seguida de um nódo circular. Quando se recusa crédito, é óbvio que o lucro esperado é zero. Se se conceder crédito, podem ocorrer dois estados de natureza: o cliente paga ou o cliente não paga. Se paga, o lucro esperado será o resultado de um certo valor probabilístico; se não paga, obter-se-á um prejuízo calculado com base, também, numa certa probabilidade de ocorrência.

De acordo com o mesmo autor, o lucro esperado é obtido através da seguinte fórmula:

$$\text{Lucro esperado} = p * (\text{Receitas} - \text{Custos}) - (1 - p) * \text{Custos} \quad (4.13)$$

Este tipo de análise é um método que pode ser usado para identificar a melhor decisão inicial, bem como as decisões seguintes.

4.3.9. Termos e condições dos contratos de crédito

Após a decisão de concessão de crédito, é muito importante que os termos e as condições de vendas sejam escritos (num contrato), pormenorizados, o mais completo e claro possível. Isto porque segundo Batista (2004), o contrato servirá para se obter a concordância do cliente sobre o limite de crédito concedido, convidando-o a devolver uma cópia do contrato devidamente assinada. É importante também que o cliente compreenda e aceite que as relações comerciais estabelecidas com os seus fornecedores estejam regulamentadas por condições gerais de venda. Os direitos e deveres de ambos estão definidos nos termos contratuais, prevendo-se penalidades em caso de incumprimento de

qualquer das partes. A seguir vai-se apresentar algumas das principais cláusulas a estabelecer, de acordo com Batista (2004):

- ✓ Base contratual da venda que especifica que os bens serão fornecidos de acordo com o orçamento/cotação do vendedor ou de acordo com a nota de encomenda do comprador, mas em ambas as situações é necessária uma confirmação da aceitação por parte do vendedor. O objectivo desta cláusula é evitar que o comprador imponha as suas condições de compra.
- ✓ Os preços dos bens e as condições de pagamentos – são estabelecidos realçando-se os direitos do vendedor no que respeita aos aumentos de preços dos bens, mediante aviso prévio. O vendedor envia a factura com a mercadoria, sendo vencimento a 30 dias. A data para pagamento é um elemento fundamental do contrato, uma vez que, na eventualidade de incumprimento, o vendedor estará em posição de denunciar o contrato e reclamar prejuízos causados. Os direitos que assistem o vendedor incluem a aplicação de juros em todas as contas vencidas até à data.
- ✓ Devem ser estabelecidas as cláusulas relacionadas com as entregas, risco e posse, principalmente quando se trata de fornecimentos de bens duradouros. As datas para a entrega serão dadas somente por estimativa. A propriedade dos bens não passará para o comprador até ter recebido a totalidade do preço. A cláusula de reserva da propriedade é uma salvaguarda muito importante, pois garante a devolução do bem em caso de incumprimento.
- ✓ Situações de insolvência, ou seja, nos casos em que o comprador cesse a actividade ou exista a possibilidade de falência, o vendedor poderá denunciar o contrato, suspender os fornecimentos e tentar encontrar todas as soluções ao seu alcance.
- ✓ As outras cláusulas previstas nas condições de venda terão a ver mais com as garantias dadas pelo vendedor e sua limitação de responsabilidades. Ambas são importantes porque poderão evitar disputas contratuais, nomeadamente acções judiciais demoradas e onerosas.

O mesmo autor acrescenta que a preparação dos termos contratuais deve ser sempre apreciada por especialistas e, nos casos atrás mencionados, requer um significativo grau de conhecimentos jurídicos. Apesar de não ser prática corrente a consulta a advogados sobre o conteúdo e teor das condições de vendas, é, contudo, desejável o parecer e o conselho de alguém do departamento jurídico (se existir) sobre as condições que regem o contrato. Portanto, ficam aqui apresentadas algumas das que poderão ser as cláusulas a serem

constituídas no âmbito dos termos e condições de um contrato de vendas. Convém, no entanto, alertar que o que foi aqui apresentado é apenas um exemplo e não de aplicação obrigatória.

4.3.10. Garantias de pagamento

A concessão de crédito está condicionada, em alguns casos, à apresentação de garantias e avales, principalmente quando existem reservas quanto à capacidade do cliente honrar os seus compromissos. Portanto, «para reforçar o direito de cobrança existem duas grandes categorias de garantias: garantias pessoais e garantias reais» (Brachfield, 2009: 263). As garantias pessoais é quando uma pessoa física ou jurídica que garante o cumprimento da obrigação de pagamento de outra pessoa. No caso do devedor não poder fazer face às suas obrigações, a entidade bancária deve, através da garantia bancária, assumir o pagamento das facturas, afirma o mesmo autor acrescentando que, os fornecedores devem exigir sempre que a cobertura seja o mais amplo possível e que as cláusulas da garantia bancária indiquem claramente que o banco será responsável, de forma incondicional pelo pagamento, em caso de incumprimento. O melhor mesmo será, segundo o Brachfield (2009), dispor de um modelo de garantia bancária escrito pelo serviço jurídico da empresa e entregá-lo à entidade que vai conceder a garantia. Desta forma, o fornecedor terá a segurança de que a garantia vai ter uma cobertura total do risco e que não vão aparecer cláusulas desfavoráveis. O mesmo autor finaliza dizendo que, uma vez que as garantias bancárias têm um prazo de caducidade, a partir do qual perderá a validade, há que controlar o período de tempo em que os riscos estão cobertos pelas garantias e que o ideal seria conseguir uma garantia bancária com prazo indefinido.

Existem, conforme já foi mencionado atrás, as garantias reais que são aquelas que garantem como pagamento bens móveis ou imóveis.

4.3.11. Recusa de crédito

Se a empresa estiver a avaliar a abertura de uma conta a crédito em que as informações dadas por duas ou três empresas revelem que o cliente em causa paga as suas facturas com um atraso médio de 40 a 60 dias, ou que já passou um ou outro cheque sem provisão, ou com os processos judiciais em curso e que os custos de cobrança são particularmente elevados, colocar-se-ão então, muitas reservas em relação a uma eventual concessão de créditos, afirma Batista (2004). O mesmo autor salienta que recusar crédito não é uma

tarefa agradável. Contudo, mesmo uma carta na qual se recusa o crédito a um cliente pode ajustar-se a uma finalidade útil. O cliente deve ser encorajado a fazer o negócio em condições especiais no momento presente até ser possível abrir uma conta a crédito, posteriormente.

4.3.12. Controlo permanente dos riscos e sistemas de bloqueios

4.3.12.1. O controlo apertado do risco de cada devedor

Segundo Brachfield (2009), depois da atribuição dos limites de crédito a cada cliente, o responsável de crédito deverá exercer um controlo permanente do risco disponível. Quando um cliente esgota o risco disponível, o gestor de crédito tem de decidir se pode continuar a fornecer a crédito ou se o cliente tem que esperar que volte a ter crédito disponível na sua conta. Normalmente, os sistemas informatizados já fazem este controlo e bloqueiam os pedidos em curso se o cliente atinge o limite de risco.

4.3.12.2. O controlo dos pedidos para evitar as dívidas

Uma boa prevenção dos incobráveis requiere um controlo apertado dos pedidos através da informática, diz Brachfield (2009). De acordo com este autor, em primeiro lugar é importante estabelecer mecanismos que impeçam que se entregue mercadoria a um cliente sem que o departamento de crédito tenha concedido uma linha de crédito ou um limite de risco. Também deve existir um sistema de controlo que retenha os pedidos quando o cliente supera o limite de risco concedido ou quando existe um bloqueio preventivo dos pedidos porque existem dívidas ou situações pendentes. O sistema deve bloquear automaticamente qualquer novo pedido de um cliente quando o departamento de crédito detecta alguma irregularidade nos pagamentos ou que existam indícios que os referidos clientes possam ter problemas de liquidez, acrescenta Brachfield (2009). A empresa não deve tolerar abertura de contas temporárias nem limites de crédito temporário, principalmente se se desconhece a solvência e capacidade de pagamento dos novos clientes. Para evitar este tipo de situações, a política de crédito deve indicar claramente que, em nenhum caso, se efectuarão vendas aos novos clientes enquanto não existir uma conta plenamente autorizada. Além disso, deve especificar em que momento o processo de autorização de uma nova linha de crédito é considerado finalizado e as pessoas que devem assinar a aprovação definitiva da conta.

Mas por outro lado, o mesmo autor diz que em função de *rating* do cliente e do seu historial de pagamento, o departamento pode autorizar o pedido para que o cliente exceda provisoriamente o limite de crédito. Se, pelo contrário, o *rating* é baixo, o valor do limite excedido é demasiado elevado ou o comportamento de pagamento não é bom, o serviço de controlo de crédito pode manter provisoriamente a retenção e só poderá ser levantado se:

- ✓ O responsável de crédito desbloquear o pedido;
- ✓ O cliente pagar as facturas vencidas e dispor de um novo crédito por ter reduzido o saldo;
- ✓ Se aumentar o limite de risco por decisão do responsável de crédito;
- ✓ O cliente apresentar garantias adicionais para cobrir os riscos.

Brachfield (2009) finaliza dizendo que, quando se trata de clientes antigos que deixaram de comprar há mais de um ano, também deve existir um sistema de controlo para bloquear provisoriamente os novos pedidos feitos por esses clientes. O desbloqueio da conta só pode ser feito pelo departamento de crédito e mediante a solicitação de novas informações comerciais e revisão de informação histórica dos referidos clientes.

4.3.12.3. *Controlo de clientes com várias contas abertas*

Uma prática habitual em muitas empresas é manter diferentes contas abertas para o mesmo cliente – uma mesma sociedade, pessoa jurídica ou empresário individual – por razões comerciais ou porque o clientes tem vários estabelecimentos em diferentes regiões. Esta situação implica inúmeros perigos desde o ponto de vista de controlo de crédito e deve ser irradicada. Todas as contas com o mesmo NIF devem ser unidas numa única conta de cliente e, se não é possível fazê-lo por motivos comerciais já que o cliente se opõe, então o departamento de crédito deve criar uma conta global de cliente mesmo que seja para efeitos de controlo interno do crédito.

4.3.12.4. *O controlo de clientes com várias empresas criadas*

Quando várias empresas clientes que possuem diferentes pessoas jurídicas têm o mesmo proprietário, deve-se fazer um controlo adicional do risco global que apresenta o grupo de empresas, já que a insolvência de uma das empresas afectará a situação do resto da companhia. Nestes casos, é conveniente estabelecer um nível de risco global para o conjunto de sociedades e procurar não exceder o limite, afirma Brachfield (2009).

4.3.12.5. *Gestão proactiva na cobrança*

A empresa deve estabelecer mecanismos que permitam uma gestão proactiva das facturas que estão por pagar. Esta proactividade consiste em adiantar-se em relação aos acontecimentos e evitar, assim, os problemas mediante uma acção adequada, refere Brachfield (2009). O departamento de crédito deve comprovar, sobretudo a partir de determinados montantes, que as facturas estão correctas antes da data de vencimento do pagamento, com o objectivo de poder resolver o erro a tempo. Uma boa prática de gestão proactiva é quando um cliente paga através do débito directo entre a data da emissão da factura e a data de vencimento. Neste caso, envia-se uma carta ao cliente indicando o montante, vencimento e domiciliação e, se houver algum dado errado, para o comunicar ao departamento de crédito.

De acordo com o mesmo autor, o envio mensal de extractos de contas e resumo das facturas aos clientes, é outro instrumento muito importante para a proactividade na cobrança, uma vez que o cliente recebe toda a informação da sua conta e pode contactar com o fornecedor em caso de dúvidas, discrepância ou faltar alguma factura.

4.3.12.6. *Controlo de clientes sob vigilância*

Deve-se criar uma lista de clientes de alto risco (clientes que existem indícios de que estão a atravessar problemas financeiros ou que podem entrar em situação de insolvência) com periodicidade mensal que será analisado pelo gestor de crédito, afirma Brachfield 2009, acrescentando que os clientes que figurarem nessa lista deve ser objecto de uma vigilância permanente e as operações comerciais supervisionadas pessoalmente pelo gestor de crédito.

5. Gestão das cobranças

Quando uma empresa decide conceder crédito, ela tem de estar ciente de que vai lidar com situações de incumprimentos e que, provavelmente haverá montantes em dívidas que nunca vai receber. Por isso, a gestão de crédito, para além do que já foi dito até agora, compreende «o elemento final da política de crédito» (Ross *et al.*, 2013: 673) que é a cobrança.

A gestão das cobranças pode ser feita pela própria empresa ou então ser subcontratada, como por exemplo, através do *factoring*. Em ambos os casos, o processo de cobrança tem custos associados pelo que há que o avaliar periodicamente, no sentido de perceber se está a valer a pena ou não todo o esforço que se está a desenvolver. Esta avaliação pode ser feita através das seguintes análises.

5.1. Antiguidade das contas

De acordo com Batista (2004) no mapa de antiguidade de saldos encontram-se três grupos de informação: valor total a receber; valor das facturas ainda não vencidas; e grupo das que já venceram. O mesmo autor recomenda que o valor total não vencido e o vencido sejam quantificados, não só pelo valor absoluto, mas também pela percentagem que representam no total devido. Desta forma, permite comparar os resultados obtidos mensalmente e avaliar a tendência e eficácia das cobranças nos vários agrupamentos das diferentes idades dos saldos. Este método possibilita ainda definir objectivos, estipulando-se as percentagens que se pretendem atingir por cada grupo num determinado período de tempo, acrescenta o mesmo autor.

5.1.1. Saldos vencidos de 1 a 30 dias

Quando se concede crédito a 30 dias, significa que o cliente deverá pagar nesses 30 dias a contar da data do fornecimento e no 31º dia, isto é, no 1º dia em que o cliente se encontra em falta, deve ser enviada a 1ª carta de cobrança que incluirá um extracto de conta, afirma Batista (2004). Uma das primeiras acções a realizar nesta fase é verificar se o limite de crédito foi ultrapassado e se existir algum lançamento cujo o valor ultrapasse o limite de crédito estabelecido, o sistema deve rejeitar a encomenda, obrigando o operador a separar aquele pedido e encaminhá-lo para o gestor de crédito. Contudo, existem situações em que o operador pode permitir o fornecimento além do limite de crédito, caso a encomenda não

exceda determinado valor e a antiguidade de saldos daquela conta mostre que não existem facturas em incumprimento com mais de 30 dias, acrescenta Batista (2004). O autor diz ainda que o gestor de crédito deve verificar quais as facturas cuja a idade está a transitar para o intervalo dos 31 a 60 dias e que, neste momento, deverá ser expedida a 2ª carta de cobrança, informando o devedor que os débitos já ultrapassaram 30 dias, renovando-se o pedido do respectivo pagamento.

5.1.2. Saldos vencidos de 31 a 60 dias

Os maiores problemas existentes nas contas inseridas neste grupo são aqueles que começam a ter 50 a 55 dias de atraso e estas contas nunca são de bom presságio, pois podem significar que em breve estarão no grupo dos 61 a 90 dias, diz Batista (2004). Deve ser, então, feito de imediato um contacto telefónico com todos os clientes que tenham ultrapassado a data de vencimento em 40 ou 50 dias, procurando saber os motivos que levaram aos atrasos nos pagamentos. Se o cliente, perante novos telefonemas, não se compromete a efectuar o pagamento e se a idade dos saldos se aproxima de 60 dias, deve-se suspender o crédito e o fornecimento das mercadorias, acrescenta o mesmo autor.

5.1.3. Saldos vencidos de 61 a 90 dias

Para Batista (2004) os saldos com esta idade constituem já um problema e requerem um tratamento especial. É necessário enviar uma 3ª carta de cobrança no 61º dia e começar a telefonar aos clientes, considerando-se a hipótese de se obterem pagamentos numa base regular (semanal, quinzenal, mensal). Os fornecimentos serão efectuados a pronto pagamento, durante o período em que a dívida estiver a ser regularizada, acrescenta o mesmo autor dizendo que é aconselhável averiguar a situação financeira do cliente e o seu comportamento actual na praça, para se poder constatar se o pagamento a outros fornecedores é igualmente tardio.

5.1.4. Saldos com mais de 90 dias

Quando o departamento de cobranças não conseguir receber regularmente os saldos referentes às facturas com esta idade, é essencial o envio de uma carta final aos clientes estipulando uma data limite para o pagamento (normalmente mais 10 dias sobre a data desta carta), refere Batista (2004). Assim, informam-se os clientes que o assunto será entregue ao advogado para resolução por via litigiosa no caso da dívida não ser paga e na

véspera da data limite deverá ser expedido um *fax* ou *e-mail* recordando ao cliente a necessidade de cumprir o pagamento.

5.1.5. Antiguidades de saldos por classe de risco

No âmbito de decisão de concessão de crédito vimos que, na avaliação do risco, é necessário e importante agrupar os clientes por classes de riscos. Aqui também será interessante fazer esta classificação que, segundo Batista (2004), podem ser as seguintes:

- ✓ Excelente – grandes empresas, solidamente constituídas e de grande capacidade financeira, não envolvendo riscos de crédito;
- ✓ Boa – empresas sem problemas de ordem financeira, mas sem a estatura das empresas da categoria anterior;
- ✓ Limitada – empresas fracas, devendo permanecer dentro de certos limites de crédito;
- ✓ Com reservas – empresas com contas de alto risco, que requerem uma observação constante.

Esta análise pressupõe o aproveitamento de toda a informação recolhida como os relatórios dos vendedores, informações bancárias, documentos contabilísticos e historial de pagamentos.

