

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GESTÃO DE CONTAS A RECEBER NO COMÉRCIO  
VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Ani Caroline Potrich  
Tamara da Silva Linhares**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2009**

**GESTÃO DE CONTAS A RECEBER NO COMÉRCIO  
VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO**

**por**

**Ani Caroline Potrich  
Tamara da Silva Linhares**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis,  
da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis.**

**Orientador: Prof. Luiz Antonio Rossi de Freitas**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2009**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

**GESTÃO DE CONTAS A RECEBER NO COMÉRCIO VAREJISTA DE  
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

elaborada por  
**Ani Caroline Potrich  
Tamara da Silva Linhares**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis**

**Comissão Examinadora:**

**Luiz Antonio Rossi de Freitas, Mestre**  
(Presidente/Orientador)

**Sidenei Caldeira (UFSM)**

**Luiz Henrique F. Marquezan (UFSM)**

Santa Maria, Julho de 2009.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter nos iluminado nesta importante etapa de nossas vidas.

As nossas famílias, que direta ou indiretamente, nos apoiaram e compreenderam os tantos momentos de ausência.

Aos nossos namorados, que estiveram sempre presentes e foram verdadeiros companheiros em todos os momentos.

Ao Departamento de Ciências Contábeis – UFSM por nos proporcionar um curso digno de formação.

Aos nossos queridos professores, que souberam nos ensinar a ser profissionais competitivos e seres humanos melhores.

A todos os amigos e colegas que contribuíram indiretamente para a concretização deste trabalho.

A nosso professor e orientador Luiz Antonio Rossi de Freitas pelo auxílio, colaboração, paciência e dedicação em todos os momentos. Queremos aqui, manifestar nossa admiração pela sua inteligência e profissionalismo.

“No mundo atual nada é amador. Seus passos devem ser dirigidos junto com o conhecimento e domínio das variáveis do mercado pretendido. Isso é o que chamamos de exercícios para a percepção, que fatalmente farão diferença para que as coisas tenham maiores chances de acontecer”.

Sérgio Dal Sasso

## **RESUMO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
Curso de Ciências Contábeis  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GESTÃO DE CONTAS A RECEBER NO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

AUTORAS: ANI CAROLINE POTRICH  
TAMARA DA SILVA LINHARES  
ORIENTADOR: LUIZ ANTONIO ROSSI DE FREITAS  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, Julho de 2009.

As empresas varejistas no ramo de materiais de construção têm sido importantes e representativas, pois oferecem condições de incremento à economia nacional. Uma das áreas essenciais neste segmento é a administração das contas a receber, que tem por finalidade prevenir e planejar os investimentos disponibilizados aos seus clientes. Com isso, o objetivo fundamental deste estudo de caso foi a identificação da estrutura e avaliação da conduta da gestão de contas a receber, em uma empresa de materiais de construção, localizada em Santa Maria-RS. Identificando suas deficiências e propondo a elaboração de uma metodologia que atenda às necessidades específicas da instituição. O estudo foi realizado através da coleta de dados junto aos registros da empresa, resultados contábeis e entrevistas com proprietários e colaboradores ligados ao setor, além de uma observação aberta de todo o processo de concessão de crédito. Os resultados permitiram identificar aqueles parâmetros ineficientes do atual modelo e sugerir as alterações necessárias. A partir disto, pode-se afirmar que a empresa em estudo necessita da adoção de uma política de crédito mais específica e clara, a fim de atender aos clientes, de acordo com suas exigências, proporcionando um melhor gerenciamento e controle de seus recursos financeiros.