5.1.6. Dias de vendas pendentes (DVP)

Segundo Brachfield (2009), o departamento de crédito deve controlar os dias de vendas pendentes, (na terminologia anglo-saxónica designa-se por *Days Sales Outstanding*) ou o prazo médio de cobrança (PMC) e considera que é um dado muito importante para conhecer a evolução do investimento nos clientes e para controlar a gestão de crédito e cobrança. O cálculo do PMC num determinado período N é feito mediante a seguinte fórmula:

$$\text{PMC} = (\text{Saldos clientes em N} / \text{Valor de vendas em N}) * \text{N}^\circ \text{ de dias N} \quad (5.1)$$

Esta técnica mostra o número de dias de vendas que estão por receber e, de acordo com o mesmo autor, é recomendável o seguimento semanal dos clientes com maior exposição aos riscos ou maior facturação.

5.2. *Factoring*

Para Brachfield (2009) o *factoring* formaliza-se mediante um contrato de cedência de créditos entre a empresa fornecedora (aderente) que mantém crédito interempresarial com os seus clientes (devedores) e uma sociedade financeira (*factor*) especializada em serviços de *factoring*, a qual antecipa a liquidação de uma parte importante dos fundos correspondentes às facturas cedidas. Através do *factoring*, a empresa vendedora de bens ou serviços cede os direitos de cobrança ao *factor* que se encarrega de fazer a gestão da cobrança aos clientes do aderente, assim como oferecer-lhe financiamento. De acordo com o mesmo autor, pode, opcionalmente, propôr ao aderente a cobertura do risco de insolvência ou de não pagamento das facturas, de forma a que o aderente assegure a cobrança de todas as vendas.

De entre outras vantagens destacam-se ainda:

- ✓ Evita o risco de falência por insolvências;
- ✓ Proporciona liquidez imediata e um melhor planeamento da tesouraria, evitando possíveis desvios;
- ✓ Centraliza o financiamento das vendas numa só fonte;
- ✓ Contribui para a redução dos custos financeiros resultantes dos atrasos nos pagamentos;
- ✓ Garante a cobrança, aumentando a rentabilidade; entre outras.

Como seria de esperar, os serviços prestados pelo *factor* têm custos associados que, de acordo com Brachfield (2009), dependem dos serviços contratados e têm dois componentes:

- ✓ Financeiro: o tipo de juros que em cada momento aplica o mercado a qualquer operação financeira;
- ✓ A tarifa *factoring* ou percentagem sobre as facturas cedidas: varia de acordo com o volume de negócio, o número e o valor das facturas no sector que opera, nível de risco dos devedores, assunção ou não da cobertura do risco de insolvência por parte da companhia de *factoring*.

Portanto, para além da própria gestão da cobrança, a empresa pode transferir parte ou a totalidade dessa gestão para terceiros, neste caso, para o *factoring*. Há que ponderar os custos e os benefícios acima apresentados e ver se será vantajoso ou não transferir a gestão da cobrança para terceiros.

6. Recuperação do crédito vencido

Depois de todos os mecanismos de gestão de risco de crédito e da própria gestão de cobrança, haverá sempre clientes que não escapam ao processo de cobrança. Perante este cenário, só resta proceder à recuperação do crédito vencido, quer através do processo interno da empresa quer através dos seguros, se os clientes em questão pertencerem à carteira de clientes com coberturas do risco de crédito. Antes disso, vamos primeiro estudar o perfil de um cliente incumpridor ou mau pagador.

6.1. Perfil de um mau pagador

Para Brachfield (2009) um mau pagador obstinado tem uma característica que é a de procurar ignorar o credor com o objectivo de o fazer desistir da cobrança da dívida. De acordo com o mesmo autor, infelizmente, as estatísticas mostram que uma elevada percentagem das empresas em Espanha preferem renunciar à cobrança e perdoar as dívidas antes de ir para os tribunais e reclamar o valor em dívida.

Além disso, o mau pagador não aceita responsabilidades nem culpas pelo não pagamento e, em geral, a culpa os terceiros: sócios, empregados, contabilistas, directores, entre outros. Se se lhes recrimina os seus comportamentos, a maioria deles adopta atitudes agressivas, se sentem ofendidos, entre outras atitudes.

O mesmo autor acrescenta que um mau pagador joga a curto prazo, ou seja, para pagar a um credor deixa de pagar a outro. Portanto, o melhor é ele pagar o mais rapidamente possível algum valor do que deve e acordar pagamentos fraccionados das dívidas com prazos semanais ou quinzenais. Grande parte da estratégia evasiva do mau pagador é baseada na ambiguidade das suas respostas em relação aos pagamentos das suas dívidas: indeterminação (não diz quando paga), imprecisão (não diz quanto paga) e indefinição (não diz como pagará). Portanto, o único objectivo do mau pagador é tranquilizar o credor com boas palavras, não o ver durante um bom período de tempo, ganhar tempo, atrasar o pagamento (que o beneficia) e fazer com que o credor desista.

6.2. Processo de cobrança

Ao iniciar o processo de cobrança, o gestor de cobrança tem que ter em conta que tem uma vantagem muito importante que é a de que o cliente tem uma obrigação incumprida. Isto

porque os clientes têm a obrigação de pagar as facturas dentro do prazo acordado nas condições de venda. Por isso, o representante do credor tem que fazer a cobrança com toda a segurança e confiança.

6.2.1. Primeiro contacto com o cliente

Segundo Brachfield (2009) antes de começar o referido processo, o gestor de cobrança deve reunir e estudar a fundo o *dossier* completo da dívida e do devedor em causa, que deverá conter as seguintes informações:

- ✓ Elementos financeiros: os relatórios comerciais, os estados financeiros do devedor, a informação negativa relativa às dívidas e incidências;
- ✓ Elementos de contabilidade: o estado de conta do cliente, as facturas, entre outros;
- ✓ Informação comercial: vendas efectadas aos clientes nos últimos meses, valor dos pedidos de entrega pendentes ou retidos;
- ✓ Outros documentos como recibos de devolução, cheques, notas promissórias ou letras não pagadas, cartas e correspondências, entre outros;
- ✓ Documentos para reflectir os acordos alcançados: letras, notas promissórias em branco, modelos de reconhecimento de dívida e modelos de fiança.

No momento de contactar com o devedor, o gestor de cobrança deve ter toda a informação em mão. Esse contacto com o devedor, de acordo do Brachfield (2009) tem de ser o quanto antes, ou seja, não deve ultrapassar as 24 horas depois da data de vencimento das facturas. O credor tem de superar o medo de rejeição por parte do cliente e ter a segurança de que uma gestão de cobrança bem feita não tem porque deteriorar as relações comerciais com o cliente. Os únicos que poderão sentir-se prejudicados são os maus pagadores e se, estes clientes deixarem de comprar, não vão trazer nenhum prejuízo para a empresa. O mesmo autor acrescenta que, em função do valor em dívida e tipo de cliente, o gestor pode escolher o canal de comunicação mais apropriado. Em alguns casos, o telefone é o instrumento mais adequado e noutros um *e-mail* é suficiente. Não obstante, independentemente do canal escolhido, é conveniente enviar, paralelamente, uma carta para reforçar a cobrança, em que tenha o valor da dívida, facturas pendentes, condições de pagamentos e formas de liquidar as facturas pendentes.

6.2.2. A cobrança propriamente dita

Como primeiro passo é importante que o cliente esteja inteirado de quanto, como e quando tem que pagar. Portanto, é conveniente que o gestor comprove que o devedor tenha estas informações, já que, em alguns casos, o devedor não paga por falta de informação, afirma Brachfield (2009). Mesmo assim e conforme já foi dito anteriormente, convém o gestor ter a informação toda em mão, em suporte físico ou informático para, caso seja necessário, a enviar aos clientes. De acordo com o mesmo autor, é melhor não utilizar as palavras carregadas de negatividade para com o devedor. Isto para evitar que o cliente que não pagou por culpa de uma incidência não se sinta ofendido, além de que, há clientes mais susceptíveis do que outros.

6.2.2.1. *Exposição da situação ao devedor*

A chave para a cobrança está na simplicidade de exposição e evitar confrontos com os devedores, refere Brachfield (2009). As perguntas abertas permitem obter muitas informações que podem ser utilizadas para conhecer os pontos fracos do devedor e traçar uma estratégia de cobrança. Se as respostas do devedor não são satisfatórias ou não apresentam nenhuma solução, há que lhe explicar claramente os inconvenientes e os problemas que ele terá no caso de manter a posição de não querer pagar ou colaborar. E também explicar-lhe as vantagens que terá se pagar logo a dívida ou se alcançar um compromisso de pagamento, acrescenta o mesmo autor, dizendo também que tudo isso deve ser feito mediante um estilo assertivo, de escuta e empatia e não de agressividade.

No processo de cobrança é importante passar a imagem de que para o credor é fundamental recuperar o crédito o mais rápido possível porque, caso contrário, o cliente fica com a sensação de que o credor não tem pressa e não se sentirá obrigado a pagar a dívida imediatamente e pagará no tempo que ele entender. Segundo Brachfield (2009), além disso, o gestor de cobrança deve pedir, com toda a naturalidade, que o devedor pague a totalidade da dívida o quanto antes e não começar por lhe perguntar se quer pagar fraccionadamente. Deve também propor o canal mais rápido, seguro e simples para liquidar as suas dívidas, a forma de pagamento, pagamentos fraccionados, se for caso disso, e tudo tem que ficar escrito e assinado pelo devedor.

6.2.2.2. Meios de cobrança

A visita pessoal é, sem dúvida, o melhor método para cobrar uma dívida uma vez que se está a negociar cara a cara com o devedor já que, para além da linguagem verbal, se pode ver as expressões faciais e a linguagem não verbal do interlocutor, diz Brachfield (2009). Para além disso, o gestor tem a oportunidade de conhecer a situação real do devedor, ao entrar no interior das suas instalações, permitindo também ver se existe uma diminuição da produção e da actividade da empresa, fluxo de entrada e saída de mercadorias, atitudes dos empregados, etc, acrescenta o mesmo autor. O principal problema das visitas é que tem custo elevado para o credor, pelo que deve ser feita para os casos de maior montante ou para as dívidas mais complicadas.

As chamadas telefónicas é o melhor método tendo em conta a relação custo/eficácia, refere Brachfield (2009), por ser um meio rápido, que dá a oportunidade de ter uma comunicação interactiva com o cliente e escutar da sua própria voz os motivos do não pagamento e as possíveis soluções.

Segundo o mesmo autor, o método através de correspondência em carta é um método menos efectivo para cobrar, mas mais económico e permite o tratamento massivo dos casos de incumprimentos.

6.2.3. Seguimento do compromisso de pagamento

Quando o devedor chega a um compromisso, o gestor deve anotar a data e o valor no sistema informático, ou na sua ausência, na agenda e no mesmo dia em que o cliente se compromete a pagar, deve-se verificar se já foi dado a ordem de pagamento ou não. Para Brachfield (2009) este acompanhamento é muito importante, porque se o credor não o fizer corre o risco do devedor pensar que o assunto não tem importância e prolongue mais o pagamento da dívida.

6.2.4. Ultimátum e pós-ultimátum

Quando o devedor se recusa a pagar ou a chegar a um acordo razoável há que lhe enviar sempre um último aviso, ou seja, uma espécie de ultimato. Esse aviso serve como a última reclamação extrajudicial antes de entregar o caso aos advogados e também como forma de pressionar psicologicamente o devedor.

De acordo com Brachfield (2009) na situação actual de crise e perante o perigo da empresa devedora fechar, se passar mais de 120 dias desde o vencimento da factura e não se encontrou uma solução consistente, é aconselhável recorrer a profissionais de recuperação de crédito que garantem uma conduta ética na sua gestão de recuperação assim como, uma eficácia provada nas suas funções de recobrança.

6.3. Recuperação de dívidas através dos seguros

Já foi visto que os pagamentos através do débito directo ou a solicitação das garantias bancárias são duas formas seguras de se proteger contra os riscos de incobrabilidade e de insolvências. Outra forma através do qual se transfere estes riscos é por via de seguro de crédito, conforme vamos ver de seguida.

6.3.1. Seguro de crédito

Quando se concede crédito a um cliente pressupõe-se que ele é uma empresa próspera, que os seus activos conservam os seus valores, entre outros. Mas, como sabemos, existem imprevistos que podem mudar as condições financeiras de um negócio de um dia para o outro e, simultaneamente, modificar a posição dos seus credores. «O seguro de crédito é uma modalidade de seguro que tem por finalidade cobrir os riscos de não pagamento de créditos» e «pressupõe o pagamento de um valor (prémio ou comissão), por parte do segurado, à entidade que cobre o risco (companhia de seguros de crédito)» (Batista, 2004: 235). Segundo o mesmo autor quando ocorre um sinistro, ou seja, quando estamos perante uma ausência de pagamento por parte do devedor, a companhia de seguros indemniza o credor:

- ✓ Num determinado prazo a contar da data do vencimento da dívida;
- ✓ No dia determinado em que a insolvabilidade é confirmada pela falência, concordata ou insuficiência de meios.

De acordo com Brachfield (2009) a seguradora coloca à disposição do segurado uma equipa completa de profissionais para a recuperação das dívidas, fazer a gestão da recobrança e reclamações tanto amigáveis como judiciais, tudo incluído no custo do seguro.

6.3.1.1. Riscos cobertos na concessão de crédito

Para Brachfield (2009) o seguro de crédito cobre a totalidade dos riscos de crédito aos clientes, de forma que o assegurado possa obter uma carteira de risco diversificada, o que limita o seu risco e permite, assim, tarifas mais vantajosas. A seguradora tem o poder de seleccionar os riscos que vai assumir mediante uma classificação de cada um dos clientes do segurado-fornecedor, diz o mesmo autor, acrescentando que a seguradora pode excluir do contrato de seguro aqueles compradores que sejam insolventes ou maus pagadores.

Os riscos cobertos pelo seguro de crédito são basicamente dois, refere Batista (2004):

- ✓ O risco comercial – que se traduz na falta de pagamento ao credor e que lhe dá o direito de reclamar a sua indemnização. A noção de falta de pagamento é entendida por um atraso prolongado no pagamento (prazo de carência ou prazo de mora) e é fixado nas condições entre o credor e o segurador;
- ✓ Risco político – garante o pagamento face a incumprimento de um país face aos compromissos com o exterior, nomeadamente pela ocorrência do risco de guerra, motim, ou por dificuldades de transferência de divisas.

6.3.1.2. Proposta de seguro

A proposta de seguro de crédito é elaborada pelo segurado através do seu preenchimento e permite à companhia de seguros propor-lhes as condições do contrato, no qual é abrangido o risco a cobrir. Para Batista (2004) este questionário é um documento essencial que deverá ser assinado pelo responsável da empresa que pretende fazer o seguro, e no qual se espelha a actividade comercial da empresa e dos seus clientes, através de 5 tipos de informações: experiência da empresa; produto vendido; clientes; duração do crédito; e o modo como se faz a gestão da carteira de créditos.

6.3.1.3. Apólice de seguro

No seguro de crédito, a apólice de seguro é o contrato no qual se fixam as condições gerais e particulares que regem as relações entre as duas partes, afirma Batista (2004), dizendo também que o segurado solicita o limite de garantia para cada um dos seus clientes, o qual, após análise, será aceite ou recusado pela companhia de seguros. No caso de aceitar, esta compromete-se a garantir ao segurado o pagamento de indemnização em caso de sinistro,

isto é, se o destinatário não liquidar a factura na data do vencimento. O segurado pagará um prémio e o segurador compromete-se a garantir a operação.

De acordo com Brachfield (2009) o contrato de seguro rege por alguns princípios, tais como:

- ✓ Asseguram-se todas as operações comerciais que possam ser seguradas;
- ✓ A seguradora classifica os riscos e notifica o segurado sobre as operações garantidas, os clientes abrangidos pela cobertura e até que montantes;
- ✓ A seguradora não cobre 100% das perdas já que se presume uma comparticipação por parte do segurado que deve zelar por um bom fim das operações, pelo que se partilha o risco de insolvência numa proporção equilibrada.

Batista (2004) acrescenta que uma apólice de seguro de crédito exige do segurado um mínimo de organização administrativa, não podendo alhear-se dos princípios globais da apólice, da selecção dos riscos pela seguradora e de uma vigilância dos créditos seguros, implicando a comunicação de ameaça de sinistro e a participação nos prazos estipulados.

Em suma, no processo de cobrança há que ser pragmático (o que não significa ser agressivo com o cliente) na recuperação do crédito na totalidade e de forma imediata e, caso esta solução não for mesmo possível avançar-se-á, então, para o pagamento fraccionado. Há que escolher o melhor meio para a recuperação do crédito de acordo com o montante em causa e tipo de cliente e acompanhar o processo até ao desfecho final.

O seguro de crédito é muito importante porque protege as empresas fornecedoras dos atrasos nos pagamentos e contra os incobráveis, além da segurança e tranquilidade de que as suas vendas estão cobertas. As seguradoras proporcionam ainda uma série de serviços que vão desde os *reminders* de pagamento ao cliente até às acções de recobrança que transforma a dívida em dinheiro efectivo para o segurado.

7. Estrutura organizacional e funções do departamento de crédito

Para que a gestão de crédito e cobrança tenha eficácia terá que haver uma estrutura organizacional clara e com as funções de cada departamento bem definidas.

A organização do departamento de crédito poderá compreender a seguinte estrutura, de acordo com a Figura 7.1:

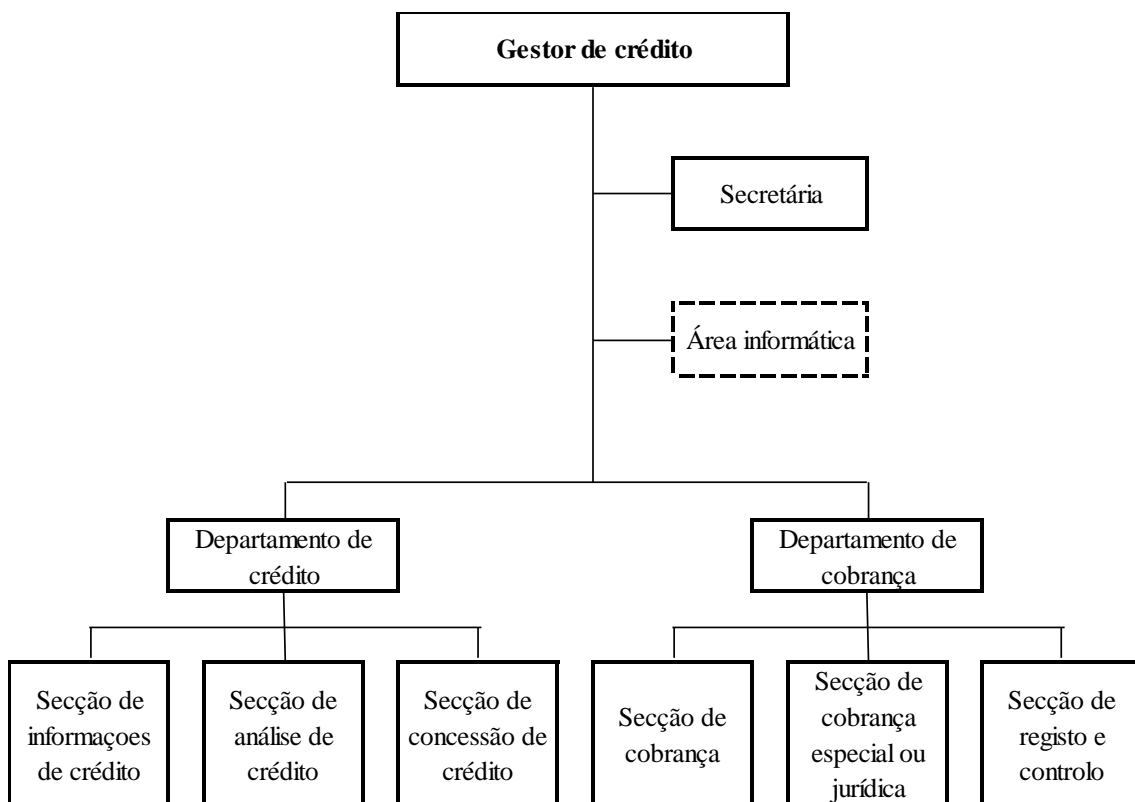


Figura 7.1 Estrutura organizacional do departamento de crédito

Fonte: Adaptado de Tavares (1988: 21)

7.1. Gestor de crédito

O departamento de crédito «é dirigido pelo gestor de crédito, que será responsável pelo planeamento, organização, gestão e controlo de todas as actividades que envolvam o processo de concessão de crédito e cobrança» (Batista, 2004: 82). Segundo este autor, as principais responsabilidades do gestor de crédito são:

- ✓ A definição da política de crédito e cobranças inserida nos objectivos da empresa;

- ✓ Organização do departamento, nomeadamente da definição das tarefas do pessoal de cada um dos diferentes sectores;
- ✓ Formação adequada e actualizada de todo o pessoal relacionado com o crédito e com as cobranças;
- ✓ Elaboração de relatórios e análises financeiras;
- ✓ Controlo dos limites de crédito;
- ✓ Contactos com os clientes através de cartas, telefonemas e visitas;
- ✓ Elaboração do plano de tesouraria;
- ✓ Contacto com os bancos, empresas de informação de crédito, associações comerciais e industriais e com outros parceiros da indústria;
- ✓ Implementação e controlo das políticas de crédito e cobranças.

O gestor de crédito, dependendo da dimensão da empresa, precisa de apoio da secretária que será responsável, de acordo com Tavares (1988: 22), pelas funções de assistência operacional ao gestor de crédito, de manutenção de arquivos de contratos e documentos especiais, de controlo do manual dos procedimentos de créditos e cobranças e, por fim, a função de controlo de agenda de compromissos e serviços auxiliares.

O mesmo autor refere ainda que gestor de crédito deve ter o apoio e colaboração da área informática na identificação das necessidades para o funcionamento dos sistemas de crédito e cobrança, formação e desenvolvimento do pessoal envolvido no processo de preparação de informações e análise de relatórios de gestão. Mas, Batista (2004) vai mais longe dizendo que deveria existir uma secção de informática que terá a seu cargo o planeamento, organização, gestão e controlo de todos os assuntos relacionados com a recolha e tratamento informático dos elementos que servem de base para a análise de risco, destacando as funções de actualização constante das bases de dados, o processamento e tratamento de informação e o processamento de encomendas de clientes e a respectiva facturação.

7.1.1. Departamento de crédito

O departamento de crédito «é supervisionada por um responsável que tem a seu cargo o planeamento, organização, gestão e controlo de todos os assuntos que abrangem o processo de informações, análise e decisão de crédito» (Batista, 2004: 83).

Mas segundo Tavares (1988: 23) estas atribuições poderão ser desempenhadas através de duas secções: a de informações de crédito com responsabilidades sobre a implementação e manutenção das informações cadastrais nos registos de processamento de dados,

identificação das principais fontes de informação de crédito, actualização periódica do cadastro de informações, através de obtenção de informações externas, verificação periódica do cadastro com a eliminação de informações excedentes ou consideradas obsoletas, entre outras; a de análise de crédito cujas responsabilidades recaem sobre a organização e verificação das informações recebidas, análise dos saldos dos clientes através da aplicação de índices e indicadores de carácter económico e financeiro, definição de parâmetros para a determinação de limites matemáticos de créditos de clientes, entre outras responsabilidades. A estas duas secções, Batista (2004) acrescenta uma terceira, designada concessão de crédito e diz que, em boa verdade, esta área só existe em grandes empresas, funcionando como um órgão de consultoria interna.

7.1.2. Departamento de cobrança

No que diz respeito ao departamento de cobrança, este «é supervisionado por um responsável que tem a seu cargo o planeamento, organização, gestão e controlo de todas as actividades que englobam o processo de registo, controlo e cobrança de valores decorrentes das vendas a crédito» (Batista, 2004: 85). O mesmo autor acrescenta que o responsável pela secção das cobranças tem a seu cargo a preparação dos extractos de conta, rotinas de cobrança, envio de cartas de cobranças, contactos telefónicos, outras acções especiais de cobrança, para além de controlar as facturas, recibos, notas de crédito e de débito, garantias e outros documentos.

Por sua vez, a secção de cobrança especial ou jurídica terá como principais funções, segundo Tavares (1988:24), as seguintes: realização de serviços de cobrança em casos especiais, realização de cobrança de carácter jurídico nos casos de falência, preparação de contratos de pagamentos parciais de dívidas e representação da empresa em processos jurídicos de cobrança.

Por fim, Batista (2004) refere que a secção de registo e controlo terá a responsabilidade sobre a manutenção diária dos registos individuais de contas a receber, emissão das listagens das antiguidades de saldos, reconciliação de contas com os clientes e estabelecendo a integração dos pagamentos com as rotinas de emissão de recibos e dos depósitos bancários de valores.

Portanto, só com uma estrutura organizacional e tarefas bem definidas de cada uma das pessoas envolvidas na gestão de crédito e cobrança se conseguem boas práticas de no âmbito da gestão e resultados eficazes.

8. Estudo Empírico

Este capítulo destina-se a apresentação do estudo de caso de uma empresa do sector de distribuição cujo o nome, por questões de confidencialidade e salvaguarda de interesses, é fictício. Portanto, trata-se de uma empresa real cujo o nome atribuído é “ABC”. O mesmo tratamento será dado à empresa concorrente que se chamará “XYZ”.

8.1. Questão de investigação

Para a realização deste trabalho colocou-se a seguinte questão: Será que as alterações na política de crédito da empresa “ABC” influenciaram o seu *performance*, mais concretamente, os seus resultados líquidos?

8.2. Objectivos

O objectivo geral deste estudo é o de avaliar as alterações introduzidas na política de crédito da empresa “ABC”, nomeadamente, em que medida e de que modo essas alterações afectaram os resultados líquidos da mesma empresa.

Os objectivos específicos visam, essencialmente:

- ✓ Compreender quais foram os motivos para a implementação da política de crédito e como foi esse processo;
- ✓ Investigar como é feita a avaliação do risco e o processo de aprovação de crédito aos clientes;
- ✓ Perceber como funcionam os sistemas de bloqueios em caso de incumprimento e em que circunstâncias se faz a revisão dos limites de crédito;
- ✓ Por fim, o último objectivo mas não menos importante, entender bem como é a gestão de cobrança, o processo de recuperação de dívida, assim como, a relação com os seguros.

8.3. Metodologia do trabalho

Métodos de investigação

Como sabemos, existem vários métodos de investigação, designadamente:

- ✓ **Histórico**, que lida com o passado, ou seja, temos de recorrer a documentos e outras formas de registo de evidências para podermos fazer a análise. É pesquisar o passado para explicar o presente;
- ✓ **Exploratórios**, que procura a resposta sobre a questão “O que podemos saber?”;
- ✓ **Descritivo**, em que se procura a resposta para a pergunta “Qual é a natureza daquilo estamos a pesquisar?”;
- ✓ **Explicativos**, procurando a resposta sobre às questões “Porquê?” e “Como?”.

Obviamente, que a metodologia mais adequada está dependente do objecto de estudo e dos objectivos que se pretende alcançar. Ora bem, a estratégia para esta pesquisa é o estudo de caso em que se utilizou o método exploratório com o objectivo de se saber mais sobre o tema, assim como os factos e os fenómenos relacionados com o mesmo e o método explicativo com vista a obter as respostas às questões “Como?” e “Porquê?”. Como e porquê as alterações na política de crédito afectaram os resultados líquidos da empresa “ABC”?

Enfoque de investigação

Em termos de enfoque de investigação, utilizou-se o enfoque qualitativo para este estudo. Como sabemos, este enfoque apesar de não se fundamentar em estatísticas, os significados são extraídos dos dados e tem como objectivo descrever um fenómeno de uma forma inovadora.

Para este trabalho realizou-se um estudo de caso da empresa “ABC” devido aos factos que ocorreram entre 2011-2013 (anos civis), com algumas referências aos factos anteriores a 2011. Neste período de tempo vai-se procurar perceber a evolução das vendas a crédito, até que ponto esta evolução influenciou a evolução das dívidas e se estas foram também influenciados por outros factores. Para além disso, vai-se quantificar o impacto que os incobráveis tiveram nos resultados da empresa “ABC” ao longo deste período. Será feita uma retrospectiva da gestão de crédito desde o ano da implementação da política de crédito em comparação com a situação actual. Por fim, far-se-á recomendações em relação aos aspectos que poderão ainda ser melhorados em termos de gestão e as estratégias futuras a seguir a nível de política de crédito.

Recolha de dados

De todo o processo de preparação do estudo de caso, a recolha de evidências é a fase mais importante, uma vez que, são as evidências que dão credibilidade ao estudo. Assim, segundo Yin (2005) existem as seguintes fontes para a recolha de evidências:

- ✓ Documentação;
- ✓ Arquivo;
- ✓ Entrevistas;
- ✓ Observação directa;
- ✓ Observação participante;
- ✓ Objectos físicos.

Seguir-se-á, então, a componente prática deste trabalho que foi suportado essencialmente, por duas fontes:

- ✓ Pesquisa documental, nomeadamente Manual de Gestão de Crédito, *e-mails*, *Credit Management Guideline* do grupo, uma vez que a empresa “ABC” pertence um grupo internacional, relatórios interno de gestão, relatórios do sistema financeiro SAP FI/CO¹³ específicos da gestão de vendas a crédito, todos eles dos últimos 3 anos, de forma a obter respostas aos objectivos específicos;
- ✓ Entrevistas – foram entrevistadas pessoas que trabalham directamente com a gestão de vendas a crédito, *Accounting Manager*, *Head of Finance and Accounting* e alguns colaboradores.

Durante a pesquisa e recolha de informação o investigador foi-se deparando com algumas dificuldades, nomeadamente, no que diz respeito aos relatórios do sistema financeiro SAP FI/CO em que só começaram a estar disponíveis a partir de 2012. Foi necessário fazer pequenos ajustamentos para se obter dados comparáveis ao longo dos anos para, por exemplo, as dívidas por idades. Além disso, como o fecho das contas anuais já não coincidem com o ano civil (fecha-se o ano fiscal a 30 de Setembro) teve que ser feito um *restatement*, de forma, a obter os dados a 31 de Dezembro e serem comparáveis com os anos anteriores cujo o fecho do ano fiscal coincidiu com o ano civil.

¹³ SAP é um sistema integrado de gestão empresarial que tem vários módulos, sendo que dois deles são SAP FI – *Financial Accounting* e o outro é SAP CO – *Controlling*.

8.4. Caracterização do objecto de estudo

A empresa “ABC” é uma filial de um grande grupo internacional, o terceiro a nível mundial em termos de distribuição, que está presente em 33 países, com cerca de 2.200 unidades comerciais e mais de 283.000 funcionários. Ela está presente em Portugal desde 1989, tendo aberto a sua primeira unidade comercial em 1990. A sua expansão foi extremamente rápida e no final do primeiro ano de actividade a empresa “ABC” já estava na liderança do sector. A fórmula inovadora de oferta global representou uma arma fundamental neste crescimento, visto que é dado aos clientes a possibilidade de adquirir num só local tudo o que necessitam, desde os produtos que revendem ou transformam, aos que utilizam ou equipam as suas unidades.

Actualmente a empresa tem várias unidades comerciais abertas nos principais centros económicos e urbanos do país, o que representa cerca de 1.190 postos de trabalho directos.

8.4.1. Caracterização da actividade da empresa “ABC”

O conceito de negócio da empresa “ABC” é o conceito Cash & Carry, em que se pode adquirir “tudo debaixo de um único teto” e, pensado especialmente nas necessidades dos clientes comerciantes, como pequenos/médios retalhistas, restaurantes, cafés, hotéis e outros profissionais, tais como instituições. É um conceito em que é o próprio cliente a escolher activamente o produto nas prateleiras, comprando-o e levando-o com ele.

O conceito Cash & Carry é caracterizado pela extraordinária diversidade de oferta de produtos, uma constante orientação para o cliente, bem como uma excelente relação qualidade-preço.

Portanto, é um modelo de negócio especialmente concebido para o sector de venda por grosso, que permite satisfazer as necessidades dos profissionais que pretendem adquirir de maneira directa, em quantidades desejadas, e numa mesma superfície, tudo o que precisam para o seu negócio - tanto de Área Alimentar como de Área Não Alimentar - evitando assim deslocações desnecessárias.

8.4.2. Missão

A empresa “ABC” distingue-se pela sua especialização e sortido profissional. Está direccionada a um público que pertence a um segmento profissional específico, que

necessita de uma gama concreta de produtos, de um modo rápido e cómodo e em formatos especiais, com uma relação preço-qualidade insuperável.

Por isso, ela não pretende ser apenas mais um fornecedor e, desde o início da sua actividade que, o grande objectivo é estabelecer-se como um parceiro dos profissionais no mercado. É nesse sentido que as unidades comerciais mantêm actividades úteis de apoio ao comércio tradicional e à hotelaria e restauração, desenvolvendo anualmente programas de acções específicas.

8.4.3. Tipos de clientes

A “ABC” é uma empresa que se dedica, conforme já foi dito anteriormente, à venda de produtos alimentares e não alimentares, prestando um serviço global destinado a suprir as necessidades dos profissionais classificados da seguinte maneira:

- ✓ *Horeca* – são basicamente clientes de hotelarias e similares, restaurantes e cafetarias;
- ✓ *Traders* – são principalmente retalhistas alimentares e não alimentares;
- ✓ *Services, Companies and Offices* (SCO's) – são clientes como instituições, associações e fundações, públicas ou privadas, empresas ou empresários da indústria e serviços, e profissionais liberais e por conta própria.

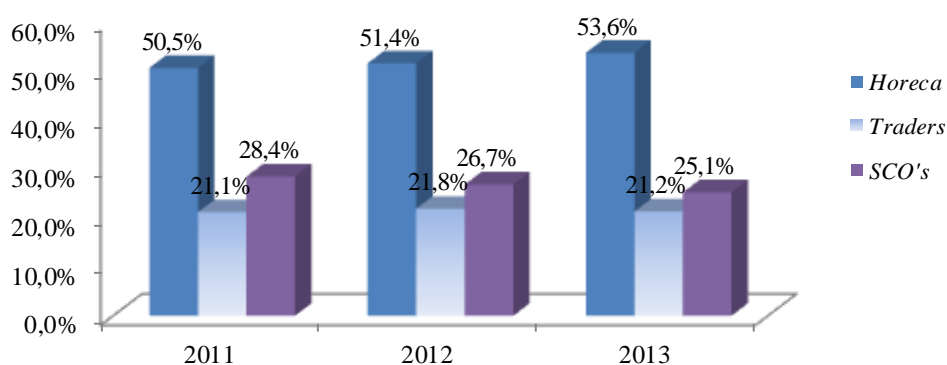


Figura 8.1 Vendas por categorias de clientes

Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar pela Figura 8.1, em todos os anos, os clientes Horeca são os principais clientes da empresa “ABC” em termos de volume de vendas representando mais 50% do total das vendas desta empresa.