**Palavras-chave:** contas a receber; gestão; capital de giro; política de crédito

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre as políticas de crédito e ações de cobrança.....	25
Figura 2 – Relação entre medidas financeiras e política geral de crédito .....	27
Figura 3 – Fórmula do giro dos valores a receber .....	33
Figura 4 – Fórmula do prazo médio de recebimento .....	34
Figura 5 – Fórmula do índice de inadimplência .....	34
Figura 6 – Classificação dos tipos de clientes .....	43
Figura 7 – Descrição da atual política de crédito .....	45
Figura 8 – Descrição da atual política de cobrança .....	47
Figura 9 – Descrição da concessão de crédito .....	49

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição das linhas de crédito .....	50
Gráfico 2 – Faturamento .....	50
Gráfico 3 – Vendas à vista .....	52
Gráfico 4 – Vendas a prazo .....	52
Gráfico 5 – Diferença entre as vendas a prazo e os recebimentos anuais .....	54
Gráfico 6 – Comparativo dos prazos médios de recebimento mensais do ano 2006 .....	55
Gráfico 7 – Comparativo dos prazos médios de recebimento mensais do ano 2007 .....	56
Gráfico 8 – Comparativo dos prazos médios de recebimento mensais do ano 2008 .....	57
Gráfico 9 – Comparativo dos prazos médios de recebimento mensais do ano 2009 .....	58
Gráfico 10 – Comparativo do prazo médio de recebimento – mensal de janeiro/2006 a maio/2009 .....	59
Gráfico 11 – Índice de inadimplência do período estudado .....	59



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 A contabilidade como instrumento de gestão .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 A contabilidade e a informação contábil .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Gestão financeira .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4 Função financeira .....</b>	<b>15</b>
<b>2.5 Administração do capital de giro .....</b>	<b>16</b>
<b>2.6 Administração das contas a receber .....</b>	<b>18</b>
2.6.1 Política de crédito .....	20
2.6.1.1 Tipos de política de crédito .....	21
2.6.1.2 Efeitos das alterações na política de crédito .....	22
2.6.1.3 Elementos da política de crédito .....	23
2.6.1.4 Política de cobrança .....	24
2.6.2 Concessão de crédito .....	28
2.6.2.1 Modelos de análise e concessão de crédito .....	29
2.6.2.1.1 Abordagem qualitativa de análise .....	29
2.6.2.1.2 Modelo de Buckley .....	30
2.6.2.1.3 Credit Scoring .....	31
2.6.2.2 Limite de crédito .....	32
2.6.3 Análise e controle dos valores a receber .....	32
2.6.3.1 Giro dos valores a receber .....	33
2.6.3.2 Prazos médios de recebimento de vendas (PMRV) .....	33
2.6.3.3 Índice de inadimplência .....	34
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>35</b>
<b>4 A EMPRESA .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Histórico .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2 O processo de gestão e controle – primeira fase .....</b>	<b>39</b>
<b>4.3 O processo de gestão e controle – segunda fase .....</b>	<b>40</b>
<b>4.4 Análise da empresa .....</b>	<b>42</b>
4.4.1 Clientes .....	42

4.4.2 Política de crédito .....	43
4.4.2.1 Política de cobrança .....	46
4.4.3 Concessão de crédito .....	48
4.4.4 Análise das contas a receber .....	49
4.4.5 Discussão dos dados .....	60
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>67</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas vêm enfrentando bruscas mudanças no mercado em que atuam, o que as leva à necessidade de evoluírem das práticas gerenciais existentes para uma abordagem contemporânea acerca de suas necessidades reais. Para isso, os gestores precisam conhecer os pontos fortes e fracos do ambiente de sua empresa para implementar ações que permitam o acompanhamento das novas tendências a fim de alcançar seus objetivos.

O crescimento de uma empresa depende dentre outros fatores do desenvolvimento de gestão eficaz e pró-ativa. Neste sentido, a gestão deve estar voltada não somente a responder às mudanças de mercado, mas também a oferecer ao mercado um diferencial. Esse diferencial pode ser em preço, qualidade, inovação, agilidade, flexibilidade, atenção às pessoas e à sociedade e até mesmo um prazo maior para efetuarem seus pagamentos.

As pequenas e médias empresas, em especial, estão inseridas neste cenário de concorrência acirrada e precisam estar envolvidas, permanentemente, no esforço de conquistar e fidelizar clientes. Neste contexto, facilitar o fechamento de vendas por meio da concessão de crédito tem sido uma estratégia cada vez mais utilizada pelas empresas, para manter uma carteira de clientes fiéis e alavancar suas receitas.