8.5. Política de crédito

Os membros do *Board* do Grupo a que pertence a empresa “ABC” aprovou, no dia 29 de Julho de 2008, o *Credit Management Guideline*, tornando vinculativo, a partir do dia 1 de Agosto do mesmo ano, a todas as empresas que fazem parte do Grupo. De acordo com esse *Guideline*, antes do lançamento de qualquer programa de crédito, os países tinham de apresentar ao *Board* do Grupo uma Proposta de Decisão que tinham de ser aprovado pelos seus membros. Inicialmente, a tal proposta era decidida numa fase de teste e, em caso de sucesso e numa segunda decisão, o programa de crédito era decidido no seu todo tendo como os parâmetros chave definidos, três áreas: limites de crédito, prazos de pagamentos e taxas e cobranças.

Com isso e, de acordo com os dados, a expansão das vendas a crédito só aconteceu em 2010, passando de, aproximadamente, de 3 milhões de euros em 2009 para 54 milhões de euros em 2010. Enquanto que os clientes a crédito com vendas passaram de 472 em 2009 para 2.204 em 2010. A Figura 8.2 mostra em termos absolutos (em milhões de euros) as vendas brutas e as vendas a crédito dos anos subsequentes:

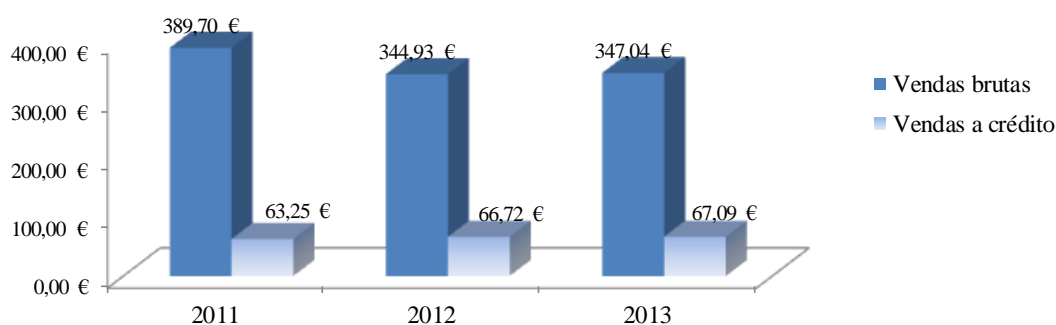


Figura 8.2 Evolução das dívidas ao longo dos anos

Fonte: Elaboração própria

Enquanto que as vendas a crédito seguiram sempre uma tendência de crescimento nos últimos três anos: 63,25 milhões de euros em 2011; 66,72 milhões de euros em 2012; e 67,09 milhões de euros em 2013, as vendas brutas tiveram comportamentos mais oscilantes, ou seja, em 2011 situavam-se nos 389,7 milhões de euros, enquanto que, em 2012, houve uma queda acentuada, diminuindo para os 344,93 milhões de euros e fixando-se, depois de um ligeiro aumento, nos 347,04 milhões de euros em 2013.

A Figura 8.3 espelha melhor a evolução destas variáveis, em termos de desvios.

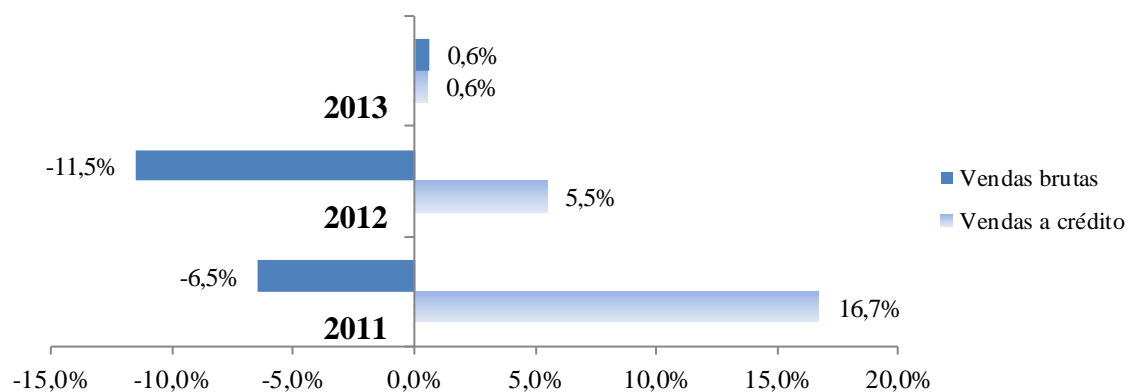


Figura 8.3 Crescimento das Vendas Totais *versus* vendas a crédito

Fonte: Elaboração própria

Nos anos de 2011 e 2012 as vendas a crédito aumentaram 16,7% e 5,5% respectivamente, enquanto que as vendas brutas caíram 6,5% em 2011 e 11,5% em 2012. Em 2013 houve um ligeiro aumento (+0,6%) tanto das vendas a crédito como das vendas totais. De salientar que, por esta análise constata-se que a expansão das vendas a crédito não contribuiu para a expansão das vendas totais, uma vez que estas diminuíram em 2011 e 2012 e aumentaram ligeiramente em 2013. Mas, não é possível concluir que a expansão das vendas a crédito contribuíram para uma perda menos acentuada das vendas totais porque para isso seria necessário saber que os clientes que passaram a comprar a crédito não foram os clientes que antes compravam a pronto pagamento ou que, aqueles que compravam a pronto pagamento aumentaram as suas compras por passarem a comprar a crédito. Ter-se-ia que fazer um estudo do efeito de canibalização, ou seja, analisar a evolução das vendas a crédito sem os clientes que deixaram de ser a pronto pagamento para passarem a ser a crédito. Isto não foi possível porque teria que saber as vendas totais por clientes antes da expansão da política de crédito, identificar os clientes que deixaram de ser a pronto pagamento para pagamento a crédito, e o sistema operacional que a empresa “ABC” tem só disponibiliza dados históricos até 2011. Além disso, não é tão relevante para as conclusões deste trabalho, fazer esta análise.

8.5.1. Razões da implementação

De acordo com os dados recolhidos, mais concretamente com o *Credit Management Guideline* do 15 de Julho de 2013, é reconhecida a importância da conjuntura de crise que se vivia e que se vive até agora, a natureza do negócio do Grupo, as suas dificuldades, riscos, oportunidades e estratégias. Neste sentido, este *Guideline* veio regulamentar a política de crédito, dizendo que, no geral, o crédito é concedido aos clientes para financiar

as suas compras regulares às empresas do Grupo. Mas o mesmo *Guideline* chama a atenção que o objectivo não é financiar os investimentos dos clientes e que estes investimentos deverão ser financiados pelos bancos e instituições financeiras, preferencialmente em cooperação com as empresa que são membros do Grupo.

8.5.1.1. *Foco cliente face à actual conjuntura de crise*

Já se destacou anteriormente, a importância que a concessão de crédito tem no financiamento das empresas, principalmente nos tempos difíceis em que elas vivem. O próprio *Guideline* reconhece isso, atendendo também à especificidade do negócio das empresas do Grupo. Viu-se na Figura 8.1 que o principal cliente da empresa “ABC” é Horeca e, acrescido às adversidades derivadas da crise económica e financeira, esta categoria de clientes teve que enfrentar mais outra adversidade que foi o aumento do IVA na restauração de 13 para 23%. A medida entrou em vigor no dia 1 de Janeiro de 2012 que, de acordo com os dados da Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) publicados no Relatório do Grupo de Trabalho Interministerial, traduziu-se num aumento de receitas na ordem dos 77%, por um lado, mas por outro, o volume de negócios teve uma quebra de 12,2%. De acordo com as pesquisas efectuadas, a empresa “ABC” poderá não ter escapado aos efeitos do aumento do IVA na restauração, conforme se pode ver na Figura 8.4:

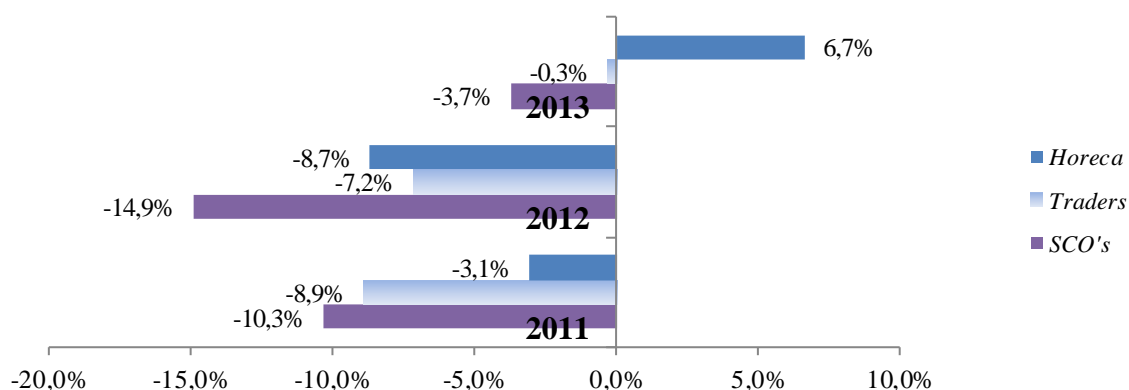


Figura 8.4 Crescimento das Vendas Totais por categorias de clientes

Fonte: Elaboração própria

A queda no volume das vendas nos clientes Horeca, em termos LFL (*Like-For-Like*), ou seja, comparando os mesmos números de unidades comerciais, é mais acentuada em 2012 do que em 2011 (conforme é possível constatar na Figura 8.4), ou seja, a perda é de -8,7%, representando cerca de 17 milhões de euros em 2012, enquanto que em 2011 foi de -3,1%, representando uma perda de, aproximadamente, 6 milhões de euros. Em 2013, o cenário já foi mais favorável, com as vendas dos clientes *Horeca* a aumentarem 6,7% (representando

um aumento de cerca de 12 milhões de euros) enquanto que os *Traders* e os *SCO's* a perderam apenas 0,3% (representando uma perda de cerca de 0,2 milhões de euros) e 3,7% (representando uma perda de cerca de 3 milhões de euros) respectivamente. Portanto, a necessidade de adaptação da empresa “ABC” à nova conjuntura económica e financeira e também fazer jus à sua missão que é “ser parceiro de negócio dos seus clientes” são as razões que estiveram na base para a implementação da política de vendas a crédito.

8.5.1.2. Política de crédito da concorrência

A empresa “ABC” tem como concorrente, a empresa “XYZ” que, também está exposta ao risco de crédito porque vende a crédito aos clientes. Portanto, uma das fontes deste risco são os clientes, de acordo com o relatório de contas publicado para o ano de 2013. Segundo este relatório, o risco de crédito é gerido com base na experiência e no conhecimento individual do cliente, bem como através de seguros de crédito e imposição de limites de crédito, cuja a monitorização é feita mensalmente e revista anualmente pela Auditoria Interna.

8.5.2. Análise da política de crédito no passado

As vendas a crédito começaram a ter alguma expressão em 2009, mas, a verdadeira expansão ocorreu em 2010, com as mesmas a aumentarem cerca de 16 vezes mais do que em 2009. Só que com este aumento “repentino”, tanto em volume como em número de clientes a crédito, a empresa “ABC” não estava preparada nem dotada de recursos para um novo patamar de gestão e de exigência que já se requeria. Mas isso, vai ser detalhadamente abordado mais à frente.

8.5.2.1. Gestão de crédito

Antes da actual Norma/Procedimento de gestão do crédito, existiam as Regras e Procedimentos, com a data de edição de 13 de Agosto de 1999 e a da última revisão foi 10 de Janeiro de 2006. Mas as regras e procedimentos nelas contidas já se revelavam desadequadas face às novas exigências estabelecidas a partir de 2008 porque regulava um outro conceito de vendas a crédito. Este conceito era a de que a empresa “ABC”, através de uma entidade bancária, concedia crédito sob a forma de crédito num ponto de venda e seria considerado vendas normais se os clientes tivessem o cartão da entidade bancária com quem a empresa tinha acordo e se não tivessem cartão era considerado vendas a crédito.

Depois existiam procedimentos para cada uma dessas situações, em termos de documentação que tinha que ser enviado ao banco e aprovado. Portanto, eram normas que definiam as responsabilidades de cada um dos intervenientes no processo, mas já não tinham nada a ver com o novo conceito de vendas a crédito. Em termos de gestão de crédito, essas normas não definiam como se devia fazer a recolha de informações de crédito, a avaliação do risco dos clientes, a determinação dos limites de crédito e dos prazos de pagamentos, a gestão de linhas de crédito e os sistemas de bloqueios. Existiam sim, de acordo com as informações recolhidas, alguns *e-mails* com os procedimentos, contrato base que se devia fazer, a definição das garantias que eram necessárias e controlo de pagamentos.

Mesmo assim, muitos clientes que compravam a crédito não tinham os limites de crédito atribuídos no sistema, pelo que não havia forma de bloquear as suas compras em caso de incumprimentos. Além disso, havia aqueles clientes que tinham os limites de crédito atribuídos mas o sistema SAP FI, que dá para controlar o valor das compras dos clientes e os limites de crédito disponíveis, não bloqueia as compras seguintes em caso de incumprimento. De acordo com Figura 8.5, em 2011 os clientes sem limites de crédito eram de 20,07 milhões de euros, representando 31,7% das vendas a crédito e correspondendo a 1.289 clientes, em 2012 foram 16,34 milhões de euros, representando 24,5% das vendas a crédito e correspondendo a 1.096 clientes e, por fim, em 2013, 655 clientes compraram sem terem limites de crédito atribuídos nos sistemas representando 7,01 milhões de euros, cerca de 10,4% do total de vendas a crédito.

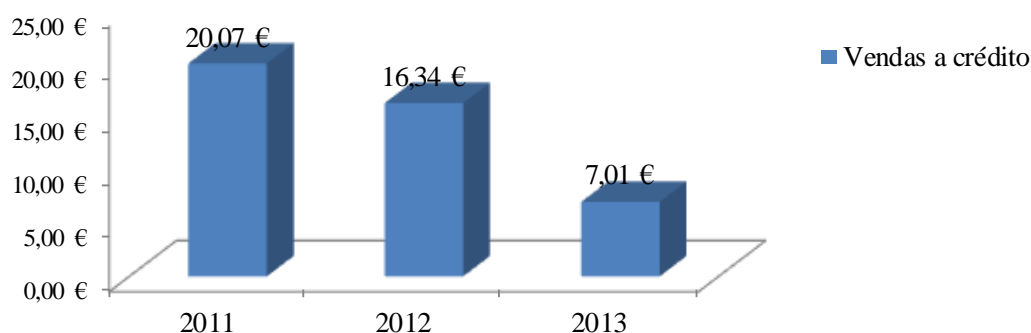


Figura 8.5 Vendas a crédito sem limites de crédito atribuídos nos sistemas

Fonte: Elaboração própria

Mas nota-se que houve um esforço e uma evolução claramente positiva no sentido de aqueles clientes que compravam sem terem um limite de crédito atribuído passarem a tê-los.

Ao aumento do número de clientes a crédito e do respectivo volume de vendas e, ainda sem um sistema eficaz de bloqueios em caso de incumprimentos, as dívidas aumentaram, com excepção do ano de 2013 (Figura 8.6):

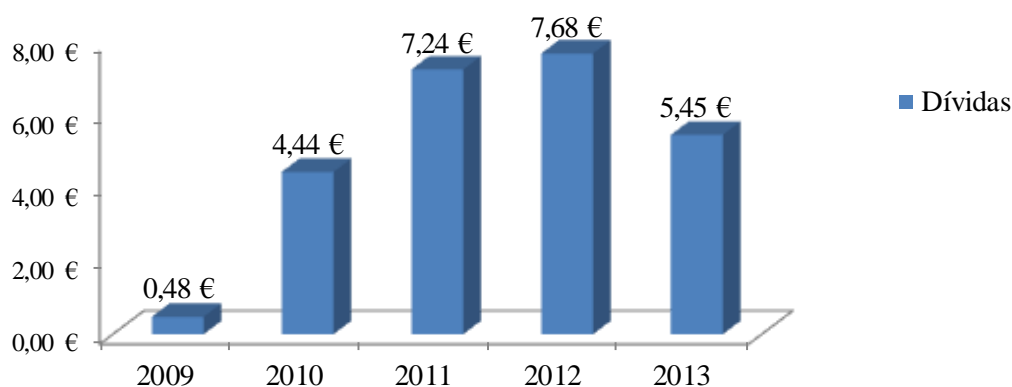


Figura 8.6 Evolução das dívidas ao longo dos anos

Fonte: Elaboração própria

Com o intuito de se saber qual era o montante da dívida antes da expansão das vendas a crédito, apresenta-se as dívidas desde o ano de 2009. Neste ano, a dívida era então, de apenas 0,48 milhões de euros. Mas, com a referida expansão em 2010, as dívidas aumentaram para 4,44 milhões de euros. No entanto, foi em 2011 que se verificou o maior aumento (cerca de 63,3%), passando para os 7,24 milhões de euros. Em 2012 continuou a tendência de crescimento para os 7,68 milhões de euros (um aumento de 6%) enquanto que em 2013, com um ligeiro aumento no volume de vendas a crédito (0,6%, de acordo com a Figura 8.3), as dívidas diminuíram em 29%, ou seja, para os 5,45 milhões de euros.

8.5.2.2. *Gestão de cobrança*

À semelhança das normas para a gestão de crédito a clientes, as regras e procedimentos estavam desactualizadas face à nova gestão e esforço de cobrança que se impunha. As normas que existiam na altura regulamentavam a cobrança dos cheques devolvidos pela 2ª vez mas pela entidade externa. Essas normas definiam de quem era a responsabilidade para a cobrança dos cheques devolvidos e ao fim de dois meses quais eram os procedimentos seguintes, no caso de não se conseguir recuperar o crédito nesse período de tempo. Portanto, aos problemas atrás mencionados relacionados com a gestão acresceram também

os problemas relacionados com as cobranças, primeiro porque não existiam normas e procedimentos claros em termos de cobrança e, segundo, porque a gestão eficaz das cobranças e o processo de recuperação de créditos não acompanharam o aumento acelerado das dívidas. Com o intuito de entendermos melhor o aumento das dívidas por prazos de antiguidades, apresenta-se de seguida Figura 8.7.

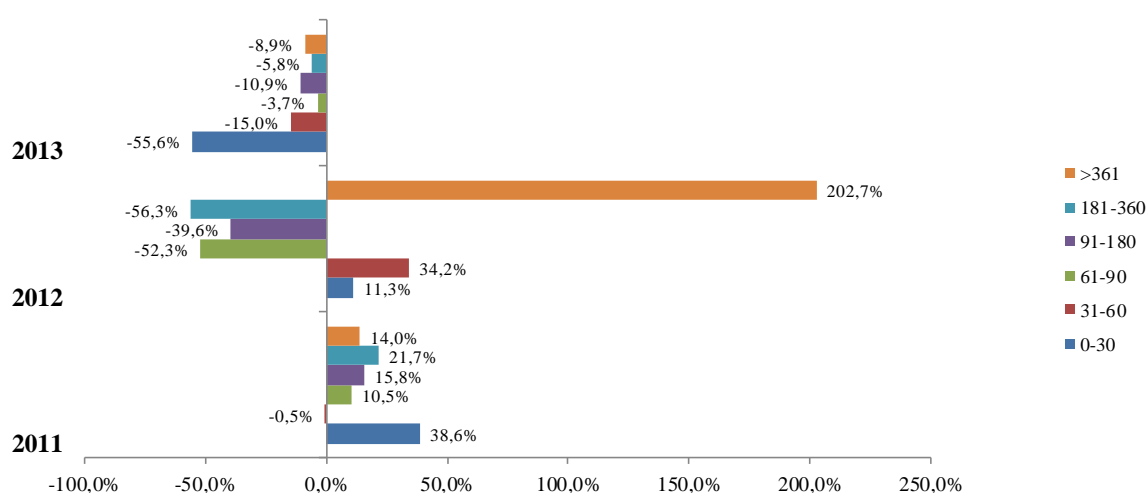


Figura 8.7 Variação das dívidas por idades

Fonte: Elaboração própria

Analisando esta figura, percebe-se que, em 2011, as dívidas aumentaram em quase todos os prazos e mais de 50% desses aumentos foram nos prazos superiores a 90 dias. Vimos na componente teórica desta dissertação o significado das facturas com esta idade, ou seja, são facturas em que se tem que pensar, após o ultimato, em entregar o caso aos advogados para a resolução por via litigiosa. Isto para não falar de que as facturas vencidas com idade superior a 60 dias já constituem um problema, requerendo tratamentos especial com pagamentos parciais regulares, por exemplo. O ano de 2012 é quase que uma consequência de 2011, ou seja, com mais 5,5% de vendas a crédito do que em 2011 (Figura 8.3), a dívida aumentou 6,0%, (Figura 8.6) o que mostra que o aumento das dívidas é quase a consequência do aumento das vendas a crédito. Mas em termos de idades dos saldos dos clientes é possível verificar que o aumento das dívidas com idades de 61-90, 91-180 e 181-360 dias, passado um ano, transitaram para as dívidas com idades >361 dias. Daí que, em 2012, houve diminuição das dívidas nesses prazos e aumento de 202,7% de dívidas com idades >361 dias. Isto mostra que a gestão de cobrança e o processo de recuperação de dívidas não acompanharam o aumento das dívidas. As dívidas por idades para o ano de 2013 tem já a ver com as práticas actuais de gestão de crédito e cobrança que serão

analisadas de uma forma mais detalhada na análise da situação actual. Pode-se ver as dívidas por idades em valores absolutos no Quadro 8.1 do Apêndice 4.

Portanto, com as *performances* que se estava a ter em termos de gestão de crédito e cobrança e processos de recuperação de dívidas tinha que haver um ponto de viragem e alterações nas práticas de gestão. É o que vamos ver de seguida.

8.6. Análise da situação actual

Não se podia ficar indiferente perante a situação que existia na altura em termos de gestão de crédito e cobrança. É então que, em finais de 2012, os membros do *Board* da empresa “ABC” fizeram um alerta para a referida situação, dizendo que não se podia correr mais riscos com os clientes no âmbito da concessão de crédito e que aqueles que não pagavam, sem excepções, não serviam.

Alguns dias após essa chamada de atenção e com o objectivo de baixar o nível de exposição ao risco de crédito foram definidas e aprovadas algumas normas, quer em termos de requisitos mínimos para aprovação de um cliente a crédito, quer em termos de prazos de pagamentos a conceder e de quem era a responsabilidade a aprovação consoante os casos. Isto entrou em vigor com a data do *e-mail* enviado para esse efeito e para todos os novos pedidos ou clientes a crédito. Para além disso, definiu-se metas para soluções de melhorias para aqueles clientes que já tinham contratos assinados mas cujas as condições estavam fora dos parâmetros mínimos de exigência estabelecidos.

A partir daqui começou-se todo o processo do enquadramento normativo da gestão de crédito e cobrança, desencadeando, assim, uma reformulação da política de crédito.

8.6.1. Reformulação da política de crédito

A actual política de crédito teve a sua origem nos finais de 2012, com o *kick-off* do desenho do quadro normativo e com a adaptação dos sistemas informáticos às necessidades de controlo e gestão de crédito e cobrança. Em relação ao quadro normativo, o primeiro *draft* tem como data de edição, Maio de 2013, sendo que a versão final tem a data da última revisão, Março de 2014. As Normas e Procedimentos de Gestão do Crédito (NPGC) definem, à luz do *Guideline* do Grupo (GG), um conjunto de normas e procedimentos importantes para a gestão de crédito e cobrança, nomeadamente em relação ao processo de aprovação de crédito, determinação dos prazos de pagamentos e limites de crédito, o

processo de cobrança, as responsabilidades, os formulários que têm que ser utilizados consoante os casos, os relatórios para efeitos de controlos, entre outros.

No que concerne aos sistemas informáticos foi elaborado um plano de implementação, passando por diferentes fases e testes, dos sistemas necessários para um maior e eficaz apoio ao controlo dos limites de crédito e prazos de pagamentos através dos sistemas de bloqueios às compras dos clientes que estão em incumprimentos.

Foram também envolvidas mais recursos (humanos e materiais) no processo de gestão de crédito com a atribuição de novas responsabilidades e redefinição das que já existiam quer para as pessoas que já trabalhavam com a gestão de crédito quer para as novas pessoas envolvidas. Houve, portanto, uma reformulação e reimplementação da política de crédito.

8.6.2. Gestão de risco de crédito

No âmbito da concessão de crédito a clientes e, de acordo com as Normas e Procedimentos de Gestão de crédito (NPGC), os clientes têm de preencher o formulário de “Pedido de cliente a crédito (PCC)” com o objectivo de recolher todas as informações necessárias para o efeito.

8.6.2.1. *Recolha de informações*

O formulário de PCC sintetiza diversos tipos de informações e de diversas fontes. Informações como o nome, NIF, tipo de clientes, unidade comercial a que pertence, gestor de crédito a que pertence, a estimativa da compra média, frequência de compra (semanal, quinzenal, mensal), garantias prestadas, prazo de pagamento solicitado, modo de pagamento (numerário, cartão de débito, transferência bancária, cheque bancário ou visado, débito directo) são recolhidas pelo gestor comercial. Para além disso, são recolhidas também informações qualitativas como antiguidade do cliente, problemas anteriores relacionados com os pagamentos por parte do cliente em causa e análise de rentabilidade de vendas tanto no ano corrente como no ano anterior.

É recolhida ainda informação, por parte da Contabilidade da empresa “ABC”, sobre o nível de risco atribuído por entidades externas, neste caso, da *Dun & Bradstreet*, o limite de crédito pedido à Seguradora com quem esta empresa trabalha e o limite de crédito concedido. Portanto, o mesmo formulário resume informações de natureza e fontes diversas, permitindo que a avaliação do risco e a decisão de concessão de crédito sejam mais bem fundamentadas.

8.6.2.2. *Decisão de crédito*

Após à recolha de informação, ela é validada, tanto em termos da sua actualidade como em termos de exactidão e rigor. Procede-se então ao cálculo dos limites de crédito, prazos de pagamentos e a prestação de garantias.

Cálculo dos limites de crédito

De acordo com as NPGC o limite de crédito necessário para cada cliente depende da estimativa de compra média, frequência de compra e prazo de pagamento solicitado. O limite máximo de crédito aprovado é determinado tendo em conta uma análise de risco do cliente e das garantias prestadas, se for caso disso. O cálculo do limite de crédito é feito pelo departamento de Contabilidade, que apresenta também a sua avaliação segundo as garantias para posterior aprovação das condições definitivas.

O GG acrescenta que, para os novos clientes, portanto, sem histórico das compras dos últimos 12 meses, se a avaliação do risco por via do *scoring* for positiva, então o limite mínimo padrão inicial tem de ser concedido.

Os limites de crédito automáticos não são concedidos para grupos predefinidos de clientes e é obrigatório uma conta para cada cliente individual, não sendo permitido lançar transacções de vários clientes numa só conta, entre outras normas que o *Guideline* estabelece em relação aos limites de crédito.

Determinação dos prazos de pagamentos

O GG estabelece que, com o objectivo de reduzir a exposição ao risco, os prazos de pagamentos devem ser os mais curtos possíveis. Para o programa de crédito cujos os alvos são os clientes *Horeca* e/ou *Traders* Alimentares, o prazo de pagamento a fornecedores Alimentares é, aproximadamente, de 15 dias. Este, então pode ser visto como o prazo de pagamento máximo a conceder aos clientes. Por isso, à luz do GG, as NPGC estabelecem que o prazo de pagamento pode ser determinado de duas formas:

- ✓ Data factura + “n” dias: vencimento em “n” dias a partir da data da factura;
- ✓ Resumo mensal + “n” dias: agregação das facturas do mês e vencimento no dia “n” do mês seguinte. Os prazos de pagamento admitidos que podem ser negociados com o cliente são os seguintes: data da factura + 5 dias, +15 dias, +30 dias, +45 dias ou +60 dias, ou ainda resumo mensal (final do mês), resumo mensal (final do mês) + 15 dias ou + 30 dias.

As normas estabelecem ainda que sempre que o prazo de pagamento ultrapassar a data da factura + 15 dias, é necessária a aprovação do membro do *Board* da área financeira. O GG define que para esses clientes-chave requiere-se um cálculo de rentabilidade/*business case* (BC). Esse *business case*, em particular, inclui o cálculo dos custos de financiamento (juros dos dias diferidos ao custo do capital), o custo da avaliação externa do risco, prémio com o seguro de crédito, entre outros. Para esses clientes excepcionais, com os prazos de pagamentos alargados, os dias máximos de diferimentos são determinados pela divisão das suas compras por categorias. Por exemplo, se as suas compras forem 100% *ultrafresh*, o prazo máximo são 15 dias e se for 100% de compras para as outras categorias o prazo máximo são 30 dias.

Portanto, existe um grande rigor na determinação dos prazos de pagamentos, tanto no GG, como no NPGC, porque uma atribuição errada dos prazos de pagamentos significa custos para as empresas que concedem crédito.

Prestação de garantias bancárias

No âmbito da concessão de crédito, as NPGC definem que os clientes podem estabelecer garantias próprias ou, na ausência destas, a empresa “ABC” recorre ao seguro de crédito. Em relação às garantias próprias, elas são de dois tipos:

- ✓ Garantias bancárias cuja a solicitação será de montante igual ou superior ao limite de crédito aprovado e tentar-se-á, na medida do possível, que os custos da garantia corram por conta do cliente;
- ✓ Caução, de montante igual ou superior ao limite de crédito aprovado.

Na ausência de garantia própria do cliente, a empresa “ABC” recorre ao seguro de crédito que tem actualmente. Será efetuada uma análise para verificar se o cliente reúne as condições para ser integrado na garantia específica ou na automática e, assim, os seus créditos passarem a estar cobertos em 85% ou 75% respectivamente. As Instituições e o Estado não são cobertas pela apólice de seguro de crédito.

Se o cliente não prestar garantias próprias e nem for integrado na garantia da seguradora, a empresa “ABC” assumirá o risco mediante a aprovação do *Board* e tendo em conta a análise prévio do risco por parte do *Head of Accounting* e do Diretor Regional.

Portanto, existe mais rigor e uma preocupação que os limites de crédito estejam cobertos de uma forma ou de outra para que fique salvaguardados os interesses da empresa.

Processo de aprovação

O processo de aprovação de crédito na empresa “ABC” segue vários passos e procedimentos, conforme se vai descrever. Perante um pedido de compras a crédito por parte de um cliente, primeiro, a unidade comercial do respectivo cliente preenche o formulário de recolha de informação de que já se falou anteriormente e o *Business Case* (estudo da rentabilidade do cliente baseado no histórico de vendas ou nas vendas esperadas) serão enviados por *e-mail* para o departamento da Contabilidade. Segundo, a Contabilidade, por sua vez, faz uma análise de risco do cliente para verificar se o mesmo reúne as condições para ser integrado na garantia específica ou na automática da seguradora. Em seguida, este mesmo departamento calcula o limite de crédito e o prazo de pagamento máximo que, devem ser inseridos juntamente com os resultados e as suas avaliações no formulário de recolha de informação. Tanto este formulário como o BC serão enviados para o *Controlling*.

O *Controlling* revê o BC e faz as alterações que forem necessárias. Se a rentabilidade total for igual ou superior a 3% e a análise de risco da Contabilidade for favorável, o *Controlling* envia-o para a unidade comercial, para o Director desta unidade confirmar as condições e enviá-lo assinado para a Contabilidade. Existem excepções para os BC com rentabilidade total inferiores a 3% que requerem aprovação do *Board*. Depois, a Contabilidade prossegue o processo de aprovação do formulário que, consoante forem as condições (prazos de pagamento superior ou inferior à data da factura + 15 dias, rentabilidade superior ou inferior a 3%), assim serão os níveis de aprovações requeridas. Por fim, procede-se à formulação do acordo com o cliente sobre a aprovação do crédito.

8.6.2.3. Formalização do acordo com o cliente

Uma vez aprovado o pedido de crédito ao cliente pode ser formalizado o acordo com ele. Para isso, a unidade comercial preenche um formulário de nome “Acordo de condições especiais de pagamento a crédito” com os dados de prazo e montante aprovados, forma de pagamento, tipo de garantias prestadas e o respectivo montante. Neste acordo são estabelecidas algumas condições de forma a salvaguardar os interesses da empresa “ABC”, como por exemplo, a possibilidade da empresa cancelar ou alterar os limites de crédito em caso de incumprimento. O director da unidade comercial ou o gestor de clientes promove a assinatura do acordo com o cliente. Existem diferentes níveis de aprovação consoante os limites de crédito aprovado. A forma de pagamento preferencial é sempre débito directo de

acordo com as NPGC. Para isso tem que se preencher um formulário de débito directo SEPA (*Single Euro Payments Area*) juntamente com o comprovativo da titularidade da conta.

Os formulários mencionados até agora e o acordo com o cliente, todos originais, serão enviados para a Contabilidade e arquivados.

As mesmas NPGC estabelecem também que, qualquer alteração nas condições acordadas com qualquer cliente a crédito (limite de crédito/prazo de pagamento) exigirá um novo processo de aprovação para a renovação do acordo com novas condições.

8.6.2.4. Casos especiais

As NPGC estabelecem que nos casos que se seguem, os clientes devem ser configurados nos sistemas tal como os clientes de crédito autorizados. Deste modo, as respectivas facturas poderão ser tratadas da mesma forma que um crédito autorizado para que os vencimentos e as cobranças sejam controlados automaticamente pelo sistema. Ao contrário dos clientes com crédito autorizado, nestes casos não necessitam de formalizar um acordo de crédito.

a) Compra pontual a crédito de elevado volume

Acontece quando o cliente acorda uma compra pontual a crédito de elevado volume e pelo qual se pretende diferir o pagamento. Configura-se, temporariamente, o cliente como cliente de crédito nos sistemas e a transacção tem de ser comunicada à Contabilidade e ao Director Regional, indicando as condições aproximadas do limite (com base no montante de compra estimada), prazo e meio de pagamento acordado, assim como a data prevista para a realização da transacção.

Exige-se o preenchimento obrigatório do formulário de recolha de informação para que a Contabilidade elabore um relatório de risco prévio, apenas nestas três circunstâncias:

- ✓ Montante da compra pontual superior a 2.000€;
- ✓ Cliente com menos de 1 ano de antiguidade;
- ✓ Cliente com facturação anual inferior a 12.000€.

Uma vez terminada a venda pontual, a unidade comercial deve informar a Contabilidade para que elimine a codificação de cliente a crédito para o cliente em questão.

b) Clientes MNL (Mercadoria na loja)

De acordo com as NPGC, são clientes que, para garantir produto ou preço, fazem a reserva de mercadoria. A unidade comercial factura a crédito mas a mercadoria só pode ser levantada depois de ser paga. Se, no final do mês o cliente não vier buscar a mercadoria, a factura a crédito é anulada e a mercadoria volta para o *stock*. Estes clientes devem estar configurados com:

- ✓ Prazo de pagamento (final do mês);
- ✓ Limite de crédito atribuído na Contabilidade de acordo com a média de compras efectuadas;
- ✓ Código de bloqueio para permitir ao chefe das caixas da unidade comercial supervisionar todas as operações e facturas a crédito nestas circunstâncias, garantindo que o cliente não levante a mercadoria sem efectuar o pagamento.