Dentro dessa ótica, a concessão de crédito representa uma das principais fontes de retorno em uma empresa, e conseqüentemente, de riscos associados. Em função desse grande volume, as empresas se vêem obrigadas a adotar ferramentas mais eficientes para a análise e controle dos riscos de crédito associados a esses empréstimos.

Por isso, dispor de informações precisas e atualizadas é fundamental para uma correta tomada de decisões, especialmente quando envolve uma área financeira da empresa com montantes elevados, assim como acontece frequentemente nas contas a receber. Relatórios gerenciais dos valores a receber, da política de crédito, dos descontos e dos limites e concessão de prazos são de suma importância para a empresa nesta tomada de decisões e na busca de melhores resultados.

A administração de contas a receber produz informações que satisfazem não somente o departamento de crédito, mas também o de vendas, de comercialização e outros que são beneficiados direta ou indiretamente com estas informações.

Assim o presente estudo de caso tem a seguinte questão de pesquisa: de que maneira a gestão de contas a receber pode auxiliar gerencialmente na empresa, e ainda, quais são os melhores procedimentos para que o processo ocorra de forma ordenada e eficaz no âmbito de uma loja de materiais de construção?

Diante do exposto, este estudo de caso, de cunho exploratório-descritivo, tem como objetivo identificar a estrutura e avaliar a conduta da gestão de contas a receber, em uma empresa varejista de materiais de construção civil, localizada em Santa Maria-RS. Procura-se diagnosticar a política de crédito e avaliar os valores a receber, indicando alterações ou correções necessárias para facilitar o gerenciamento dos recursos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A contabilidade como instrumento de gestão**

A contabilidade, como ciência, apresentou muitas mudanças nas últimas décadas, evoluindo da simples função de registro de fatos e atos de uma empresa, para a função de apoiar a gestão como ferramenta que atua diretamente na tomada de decisões.

Segundo Ludícibus (1997, p. 08) a contabilidade pode ser conceituada como sendo: "... o método de identificar, mensurar e comunicar informação econômica, financeira, física e social, a fim de permitir decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários da informação".

Desta maneira, verifica-se que a contabilidade representa um instrumento de gestão para as empresas, pois através de informações precisas e verdadeiras, apresentadas por seus demonstrativos contábeis e/ou relatórios gerenciais, os gestores e os usuários da informação contábil podem mensurar o desempenho da organização, traçando planejamentos, controles e tomando decisões a partir dessas informações.

Segundo Franco (1983, p. 20):

A contabilidade desempenha, em qualquer organismo econômico, o mesmo papel que a história, na vida da humanidade. Sem ela não seria possível conhecer nem o passado, nem o presente da vida econômica da entidade, não sendo também possível fazer previsões para o futuro, nem elaborar planos para a orientação administrativa.

A adaptação das empresas aos novos paradigmas de um mercado globalizado, exigindo capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, qualidade, produtividade, dentre outros requisitos, torna cada vez mais importante e estratégico o papel que a contabilidade exerce na vida de uma empresa.

A contabilidade não deve ser vista apenas como necessária para o cumprimento de obrigações fiscais e determinações legais. Ela deve ser notada como poderoso instrumento administrativo, capaz de controlar efetivamente todo o patrimônio da empresa e de fazer a diferença no mercado, hoje tão competitivo.

## **2.2 A contabilidade e a informação contábil**

A informação contábil é um instrumento para a tomada de decisões, portanto, deve atender a todos os objetivos a que se destina com responsabilidade, observando-se os custos benefícios, a relevância, bem como padrões de confiabilidade.

Cada vez mais, a informação deve aparecer no suporte do ciclo de planejamento, execução e controle presentes no processo de gestão, daí a necessidade imprescindível da Ciência Contábil na figura de sua técnica como instrumento de apoio à gestão dos negócios.

Segundo Marion (1993, p. 30), “A função básica do contador é produzir informações úteis aos usuários da contabilidade para a tomada de decisões”.

A informação é essencial no controle das operações empresariais. Seu uso representa uma influência no processo de gestão e cabe a contabilidade gerar informações que dêem o devido suporte ao processo de tomada de decisões, na identificação e escolha das alternativas mais adequadas para a organização gerenciar seus recursos especialmente com relação a movimentações financeiras.

Todos os aspectos possíveis de serem expressos monetariamente em uma empresa são praticamente envolvidos pela contabilidade, desde os ativos ou itens de riquezas aos passivos ou interesses de credores que fornecem dinheiro ou mercadoria, prestação de serviço e os direitos de proprietários que realizam investimentos. Enfim a contabilidade acompanha toda mudança da empresa.

A contabilidade tem a responsabilidade de coletar dados, sejam eles extraídos de relatórios, demonstrativos, etc. e transformar estes em informações que permitam aos gestores tirarem conclusões a respeito dos resultados da empresa. Cabe a gestão financeira analisar e acompanhar da melhor maneira os dados extraídos da contabilidade, antes de tomar qualquer decisão, pois os mesmos tendem a representar a real situação da empresa.

## **2.3 Gestão financeira**

Na administração de qualquer empreendimento, estão envolvidas as funções administrativas básicas de planejar, organizar, dirigir e controlar, que formam processos administrativos bastante complexos.

Uma boa gestão visa alocar da melhor forma possível os recursos disponíveis a fim de aperfeiçoar a administração dos negócios e obter um retorno positivo. A falta de capacitação gerencial leva a decisões errôneas capazes de atingir profundamente e, talvez, irreversivelmente a operacionalização do empreendimento. Por esse motivo e devido à concorrência entre as empresas, é necessário avaliar as decisões tomadas, seus efeitos e causas a fim de planejar as decisões futuras, evitando dessa forma que a empresa trilhe um caminho sem volta.

De acordo com Oliveira et al. (2002), o termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos com a finalidade de atingir determinados objetivos. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Dessa forma, gestão é o ato de conduzir as empresas para a obtenção dos resultados desejados.

Segundo Hoji (2003), dentro de uma empresa, a administração financeira tem como função, auxiliar na interpretação de resultados para que consiga maximizar resultados. Assim, para que uma gestão financeira seja bem sucedida é preciso que tenha um acompanhamento constante, em conjunto com o controle e os instrumentos de análise.

Na mesma linha de raciocínio, Assaf & Tibúrcio (2002, p. 39) comentam que em verdade, “a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários”.

De acordo com Braga (2008), a meta da administração financeira é a maximização da riqueza dos proprietários que constitui algo mais vasto e profundo do que o aumento dos lucros, como: perspectivas de longo prazo, valor do dinheiro no tempo, retorno do capital próprio, riscos e dividendos.

Na concepção de Gitman (2001, p. 34), “a administração financeira lida com as obrigações do administrador na empresa. Os administradores financeiros gerenciam ativamente as questões financeiras de muitos tipos de negócios – financeiros e não financeiros, privados e públicos, grandes e pequenos, com ou sem fins lucrativos.”

Já quando mencionado especificadamente, a gestão financeira é definida como sendo a gestão de fluxos monetários oriundos da atividade operacional da empresa. Ela objetiva encontrar o equilíbrio entre a “rentabilidade” (maximização dos retornos dos proprietários da empresa) e a “liquidez” (que se refere à capacidade de

a empresa honrar seus compromissos nos prazos contratados). Isto é, está implícita na necessidade da gestão financeira a busca do equilíbrio entre gerar lucros e manter caixa.

Assim sendo, pode-se dizer que a gestão financeira está preocupada com a administração das entradas e saídas de recursos monetários provenientes da atividade operacional da empresa, ou seja, com a administração do fluxo de disponibilidade da empresa.

Para compreender a administração financeira cabe abordar o conceito da função financeira na empresa.

## **2.4 Função financeira**

Em quaisquer empresas, seja de pequeno, médio ou grande porte é encontrado a função financeira. Desse modo faz-se necessário fazer uma abordagem da importância da função financeira no desenvolvimento das atividades empresariais.

De acordo com Braga (2008, p. 23) “a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos de investimentos por todas as áreas da empresa”.