Esta é uma situação peculiar porque só será considerado uma venda a crédito se o cliente conseguir levantar a mercadoria sem pagar. Mas precisamente para evitar isso é que estas vendas têm um código de bloqueio.

c) Clientes com entregas (*Delivery*)

Temos dois tipos de clientes *Delivery*: os clientes *Delivery* propriamente dita e os clientes *Delivery* Pontual. Os primeiros têm limites de créditos negociados e o pagamento principal será a crédito como se fosse uma situação normal de venda a crédito. Em relação aos segundos, são clientes sem crédito, com o pagamento principal como “pagamento na entrega”. São clientes em que são entregues as mercadorias hoje para se receber passado uma semana, ou seja, aquando da entrega seguinte. Esses clientes têm um limite de crédito de 3.333€ e um prazo de pagamento de 7 dias a contar da data da entrega.

8.6.2.5. *Vendas a crédito a não titulares do cartão de clientes*

As NPGC estabelecem que, no âmbito da formalização do acordo com o cliente, este deve preencher um formulário onde se regista as assinaturas de todos os compradores autorizados a comprar em nome do cliente em causa, titular do cartão.

No momento da facturação o operador de caixa pede ao cliente um documento de identificação (NIF ou Cartão de Cidadão) e verifica se a sua identidade corresponde à do comprador autorizado pelo titular do cartão e que figura no cartão da empresa “ABC”. Caso não consiga fazer essa identificação, o operador deve avisar o chefe das caixas da

unidade comercial que, com o registo de assinaturas, vai comprovar se esse comprador está autorizado ou não pelo titular a comprar a crédito.

8.6.2.6. Recusa de crédito

São recusados crédito àqueles clientes que não apresentem as garantias próprias e que a seguradora não assume a cobertura dos limites de crédito por ter a rentabilidade ou expectativa da rentabilidade muito inferior a 3% ou mesmo negativas. Nestas circunstâncias, alguns desses clientes continuam a ser clientes da empresa “ABC” mas como clientes a pronto pagamento.

8.6.3. Controlo de crédito a clientes

Após a formalização do acordo, a Contabilidade cadastra o cliente como cliente a crédito no sistema CFM (*Customer File Management*) que é o sistema utilizado para toda a criação e manutenção dos dados dos clientes a crédito. O cadastramento consiste em introuzir as condições acordadas com o cliente, tais como: codificar o cliente como cliente a crédito, o limite de crédito, o meio de pagamento, prazo de pagamento e dados bancários se a forma de pagamento for o débito directo. Depois desta tarefa estar realizada e, só a Contabilidade tem a permissão para a executar, a informação é transferida para o sistema de caixas e para o sistema *Delivery* da unidade comercial, pelo que o cliente já pode fazer compras a crédito. Estas informações são transferidas via *interface* diário para o sistema SAP FI/CO, ficando disponível sempre no dia seguinte.

A Contabilidade faz a classificação do cliente a crédito no SAP FI/CO, de forma a identificá-lo em termos de grupos de clientes a que vai pertencer.

8.6.3.1. Controlo diário das alterações

Diariamente, a Contabilidade e a Auditoria recebem relatórios do CFM que mostram todas as alterações registadas nos limites autorizados e disponíveis dos clientes a crédito. No que diz respeito aos limites de crédito autorizados, o relatório reflecte, identificando também os utilizadores, todas as alterações efectuadas no CFM em relação aos limites de crédito autorizados e que foram devidamente aprovadas. Alterações essas que podem derivar dos novos dados do cliente que levaram à revisão do limite de crédito e do prazo de pagamento. Apenas algumas pessoas da Contabilidade têm permissões para efectuar essas alterações e quem as faz não pode, no dia seguinte, verificá-las e quem as aprova não tem

permissões para as fazer no sistema CFM. Tudo por questões segurança e segregações de funções. Além disso, são verificados os dados do CFM que integram no SAP FI/CO via *interface*, no sentido dos dois sistemas terem os dados dos clientes o mais actualizado possível, principalmente no que toca aos limites de crédito, prazos de pagamentos, classificação dos clientes a crédito, entre outros.

O relatório de alterações de montante disponível mostra todas as alterações efectuadas pela unidade comercial – com identificação do utilizador – no montante disponível dos clientes a crédito, ou seja, os introduzidos através do ecrã de excepções do CFM para tratar casos excepcionais do aumento pontual do crédito disponível que se vai ver mais à frente. Os documentos comprovativos (bancários, por exemplo) utilizados para o pagamento da dívida e que permitem o aumento do crédito disponível são enviados para a Contabilidade para o respectivo controlo.

8.6.4. Sistemas de bloqueios

No âmbito da facturação de um cliente a crédito é utilizada a tecla “crédito” e o sistema, ao permitir a compra, comprova que o cliente em causa está autorizado a pagar a crédito. Caso contrário, o sistema de caixa mostra uma mensagem indicando que esse meio de pagamento (“crédito”) não é permitido. O sistema comprova também, ao permitir a compra, que o cliente não ultrapassou o limite de crédito autorizado. Se ultrapassar o limite de crédito autorizado até 300€, o sistema permite a realização da compra mas com a autorização do chefe das caixas da unidade comercial. Se for excedido o limite de crédito autorizado acima dos 300€ o sistema de caixas não permite a realização da compra e o cliente teria que pagar a factura a pronto ou pelo menos pagar o valor que fosse acima dos 300€.

Para os clientes cujas facturas estão vencidas há mais de 10 dias, o sistema CFM fixa automaticamente o crédito disponível em zero, evitando, desta forma que se façam mais compras a crédito até a situação de incumprimento estar regularizada.

Pode acontecer que um cliente tenha anulada a sua dívida e o crédito disponível ainda não tenha sido actualizado nos sistemas de caixas e de *Delivery*. Isto acontece quando o cliente faz o pagamento (numerário, transferência, cheques, entre outros) no mesmo dia em que efectua a compra e os sistemas só actualizam o *plafond* disponível no dia seguinte. Nestes casos são necessários os comprovativos dos pagamentos da dívida para que o chefe administrativo ou o das caixas ou ainda o da permanência autorize a utilização do ecrã

excepções do sistema CFM para aumentar o limite do crédito disponível do cliente em causa e poder efectuar as suas compras. Mas este procedimento é controlado pela Contabilidade conforme abordado anteriormente.

8.6.5. Gestão de cobrança

De acordo com as NPGC cabe à Contabilidade das unidades comerciais gerir o processo administrativo de cobrança em função dos meios de pagamentos que se passa a exemplificar:

- ✓ Numerário – nas cobranças em numerário deve ser emitido um recibo como justificativo do pagamento;
- ✓ Os pagamentos através do cartão (terminal de pagamento), transferências bancárias são também da responsabilidade das unidades comerciais;
- ✓ Cheques – só quando a cobrança tornar efectiva é que o saldo é transferido para a conta do cliente, compensando as correspondentes facturas. Caso o cheque não tenha boa cobrança, as unidades comerciais informam a Contabilidade para que as partidas sejam descompensadas e as facturas fiquem de novo em aberto na conta do cliente;
- ✓ Débito directo – o processo de envio de remessas para o banco realiza-se de forma centralizada e exclusivamente a partir da Contabilidade e com uma frequência semanal. A cobrança das facturas fica contabilizada automaticamente na conta de cada cliente no momento em que são emitidos os débitos directo. Se for recusado, o valor das facturas fica automaticamente em aberto novamente na conta corrente do cliente.

8.6.5.1. Factoring

De acordo com as recolhidas, a empresa “ABC” não tem *factoring* para recebimentos, ou seja, não faz cobranças das facturas resultantes de vendas a crédito através de um *factor*. O que a empresa “ABC” tem é o que se designa por “*express bill*”, que é um "processo" a que os clientes podem aderir para dizer ao banco com quem a empresa “ABC” trabalha, que têm uma factura para pagar numa determinada data. Se a empresa “ABC” quiser pode pedir o pagamento adiantado suportando os respectivos custos. Caso contrário, o banco da empresa “ABC” garante que a transferência será efectuada na data que o cliente indicou.

8.6.5.2. *Recuperação de dívidas*

A Contabilidade emite e imprime, semanalmente, cartas de reclamação a partir do sistema SAP FI/CO. São cartas tipos como as que se seguem:

- ✓ Carta tipo “Data de vencimento + 15 dias”: são informadas as facturas não pagas e que já estão vencidas há mais de 15 dias;
- ✓ Carta tipo “Data de vencimento + 30 dias”: adverte-se que se não for pagas as facturas vencidas há mais de 30 dias e já reclamadas, ser-lhe-ão debitados juros de mora;
- ✓ Carta tipo “Data de vencimento + 45 dias”: reclama-se o pagamento das facturas vencidas há mais de 45 dias, acrescidas dos juros de mora. Chegando a esta fase, o cliente tem apenas mais 15 dias para efectuar o pagamento, funcionando assim, como uma espécie de ultimato e ficando informado de que, se for ultrapassado esse prazo, a empresa “ABC” recorrerá às medidas legais pertinentes.

Em cada processo de envio de cartas de reclamação, o departamento de Contabilidade:

- ✓ Comunica as cartas que vão ser enviadas às unidades comerciais;
- ✓ Disponibiliza, ao departamento jurídico, a proposta de cartas tipo “Data vencimento + 45 dias” que vão ser enviados, para que sejam iniciados os procedimentos legais para os casos que assim o exigem. Para os clientes que prestaram garantias (bancárias ou caução), chegando a esta fase, o departamento jurídico decidirá qual será o momento certo para executar a garantia ou fazer uso da caução para liquidar a dívida.

Convém salientar que, quando o débito directo é recusado, o pagamento é anulado automaticamente ficando novamente as facturas em aberto na conta corrente do cliente. Ao fim da terceira recusa consecutiva, a Contabilidade desativará a condição de crédito ao cliente até que a situação esteja regularizada.

Além do que já foi referido, o GG estabelece que o processo interno de recuperação de dívida deve ser feito também através de visitas pessoais e chamadas telefónicas. O processo de recuperação externa começa para todos os montantes que estão por pagar de valor igual ou superior a 80% e que já tenham ultrapassados 30 dias a contar da data da factura. Os acordos individuais com os clientes para estender os prazos de pagamentos, pagamentos parciais ou fora dos tribunais têm de ser sujeitos às decisões do *Board*. Os clientes são bloqueados para compras a crédito ou pagamentos diferidos pelo menos na 2ª

carta de cobrança. As compras a pronto poderão ser permitidas se o cliente pagar um mínimo de 20% do montante em dívida.

Os clientes cujas dívidas estão a ser cobradas por entidades externas são considerados duvidosos pelo que devem estar bloqueados para compras a crédito durante os 12 meses que seguem o pagamento de todos os montantes em dívidas.

8.6.5.3. Seguros

A empresa “ABC” tem um contrato de seguro de créditos com a seguradora SEG, nos termos do qual esta se obriga a indemnizar o segurado dos prejuízos sofridos em consequência da verificação do risco de crédito, por ocorrência dos factos que se seguem:

- ✓ Morada do cliente que subsista por prazo superior ao prazo constitutivo de sinistro (prazo, contado da data da comunicação da ameaça do sinistro ou da data do vencimento dos créditos, nos termos indicados na apólice, condição para a verificação do sinistro);
- ✓ Falência ou insolvência do cliente comprovada por decisão judicial transitada em julgado;
- ✓ Concordata, moratória ou outra medida de efeitos equivalentes celebrada com o cliente e homologada no âmbito do processo judicial, oponível ao segurado;
- ✓ Insuficiência de meios de pagamentos do cliente comprovada judicialmente ou reconhecida pela SEG, nomeadamente, quando se verifique a cessação de actividade e a inexistência de património penhorável do cliente.

Em termos dos limites de crédito segurado, a seguradora fixa um limite de crédito por cada cliente proposto, seus termos e validade, podendo, por iniciativa própria ou a pedido do segurado, aumentar, reduzir, suspender ou cancelar os limites de crédito previamente fixados.

Outro aspecto importantíssimo tem a ver com a comunicação das ameaças que tem que ser feita dentro dos prazos previamente acordados sob pena da aplicação de uma penalidade em determinada percentagem do valor do crédito, podendo agravar consoante as consequências imputáveis. Em caso extremo, ou seja, de não comunicação da ameaça num prazo limite (em número de meses), a seguradora exonera-se da obrigação de indemnizar prejuízos relativos aos créditos em causa.

No que diz respeito às cobranças, com a comunicação da ameaça de sinistro dentro do prazo previamente estabelecido, o segurado confia à seguradora a cobrança dos créditos sobre os clientes em situação de ameaça, salvo o contrário acordado nas condições particulares, obrigando-se a efectuar o necessário para o efeito. A seguradora suportará as despesas de cobrança efectuadas em execução do mandato de cobrança, sendo, no entanto, da responsabilidade do segurado as despesas com a cobrança do valor não indemnizável, na proporção deste face ao crédito total. Os montantes recebidos pela seguradora em execução do mandato de cobrança são postos à disposição do segurado dentro de um determinado prazo estabelecido.

No que toca aos prémios, estes, para além do prémio inicial, são devidos na data do respectivo vencimento e devem ser pagos na data e pelos valores e forma de pagamento estipulados na apólice ou constantes no aviso.

Por fim, em relação ao termo do contrato, o mesmo termina por denúncia, resolução ou caducidade.

8.6.6. Fim da condição de crédito ao cliente

Um cliente deixará de usufruir da condição de crédito nas seguintes circunstâncias: primeiro, quando o cliente comunicar, por sua própria decisão, a renúncia da condição de crédito; segundo, quando a empresa “ABC” decidir, em caso de incumprimento por parte do cliente como a falta de pagamentos ou outras circunstâncias, que a direcção assim o entende e exige.

Para pôr fim à condição de crédito ao cliente deve eliminar-se no sistema CFM a codificação de cliente a crédito. Por outro lado, será prestada especial atenção à gestão da cobrança de todas as facturas pendentes para pagamento até que o saldo devedor do cliente seja zero.

8.6.7. Avaliação dos resultados das novas práticas de gestão de crédito e cobrança

Com a reformulação da política de crédito, nomeadamente com as práticas de gestão de crédito e cobrança mais rigorosa e cuidadosa, os resultados falam por si. Na análise da Figura 8.7 foi dito que o ano de 2013 seria analisado mais à frente. Podemos verificar que as dívidas diminuíram em todas as idades, com especial destaque para as com idade entre

0-30 dias (-55,6%). Isto mostra um controlo já mais à altura das novas exigências porque com um volume de vendas a crédito superior ao de 2012 (porque aumentou 0,6%, de acordo com a Figura 8.3), conseguiu-se diminuir as dívidas em 29%, para os 5,45 milhões de euros, conforme ilustra a Figura 8.6.

De facto, tinha-se que se adaptar às novas realidades e exigências porque inerentemente às dívidas temos os incobráveis que são perdas resultantes das dívidas em que sabemos que já não vão ser pagas ou que temos dúvidas de que vão ser pagas.

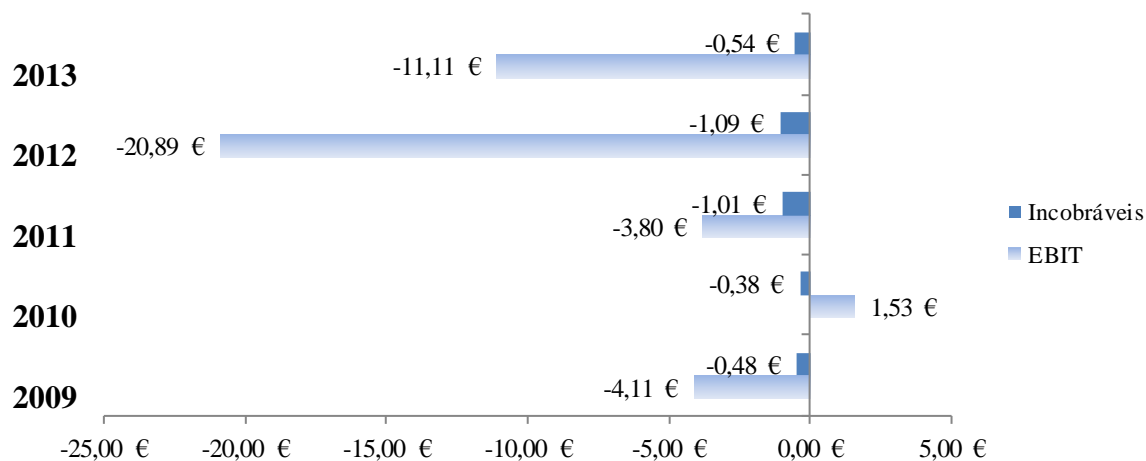


Figura 8.8 Impacto dos incobráveis no EBIT (*Earnings before income and taxes*)

Fonte: Elaboração própria

À semelhança do que aconteceu com as dívidas, nesta figura apresenta-se também os incobráveis e o impacto que tiveram no EBIT desde 2009 para se ter a noção dos mesmos antes da expansão das vendas a crédito. De notar que, os incobráveis em 2009 é de -0,48 milhões de euros e superior a 2010 porque só se conseguiu ter acesso a este valor que representa a posição dos incobráveis a 31-12-2009, ou seja, é montante total dos incobráveis até esta data. Analisando os últimos três anos, mais concretamente o ano de 2011, o peso que os incobráveis teve nos resultados, neste caso, o EBIT (que é o mesmo que resultado antes dos impostos), foi de 26,5%, isto é, dos 3,8 milhões de euros de prejuízos, 1,01 milhões de euros foram provenientes dos incobráveis. Em 2012, como o EBIT foi francamente negativo por causa das vendas que diminuíram 11,5% (Figura 8.3), então o impacto foi apenas 5,2%, ou seja, dos 20,89 milhões de euros de prejuízos, 1,09 milhões de euros vieram dos incobráveis. Por sua vez, em 2013 o peso dos incobráveis foi apenas de 4,9%, ou seja, porque do resultado negativo de 11,11 milhões de euros, 0,54 milhões de euros tiveram origem nos incobráveis. Um impacto claramente menor devido

às novas práticas de gestão de crédito e cobrança resultando numa redução dos incobráveis para aproximadamente metade.

Só para se ter uma noção das perdas resultantes dos incobráveis nestes três últimos anos, em 2011, a empresa “ABC” teria que vender cerca de 11 milhões de euros a mais para poder cobrir estas perdas. Em 2012 teria que vender à volta de 15 milhões de euros a mais e, em 2013, cerca de 7 milhões de euros, portanto, uma redução para menos de metade.

8.6.7.1. *Análise da evolução das dívidas por categorias de clientes*

Esta análise foi feita com base na classificação dos clientes que existia no SAP FI/CO a 10 de Junho de 2014. Não foi possível obter classificações com datas anteriores à data mencionada. De acordo com a Figura 8.9, importa destacar que as dívidas que foram para o contencioso (LEGAL) tiveram a mesma tendência que as dívidas totais, ou seja, de 0,39 milhões de euros em 2011, aumentou para 1,55 milhões de euros em 2012 (o maior aumento) e diminuiu para 1,35 milhões de euros em 2013. Aconteceu a mesma coisa com as dívidas dos clientes com contratos (CONTR). Em relação às dívidas seguradas (SEG), estas tiveram uma tendência sempre decrescente, passando de 2,28 milhões de euros em 2011 para 1,70 milhões de euros em 2012 e 1,35 milhões de euros em 2013. Por fim, as dívidas dos clientes com classificação “OUTROS” são as dívidas correspondentes aos clientes que estavam como LEGAL e que já não o são porque os clientes passaram a pagar, aqueles que tinham seguros e deixaram de os ter, aqueles que têm garantias bancárias, aqueles que são clientes *Delivery* e que, no momento em que foram extraídos os dados do SAP FI/CO tinham aquele montante em dívida, entre outros. No total são mais quinze classificações de clientes.

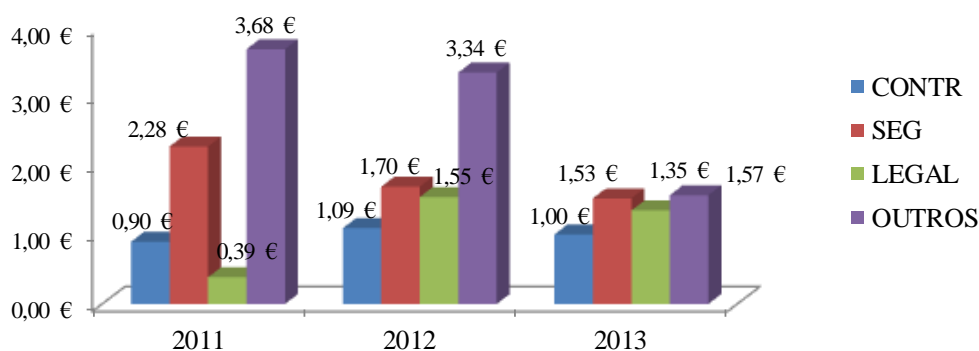


Figura 8.9 Dívidas por tipos de clientes

Fonte: Elaboração própria

As dívidas dos clientes OUTROS seguiram em queda, passando de 3,68 milhões de euros em 2011 para 3,34 milhões de euros em 2012 e 1,57 milhões de euros em 2013. Convém salientar que, neste último ano, as dívidas diminuíram em todas as categorias de clientes em comparação com 2011, o que mostra que houve melhorias em termos de gestão de crédito e cobrança com as novas práticas implementadas.

O que é importante reter também desta análise é que na situação actual (ano de 2013) cerca de 52,2% das dívidas estão asseguradas ou por condições contratuais, ou por seguros, garantias bancárias, ou por condições que não oferecem riscos.

8.7. Conclusões do estudo

Vimos que, de acordo com os resultados do estudo, a empresa “ABC”, com o objectivo de apoiar principalmente os clientes Horeca (os principais clientes) e *traders* a ultrapassar as adversidades da crise, foi implementado a política de vendas a crédito. Com isso, vimos que esta expansão não contribuiu para a expansão das vendas totais mas também não foi possível concluir que a mesma evitou uma perda mais acentuada nas vendas totais.

Com a expansão das vendas a crédito, as dívidas aumentaram porque antes da expansão (em 2010), as dívidas eram de 0,48 milhões de euros (em 2009) e depois da expansão já era de 7,24 milhões de euros (em 2011). Mais, esses aumentos ocorreram em quase todos os prazos mas com especial incidência nos prazos superiores a 61 dias, representando cerca de 62% do total dos aumentos. O aumento do volume de vendas a crédito não foi acompanhado por uma adequada afectação de recursos, quer humanos, quer materiais para efeitos de gestão de crédito e cobrança que já se exigia. Como consequência, por um lado as dívidas com idades > 361 dias em 2012 aumentaram 202,7% e por outro lado, os incobráveis aumentaram de 0,48 milhões de euros em 2009 para 1,01 milhões de euros em 2011, tendo mantido praticamente no mesmo montante em 2012 e reduzido para metade em 2013. Portanto, conclui-se por este estudo que os incobráveis tiveram impacto directo nos resultados (EBIT) nos últimos três anos, conforme se pode ver na Figura 8.8. De salientar que, estas perdas provenientes dos incobráveis principalmente em 2011 e 2012, estavam, em parte relacionadas com a gestão de crédito e cobrança mais rigorosa que se exigia a nível do processo de recolha de informação, do cálculo dos limites de crédito e prazos de pagamentos, do processo de aprovação, da formulação do acordo com o cliente, dos casos especiais de vendas a crédito, da gestão de cobrança e processo de recuperação de dívidas, da gestão e controlo dos dados dos clientes entre os sistemas e que não

existiam. Portanto, perante isso teve que ser reformulada a política de crédito. No âmbito dessa reformulação foram criadas, à luz do GG, as NPGC onde estão definidas de forma clara as normas e procedimentos para a gestão e cobrança de crédito, nomeadamente para todas as fases e outros aspectos da gestão de risco de crédito. Com a afectação de mais recursos quer humanos quer materiais e com a mudança nas práticas de gestão de crédito e cobrança, os resultados são visíveis, ou seja, as dívidas e os incobráveis diminuíram no último ano.

9. Recomendações

As recomendações serão de dois tipos: as gerais e as dirigidas especificamente para a empresa “ABC”. As recomendações gerais têm como objectivo realçar alguns aspectos importantes na gestão de crédito e cobrança para as empresas em geral. Alguns destes aspectos já estarão a ser uma prática normal nas empresas. Neste sentido servirão então para reforçar a importância dos mesmos. Em relação às recomendações dirigidas à empresa “ABC” o objectivo será mencionar os pontos que ainda podem ser melhorados. Em ambos os casos, o objectivo primordial é sempre o de minimizar as perdas resultantes da política de crédito e cobrança.

9.1. Recomendações gerais

Em primeiro lugar há que destacar algumas características importantes no âmbito da definição de uma política de crédito. Em termos muito gerais, uma política de crédito deve ser totalmente coerente com a política comercial e compatível com os recursos financeiros que a empresa dispõe. Por outras palavras, uma política de crédito restritiva não é compatível com uma política comercial que queira aumentar vendas no curto prazo, e uma política liberal é incompatível quando a empresa carece de recursos financeiros e o seu crédito bancário é limitado.

A política de crédito deve ser facilmente compreensível por todos e explicar claramente as terminologias técnicas para que sejam inteligíveis para todos. Deve ser fruto de um consenso de todos os departamentos implicados no processo de concessão de crédito e de cumprimento obrigatório para todos.

Outra característica importante é que a política de crédito deve ser determinante, mas não dogmática a ponto de não haver uma margem suficiente para interpretações de situações poucos habituais já que é impossível que uma política de crédito e cobrança, por mais completa que seja, regule todas as situações que possam aparecer no âmbito de crédito e cobrança. Com normas de crédito e cobrança demasiadas rígidas o gestor de crédito ver-se-á limitado para tomar decisões específicas sobre situações poucos habituais.

Em termos de impactos dos custos da concessão de crédito relacionados com os pagamentos tardios ou não pagamentos, estes traduzem-se em dificuldades das empresas em pagarem aos seus fornecedores, em problemas de tesouraria e em obtenção de crédito.

Por isso, uma política de crédito deve ser eficaz e isso deve começar desde o momento em que são analisados os novos clientes incluindo, essencialmente, as seguintes etapas:

- ✓ Os clientes devem ser avaliados e segmentados em função do respectivo risco, em termos de não pagamento que podem representar para a empresa;
- ✓ Devem ser definidos os prazos de pagamentos e os limites ou “*plafonds*” de crédito por cliente;
- ✓ A nível dos contratos devem ser formalizados os termos e condições gerais de vendas;
- ✓ Devem ser determinado os procedimentos rigorosos e claros de facturação que dificultem o aparecimento de eventuais situações de incumprimento. Para isso, é necessário também um bom suporte informático que permita ter um sistema de bloqueio eficaz;
- ✓ Devem ser estabelecido processos, regras e procedimentos a seguir internamente em caso de incumprimentos dos clientes;
- ✓ A implementação do processo *Reminder* (Recordatório), como forma de evitar situações de incumprimentos contratuais, é muito importante;
- ✓ Adopção de uma estratégia adequada de cobranças e processos de recuperação de dívidas;
- ✓ Identificação dos indicadores de desempenho de gestão de crédito e cobrança com o objectivo de detectar as insuficiências e supri-las, melhorar processos e, de uma forma geral, introduzir os ajustamentos que, em cada momento, se revelem mais oportunos e eficazes.

Todas estas etapas devem estar suportadas por Normas e Procedimentos internos claros e objectivos.

Em termos de incumprimentos, é melhor prevení-los do que combatê-los e, para isso, recomenda-se, primeiro, o recurso ao uso intensivo dos mecanismos de análise, avaliação e gestão do risco de crédito que deve ser implementado internamente pelas empresas. Há que segmentar os clientes, estudar a solvência de todos os futuros clientes, aumentar a legalidade do crédito, documentar as operações, assinar os contratos, entre outros.

Segundo, as empresas devem impôr sempre que seja necessário, as condições e garantias no momento em que acordam a concessão de crédito com os clientes, de forma a garantir a

cobrança, reforçar os direitos de crédito, facilitar a reclamação e indemnizar as empresas em caso de incumprimento.

Terceiro, deve ser dada uma atenção especial e colocar sob vigilância apertada os clientes que pagam sistematicamente tarde, quantificando o custo deste atraso. Se as compras efectuadas não cobrirem os custos, então será preferível substituir de imediato esses clientes por outros.

Quarto, o incremento e alargamento da utilização por parte das empresas que concedem crédito de um ficheiro de informações negativas (sobre incidentes de incumprimento), ou mesmo a criação de um ficheiro de informações positivas tem a extrema vantagem de permitir medir o nível global de endividamento dos clientes.

Por fim, devem ser utilizado os métodos para assegurar a cobrança transferindo os riscos a uma seguradora ou utilizar companhias terceiras que prestam algum serviço financeiro que garante a cobrança às empresas fornecedoras.

A nível dos limites de crédito será aconselhável a introdução, por vezes, de dois limites de crédito para cada cliente como forma eficaz de redução do risco de não pagamento ou cumprimento defeituoso do contrato. Quando o limite inferior fixado é atingido pelo cliente devem ser tomadas precauções mas, quando o limite superior é ultrapassado, então, o fornecimento deve ser interrompido até as facturas em aberto respeitantes às prestações vencidas serem pagas ou, em alternativa, acordada uma prorrogação do prazo de pagamento com juros ou, ainda, solicitadas garantias adicionais ao cliente.

Quando o sistema de cobrança se revela ineficaz há que fazer uma averiguação profunda às razões de tal ineficácia, ou seja, é procurar saber se é por causa da falta de pessoal qualificado, conhecimentos insuficientes, inexistência de políticas de crédito, falta de recursos, negligência, entre outros.

9.2. Recomendações para a empresa “ABC”

É notório o trabalho desenvolvido desde a mudança nas práticas de gestão de crédito e cobrança até agora. Aliás, os resultados falam por si.

Em termos concretos, uma das recomendações tem a ver com a decisão de crédito mas mais no sentido de reforçar este importante tópico. Após à recolha de informação há que avaliá-la e validá-la, tanto em termos da sua actualidade como em termos do rigor e

exactidão. Se alguma informação for insuficiente ou se quem decide tem dúvidas em relação à aprovação de crédito de um determinado cliente, esse crédito não deve ser aprovado até que toda a informação necessária esteja reunida. É claro que quem decide a aprovação de um crédito terá que ter muito bom senso porque existirá situações em que se tem que assumir riscos, ou porque a informação recolhida não fornece verdades absolutas, ou porque há objectivos de vendas a cumprir que têm que ser levados em conta. Mas há que avaliar e ponderar o risco porque é de conhecimento de todos os impactos quando não se recebe por aquilo que se vende ou se recebe tarde.

Conforme já foi dito anteriormente, antes de se tomar uma decisão de concessão de crédito deve ser feito um estudo sobre a solvência de um possível cliente. Se o cliente não apresenta a solvência necessária não há motivo para a concessão de crédito, a não ser que apresentem garantias. Em relação aos clientes que fazem parte da carteira actual de clientes, a maioria parte das perdas resultantes dos pagamentos tardios ou dos incobráveis derivam destes clientes que, por alguma circunstância, a sua solvência deteriorou-se. Por isso, a verificação da solvência dos principais clientes que fazem parte da carteira deve fazer parte da gestão de crédito e deve ser feita periodicamente. Existem alguns sinais que podem alertar para uma revisão da solvência dos clientes e, conseqüentemente dos limites de crédito, nomeadamente a solicitação para o aumento dos prazos de pagamentos, os limites de créditos frequentemente excedidos em relação aos acordados, os atrasos nos pagamentos mais do que o habitual, questões relacionadas com as facturas como forma de atrasar os pagamentos e a redução das suas compras médias habituais. Portanto, se alguns dos clientes começarem a apresentar estes comportamentos deve ser, então, o momento para apurar as razões para tal mudança de comportamentos e proceder em conformidade. Por isso, os limites de crédito devem ser revistos periodicamente, não só em função do que já foi dito, mas também em função de outros motivos que possam surgir.

Em termos de prevenção de incumprimentos, actualmente a empresa “ABC” já se encontra num nível avançado, tendo já, entre outros, quase todos os mecanismos de prevenção de incumprimentos atrás mencionados. No entanto, a nível de transferência de riscos, nomeadamente através de seguros, convém salientar que existem riscos que seriam importantes estarem cobertos dado os prejuízos que poderiam causar e tendo em conta o valor do crédito. A constituição de seguros de crédito para fazer face às chamadas causas passivas de incumprimentos como acidentes, doenças, desemprego ou a própria morte

seriam então, alguns deles. Por isso, é recomendável uma revisão dos riscos que não estão cobertos bem como estar atento aos novos riscos que poderão aparecer nos mercados.

Ainda a nível de seguro de crédito, a empresa “ABC” deve ser diligente na prevenção dos riscos e na redução dos prejuízos, tomando acções de acordo com o estabelecido na apólice e o que for determinado pela seguradora ao longo da vigência do seguro. Isto porque um incumprimento deste tipo pode acarretar redução das indemnizações em função dos danos causados, podendo, quando as acções ou omissões do segurado impedirem a recuperação dos valores indemnizados, a seguradora exonerar-se do pagamento da indemnização ou reclamar do segurado a devolução da indemnização já paga. Além disso, sempre que se verifique uma situação de ameaça de sinistro, o segurado obriga-se a suspender as entregas de bens ou prestação de serviços para o cliente, salvo em caso de acordo prévio com a seguradora.

Quando não for possível evitar os incumprimentos há que recorrer ao processo de recuperação de dívidas através dos mecanismos que já foram mencionados. Partindo-se do pressuposto que da parte do comprador existe a intenção de pagar nas condições acordadas, quaisquer esforços de cobrança é apenas a pretensão de concluir o contrato em que ambos acordaram, pelo que, quando se apela ao cliente o pagamento da dívida, não se trata de uma prova de desconfiança da sua honestidade.

Só se recomenda o recurso à via legal para resolução de conflitos, nomeadamente, através da contratação de entidades externas, quando as soluções amigáveis se revelam infrutíferas. Neste contexto, as estratégias de gestão de crédito e cobrança das empresas devem conferir preferência à cobrança extra-judicial e, apenas quando esgotados todos os procedimentos previstos para a obtenção de um pagamento voluntário do cliente, recomenda-se à via judicial. Isto porque é de conhecimento de todos o problema de fundo da justiça em Portugal (similar à de outros mercados), marcada pela lentidão dos processos, elevados custos envolvidos, excesso de burocracia e diversos recursos até ao trânsito em julgado das decisões, o que não permite alcançar soluções céleres para estes problemas.