Segundo Sanvicente (1997), para realizar a caracterização da função financeira é necessário classificar as três principais áreas de decisões em administração financeira: 1) investimento, no qual consiste nas decisões de sugerir estrutura ideal em termos de ativos correntes e fixos para que as metas da empresa sejam atendidas como um todo; 2) financiamento é o que se deseja fazer, é definir e conseguir uma estrutura ideal em termos de fontes de recursos, dada à composição dos investimentos e por fim, 3) a área de decisões denominada utilização do lucro líquido, no qual se preocupa com destinação dada aos recursos financeiros que a empresa gera em suas atividades operacionais e extras operacionais.

Os conceitos mencionados sobre gestão financeira e sua função dentro de uma empresa demonstram que é de extrema importância nas organizações manter uma administração eficiente, com controles gerenciais para obtenção de resultados positivos.

Os controles são essenciais para a administração, sendo que a falta destes pode até mesmo levar a empresa à falência. Sem controle, a empresa não sabe



quando e quanto entrará de dinheiro em caixa com exatidão, e assim não tem como programar as contas a pagar, correndo o risco de acumular dívidas em uma época em que não haverá entradas suficientes para liquidá-las. Muitas vezes nesta situação, as empresas apelam para empréstimos em bancos, pelos quais pagam altos juros para manter o seu crédito com os fornecedores, desta maneira a empresa pode entrar em uma estrada sem saída, acumulando cada vez mais dívidas.

Entre os controles gerenciais para uma boa gestão financeira em uma organização, está a administração do capital de giro.

## 2.5 Administração do capital de giro

O sucesso de uma empresa depende muito do equilíbrio financeiro, e a administração do capital de giro vem sendo cada vez mais reconhecida como uma área de conhecimento indispensável no estudo e ensino de Finanças. Quanto maior for a capacidade do gestor em compreender o problema, e do conhecimento técnico para propor a solução, melhor será a qualidade das decisões que envolvem capital de giro.

O capital de giro ocupa posição destacada no desempenho operacional das empresas, onde, geralmente, mais da metade dos ativos totais estão nele investidos. Como afirma Assaf & Tibúrcio (2002, p.13), “Uma administração inadequada do capital de giro tem freqüentemente conduzido as empresas a sérios problemas financeiros, concorrendo para uma situação de insolvência”.

A expressão *capital de giro* originou-se com o velho mascate Yankee, que enchia sua carroça com produtos e saía em sua viagem para comercializar seus bens. A mercadoria era chamada de capital de giro, pois era o que de fato ele vendia, ou “girava” para produzir seu lucro. A carroça e o cavalo eram seus ativos fixos. Ele geralmente era o proprietário da carroça e do cavalo, financiados, portanto, com capital “próprio”; porém, ele tomava emprestados os fundos para adquirir a mercadoria. Os empréstimos eram chamados *empréstimos de capital de giro* (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2001, p. 766).

Estes bens são expressos em valores monetários, formulando o capital de giro. Ross (2000, p. 40) ressalta:

O termo capital de giro refere-se aos ativos de curto prazo da empresa, tais como caixa, bancos, estoques e contas a receber, e aos passivos a curto prazo, tais como contas a pagar a fornecedores. A administração do capital de giro é uma atividade cotidiana que assegura que os recursos sejam suficientes para continuar a operação, visando evitar interrupções

dispendiosas. Isso envolve diversas atividades relacionadas aos recebimentos e desembolsos da empresa.

São recursos necessários para pagamentos das obrigações, e que são decorrentes da capacidade dos ativos se transformarem em recursos financeiros.

Já no ponto de vista de Assaf & Tibúrcio (2002, p.15) coloca que:

A administração do capital de giro diz respeito a administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos correntes (circulantes), e às inter-relações existentes entre eles. Neste conceito, são estudados fundamentalmente o nível adequado de estoques que a empresa deve manter, seus investimentos em créditos a clientes, critérios de gerenciamento do caixa e a estrutura dos passivos correntes, de forma consistente com os objetivos enunciados pela empresa e tendo por base a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez.