Uma vez que a empresa “ABC” já se encontra actualmente num nível avançado de gestão de crédito e cobrança, ela deve pensar num novo patamar de gestão, designadamente, fazer um levantamento dos clientes que não estão a ser rentáveis com a concessão de crédito, ou porque a rentabilidade no momento da aprovação era igual ou superior a 3% e agora já não

é, e se calhar muitos deles estão longe deste limite, ou porque os prazos de pagamentos já não estão adequados e podem ser reduzidos. Em relação ao primeiro aspecto deve-se analisar o cabaz de compras dos clientes, pelo menos os clientes principais e fazer com que passem a incluir nos seus cabazes produtos mais rentáveis. Portanto, deve-se fazer um acompanhamento da rentabilidade dos clientes a crédito ou, pelo menos, aqueles que são importantes para o negócio da empresa. O segundo aspecto tem a ver com os prazos de pagamentos, ou seja, quanto mais cedo os clientes pagarem menores são os custos para a empresa “ABC”. Neste sentido recomenda-se a utilização do desconto financeiro como mecanismo de persuasão para o incentivo ao pagamento antecipado das dívidas. O desconto financeiro é uma redução no preço de venda de um produto. Se este for pago antes do tempo e for suficientemente atractivo, os clientes passarão a utilizá-lo, reduzindo, desta forma, o prazo médio de recebimento e os incobráveis. No entanto, o desconto financeiro apresenta uma desvantagem às empresas fornecedoras: os clientes que aproveitam este desconto pagam os produtos por um preço menor e, conseqüentemente, elas terão um lucro inferior. Mas, como sabemos, a medida que o tempo passa o valor do dinheiro torna-se menor. Por outras palavras, embora as empresas fornecedoras estejam a vender os produtos por menos dinheiro, quando se concede descontos e existe adesão por parte dos clientes o prazo de pagamento é menor, o que significa que o valor do dinheiro estará menos exposto à sua desvalorização permitindo aplicações alternativas (custo de oportunidade de capital).

Em suma, as recomendações tanto gerais como as dirigidas para a empresas “ABC”, incidem sobre os aspectos mais pertinentes do ponto de vista da complementaridade do que já foi dito nos outros capítulos no sentido de reforçar também a importância dos mesmos.

10. Conclusão

No âmbito da concessão de crédito aos clientes, as suas contas devem ser consideradas como um investimento de curto prazo e, como tal, devem ser avaliadas com critérios de rentabilidade como se faz para o resto dos activos. Por isso, o investimento em crédito deve proporcionar sempre benefícios e rentabilidade de tal maneira que permita obter o equilíbrio entre o aumento dos benefícios obtidos pelas vendas a crédito e o aumento dos custos gerados por essas vendas.

Vimos que, quando as empresas vendem a crédito enfrentam o risco de crédito que o gestor de crédito deve prever, não só porque receber mais tarde significa receber menos como também pelo risco que se vê obrigado a assumir pelo possível incumprimento dos pagamentos acordados sejam em valores sejam nas datas que se deva realizar. Conclui-se que esse risco potencial depende dos seguintes factores:

- ✓ Montante do crédito concedido, isto é, quanto maior for o montante de crédito concedido maior será o risco de crédito e maiores serão os impactos nas contas do resultados em caso de incumprimentos;
- ✓ O prazo de pagamento acordado é muito importante porque a um prazo maior de pagamento corresponde a um risco maior e um prazo menor corresponde a um risco menor. Na actual conjuntura, uma empresa que hoje está solvente passado seis meses pode estar insolvente, pelo que reduzir os períodos de cobrança é uma medida que minimiza automaticamente o risco de incumprimento;
- ✓ A solvência do cliente é outro dos aspectos chave, já que um cliente com a solvência reduzida, com problemas de tesouraria ou com pouco *cash flow* gerado representa maior risco de incumprimento do que as empresas bem capitalizadas e com *cash flow* constante;
- ✓ Os meios de pagamentos influem directamente no risco da operação de vendas a crédito porque não é mesma coisa ter, por exemplo, débito directo na conta do cliente que esperar que o cliente faça transferências;
- ✓ Os quadros contratuais são muito importantes para proteger os direitos de cobrança das empresas fornecedoras porque se não existe um contrato será mais difícil apresentar uma prova de dívida. Pelo contrário, se houver um contrato bem redigido, com cláusulas favoráveis, fiadores, garantias, os credores podem exercer com muito mais força jurídica para obrigar o devedor a pagar as dívidas.

A existência de política de crédito clara, bem definida e escrita é fundamental para evitar insucessos na gestão de crédito e cobrança. Ela deve ser coerente com as demais políticas da empresa sob pena de gerar conflitos, nomeadamente com as políticas comerciais e compatível com os recursos financeiros disponível na empresa porque, caso contrário, pode gerar necessidades de endividamento junto da banca com os consequentes custos financeiros que esta solução implica. As empresas cujos custos financeiros resultantes dos empréstimos da banca se repercutem no preço de venda dos seus bens tornar-se-ão menos competitivas no mercado. Uma política de crédito deve ser aplicável à maioria das situações de crédito. Mas, mesmo assim haverá situações de excepção que devem ser consideradas e cujas as decisões, tal como a política de crédito, devem ser consistentes com a política geral da empresa e seus objectivos.

Por fim, salienta-se que as políticas de crédito não são estáticas, pelo contrário, são uma realidade dinâmica e como tal devem ser revistas e actualizadas regularmente (no mínimo, numa base semestral).

A nível de decisão de crédito convém destacar que o conhecimento pessoal dos gestores de créditos sobre as situações é um dos factores mais importantes, pois a prática e o conhecimento específico de um determinado caso são, por vezes, melhores que todas as políticas que sejam definidas e estabelecidas. De qualquer forma, estas apreciações subjectivas e o conhecimento prático das situações devem constituir um complemento às regras implantadas e não a substituição das mesmas. A qualidade das decisões de crédito está directamente relacionada com o envolvimento e qualidade do pessoal que intervém neste processo e com a qualidade das informações disponíveis. As boas decisões de crédito podem ser tomadas com base em informação adequada que contenha elementos sobre a condição financeira e o perfil de pagador do cliente, além de ter em conta primeiro os objectivos da empresa em relação às políticas de crédito e a minimização dos riscos.

A nível de cobrança, as empresas devem definir o seu próprio ciclo de cobrança, incluindo, nomeadamente, todos os processos e passos a dar em caso de verificação de uma situação de incumprimento por parte de um cliente. Neste contexto aconselha-se a criação de regras transparentes com indicação de *timings* para cobrança amigável. Se a cobrança amigável não resultar é que se recorre às entidades externas especializadas para o efeito. A transferência de riscos de crédito para terceiros garante uma maior segurança dos pagamentos dos clientes no caso do *factoring*, enquanto que o seguro de crédito garante

que as empresas credoras sejam ressarcidas das perdas resultantes de incumprimentos dentro das condições gerais e particulares da apólice.

Em relação ao estudo de caso conclui-se que a empresa “ABC”, perante o aumento do número de clientes a crédito e das respectivas vendas não se dotou de recursos humanos e materiais capazes de fazer face às novas exigências que a gestão de crédito e cobrança já requeriam. A concessão de crédito era feita com base em *e-mails* com procedimentos, com a definição das garantias necessárias, controlo de cobrança e contrato base. Não existia, portanto, uma política de crédito clara e objectiva sustentada pelas normas nos moldes que existe actualmente. Daí que, as dívidas e os incobráveis aumentaram em 2011 e 2012 fruto não só do aumento do volume de vendas a crédito e do número dos clientes a crédito como também de uma gestão que se encontrava já desadequada face a esse mesmo aumento. A reformulação da política de crédito foi uma necessidade sustentada na criação de normas e procedimentos internos de gestão de crédito e cobrança e adequação dos sistemas informáticos às necessidades dessa mesma gestão. Além disso, com a afectação de mais recursos humanos e a sua respectiva formação nesse âmbito, permitiu prever e prevenir melhor as situações de incumprimentos e uma melhor assimilação das normas e política de crédito de todos os implicados. Com isto, os resultados começaram a aparecer, ou seja, as dívidas e os incobráveis diminuíram em 2013, apesar das vendas a crédito terem continuado a aumentar. Mesmo assim, há ainda aspectos a melhorar ou novos passos a seguir no âmbito da gestão de crédito e cobrança como as que foram indicados nas recomendações. No entanto, é de realçar mais uma vez o trabalho desenvolvido até agora.

Em termos de pistas para uma investigação futura, este tema é um tema muito abrangente e cada um dos capítulos desta dissertação poderia constituir um tema a investigar. De entre eles, o impacto das políticas de crédito seria um tema interessante a investigar utilizando a mesma metodologia mas para as empresas de outros sectores de actividade. Além deste tema, outros como a decisão de concessão de crédito ou gestão de cobranças ou ainda recuperação de crédito podem constituir temas para uma abordagem mais detalhada aplicado a um estudo de um caso em empresas de outros ramos de actividade.

11. Referências bibliográficas

- ADARVE Corporación Jurídica. – **La gestión de impagados: Cómo Prevenir y Gestionar las Incidências en los Cobros. Técnicas de Recuperación.** 2ª ed. Madrid: Fundación Confemetal, 2007. ISBN 10: 84-96743-16-8
- BARROS, Carlos Pestana – **Avaliação Financeira de Projectos de Investimento.** Lisboa: Editora Vulgata, 1999. ISBN 972-8427-05-0
- BATISTA, António Sarmiento - **A Gestão do crédito como vantagem competitiva.** 3ª ed. Porto: Vida Económica, 2007. ISBN 972-788-119-X
- BRACHFIELD ALSINA, Pere. – **Gestión del Crédito y Cobro: claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados.** Barcelona: Profit Editorial, 2009. ISBN 9788492956906
- BRIGHAM, Eugene; DAVES, Philip. – **Intermediate Financial Management.** 11ª ed. Ohio: Cengage Learning Products, 2013. ISBN 13: 978-1-111-53025-9
- BULLIVANT, Glen. – **Credit Management Handbook.** 5ª ed. Oxford: Burt Edwards, 2004. ISBN 0 566 08585 2
- FERRANDO, Annalisa; MULIER, Klass - **Do Firms Use the Trade Credit Channel to Manage Growth?.** Working Paper. 820 (2012).
- GITMAN, L. J. – **Princípios de Administração Financeira – essencial/Laurence Gitman; trad. Jorge Ritter.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. ISBN 85-7307-776-X
- GOVERNO de Portugal – **Relatório do Grupo de Trabalho Interministerial.** [Em linha]. 1 (Ago. 2013). [consult. 13 Jul. 2014]. Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/media/1180815/201308%20rel%20gt%20custos%20contexto%20hotelaria%20restauracao.pdf>
- JORDAN, Hugues; NEVES, João Carvalho das; AZEVEDO, José Rodrigues – **O Controlo de Gestão ao serviço de estratégia e dos gestores.** 9ª ed. Lisboa: Áreas Editora, 2011. ISBN 978-989-8058-68-3
- JORNAL Económico – **Aprovada a taxa máxima de IVA nos restaurantes.** [Em linha]. 1 (Nov. 2011). [consult. 13 Jul. 2014]. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/aprovada-taxa-maxima-de-iva-nos-restaurantes_132549.html
- MARTINEZ-Sola, Cristina; GARCÍA-Teruel, Pedro J.; MARTINEZ-Solano, Pedro - **Trade Credit Policy and Firm Value.** Accounting and Finance. 53 (2013) 791-808.
- NEVES, João Carvalho das - **Análise Financeira: Técnicas Fundamentais.** 12ª ed. Lisboa: Texto Editora, 2000. ISBN 972-47-1666-X
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. - **Fundamentals of Corporate Finance.** 10ª ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013. ISBN 978-0-07-8033463-3
- SANTANDREU Martínez, Eliseu. – **Manual para la gestión del crédito a clientes: Guía práctica de credit management.** Barcelona: Ediciones Deusto, 2009. ISBN 978-84-234-2702-4

- SOUSA, Almir Ferreira de; CHAIA, Alexandre Jorge. – **Política de Crédito: Uma análise qualitativa dos processos em empresas.** Caderno de Pesquisas em Administração. 3 (2000).
- TARANTINO, Anthony – **Essentials of Risk Management in Finance.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. ISBN 978-0-470-63528-5
- TAVARES, Ricardo Ferro - **Crédito e Cobrança.** São Paulo: Editora Atlas, 1988. ISBN 85-224-0378-3
- YIN, Robert K. - **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Traduzida por Grassi, Daniel. [consult. 21 Set. 2013]. Disponível em: [http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/estudo de caso planejamento e metodos.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/estudo_de_caso_planejamento_e_metodos.pdf)

APÊNDICES

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

APÊNDICES

Lisboa, Setembro de 2014

Apêndice 1

Políticas, objectivos, metas e programas do departamento de crédito e cobrança

Quadro 3. 1 Políticas, objectivos, metas e programas do departamento de crédito e cobrança.

Departamento de crédito	Política	Não conceder crédito a empresas com menos de um ano de actividade. Não conceder crédito a empresas com processos de judiciais em curso.
	Objectivo	Minimizar as perdas com clientes de cobranças duvidosas e com custos financeiros decorrentes de atrasos de clientes. Atingir um grau de retorno altamente satisfatório com perdas de no mínimo de x% ao ano.
	Meta	Actualizar, até o início do próximo exercício, todos os limites de crédito de clientes. Cadastrar, até xx/xx/xx, todas as informações e limites de crédito no computador.
	Programa	Actualizar o limite de crédito de x clientes, semanalmente. Conseguir pelo menos x informações sobre clientes através de bancos e demais fornecedores.
Departamento de cobrança	Política	Cobrar energicamente os valores vencidos utilizando-se de todos os recursos necessários. Conseguir todo o processo de recebimento das facturas vencidas através de instituições bancárias.
	Objectivo	Atingir um grau de Atraso Médio de Pagamentos de x dias (no máximo) até o final do Atingir uma determinada percentagem de facturas a receber no total do activo.
	Meta	Receber x milhões (resultante do processo de cobrança) no mês corrente. Reduzir os valores das facturas vencidas de, pelo menos, x milhões nos próximos meses.
	Programa	Programar novas admissões de funcionários para a cobrança e promover programas de formação. Agenda viagens para visita aos principais representantes e clientes.

Fonte: Adaptado de Tavares (1988: 29)

Apêndice 2

Notações de *rating*

Quadro 4.3 Notações de *rating* para investimentos de longo-prazo.

Notações	Características da Notação
AAA	Capacidade extremamente forte para honrar compromissos financeiros. É o <i>rating</i> mais alto.
AA	Capacidade muito forte para honrar compromissos financeiros.
A	Forte capacidade para honrar compromissos financeiros. Porém, é de alguma forma susceptível a condições económicas adversas e a mudanças circunstanciais.
BBB	Capacidade adequada do emissor de crédito em cumprir com as suas obrigações. Apresenta parâmetros de protecção adequados, no entanto, a vulnerabilidade do equilíbrio às condições económicas e as intrínsecas à própria empresa podem criar condições de enfraquecimento da capacidade de honrar os seus compromissos.
BB; B; CCC; CC; C	As notações BB; B; CCC; CC; C têm uma característica comum que é a especulação. A notação BB apresenta o grau de especulação mais baixo enquanto que o C indica o grau de especulação mais elevado. As capacidades de cumprimentos apresentam alguma qualidade mas as grandes incertezas e exposição às condições adversas pode enfraquecer essa capacidade.
BB	Uma obrigação com esta notação começa a apresentar características de especulação e a capacidade da empresa emissora cumprir as suas obrigações não é muito forte. Modificações adversas da conjuntura podem enfraquecer essa capacidade.
B	Existe mais vulnerabilidade para o não pagamento das suas obrigações, mas a empresa emissora tem a capacidade para cumprir as suas obrigações financeiras. As condições económicas, financeiras e de negócios adversas vão, provavelmente enfraquecer essa capacidade.
CCC	O risco da empresa faltar aos compromissos relativamente à emissão pode aumentar com o tempo. Na eventualidade de alterações adversas do enquadramento não é previsível uma boa capacidade de cumprir as suas obrigações financeiras.
CC	Actualmente existe uma elevada vulnerabilidade para o não pagamento. O incumprimento ainda não ocorreu mas S&P tem expectativa de que isso vá acontecer.
C	Probabilidade eminente de falta de incumprimento das obrigações.
D	Crédito especulativos. Elevada probabilidade de não cumprimento das obrigações em tempo oportuno.
Nota: Ratings de 'AA' a 'CCC' podem ser modificados mediante a adição de um sinal de mais (+) ou de (-) para demonstrar sua posição relativa dentro de uma categoria mais ampla de ratings.	

Fonte: Adaptado Neves (2000:192)

Apêndice 3

Dívidas por idades

Quadro 8.1 Dívidas por idades.

Dívidas em termos absolutos				
	31-12-2010	31-12-2011	31-12-2012	31-12-2013
0-30	3.180.414,41	4.263.383,70	4.312.721,53	3.075.740,27
31-60	369.531,93	354.191,34	503.422,77	170.324,05
61-90	172.972,15	466.890,86	238.535,59	155.314,11
91-180	117.415,47	560.306,15	387.439,35	144.010,69
181-360	38.167,66	647.909,43	402.289,08	272.860,25
>361	558.344,03	950.717,82	1.835.511,48	1.636.618,89
Total	4.436.845,65	7.243.399,29	7.679.919,80	5.454.868,26
Varição em termos absolutos				
		31-12-2011	31-12-2012	31-12-2013
0-30		1.082.969,29	49.337,83	-1.236.981,26
31-60		-15.340,59	149.231,43	-333.098,72
61-90		293.918,71	-228.355,27	-83.221,48
91-180		442.890,67	-172.866,80	-243.428,66
181-360		609.741,77	-245.620,35	-129.428,83
>361		392.373,79	884.793,66	-198.892,59
Total		2.806.553,64	436.520,51	-2.225.051,54
Varição em termos percentuais				
		31-12-2011	31-12-2012	31-12-2013
0-30		38,6%	11,3%	-55,6%
31-60		-0,5%	34,2%	-15,0%
61-90		10,5%	-52,3%	-3,7%
91-180		15,8%	-39,6%	-10,9%
181-360		21,7%	-56,3%	-5,8%
>361		14,0%	202,7%	-8,9%
Total		100,0%	100,0%	-100,0%

Fonte: Elaboração própria