Cabe ao processo de gestão dimensionar os valores de recursos. Neste mesmo contexto Braga (1995, p. 81) afirma:

O capital de giro corresponde aos recursos aplicados no ativo circulante, formado basicamente pelos estoques, contas a receber e disponibilidades. Uma abordagem mais ampla contempla também os passivos circulantes. Deste modo, a administração do capital de giro está relacionada com os problemas de gestão dos ativos e passivos circulantes.

Analisando os conceitos dos autores relacionados acima, sobre os conceitos de capital de giro observam-se semelhanças, todos de uma maneira descrevem que o capital se ocupa dos ativos e dos passivos circulantes. Ativos circulantes representados principalmente pelos caixas, bancos, aplicações financeiras, estoques e contas a receber. Passivos circulantes compreendidos pelas obrigações de curto prazo, como fornecedores, contas a pagar, empréstimos, etc.

A importância do volume de capital de giro para uma empresa é determinada, principalmente, pelos seguintes fatores: volume de vendas, valores a receber e caixa, sazonalidades dos negócios, comportamento do mercado, políticas de negócios centradas em alterações nas condições de venda e de crédito, etc.

Segundo Hoji (2001, p. 109), “O capital de giro é conhecido também como capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional”. Este elemento é fundamental para a administração financeira, devido à necessidade da empresa em recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras) incorridas no ciclo operacional e obter, assim, o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação do serviço.

O capital de giro ou capital circulante líquido (CCL), resumidamente, representa os recursos demandados pela empresa para o financiamento de suas atividades operacionais, que envolvem desde a aquisição de matérias-primas até o recebimento pela venda do produto.

O capital de giro está diretamente vinculado às fontes da qual a empresa necessita para financiar seu crescimento. As empresas procuram vantagens competitivas principalmente em condições econômicas desafiantes, o que torna mais evidente o valor de um gerenciamento eficiente do capital de giro. Cada real economizado no capital de giro pode colaborar para um melhor resultado do investimento.

Na área financeira, é evidente que se deve dar enfoque à busca constante da eficiência na gestão de recursos, maximizando a rentabilidade e minimizando os custos, sendo, portanto o gerenciamento do capital de giro um componente essencial para a “saúde” dos negócios e também fundamental ao crescimento e à continuidade das operações.

Um dos elementos expressivos do capital de giro são as contas a receber que serão evidenciadas no próximo tópico.

## **2.6 Administração das contas a receber**

Quando uma empresa comercializa bens e/ou serviços, pode receber pagamento à vista ou esperar o pagamento durante certo período, ou seja, conceder crédito e este é representado pelas contas a receber.

Segundo a concepção de Silva (2002, p. 58), a palavra “crédito” pode ser conceituada como sendo o ato de vontade ou disposição de alguém ceder, por algum período, uma parcela de seu patrimônio a outrem, com a expectativa de receber tal parcela integral depois de transcorrido o período estipulado - a parcela do patrimônio dada em crédito pode ser representada em dinheiro ou em bens.

Para Assaf & Tibúrcio (2002, p. 107), “O resultado de uma operação de crédito refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida”. Este compromisso pode estar evidenciado num instrumento como duplicata a receber, a nota promissória, o cheque pré-datado, o comprovante de venda com cartão de crédito, etc.

Segundo Braga (2008, p. 113), “As empresas vendem a prazo, ou seja, concedem crédito para ampliar seu nível de produção, aumentar as vendas, e assim, maximizar a rentabilidade”. Portanto, acredita-se que concedendo crédito a um cliente a empresa estará garantindo além do aumento de suas vendas, giro de seus estoques, ampliação de suas atividades e mais proximidade com o cliente.

De acordo com Assaf & Tibúrcio (2002) existem pelo menos cinco possíveis explicações para a existência de vendas a prazo, apesar da visão teórica de eficiência do mercado.

Em primeiro lugar o acesso ao mercado de crédito é diferente para compradores e vendedores por diversos motivos, tornando o custo do financiamento e a quantidade de recursos obtidos um inibidor à comercialização de produtos.

A segunda razão da existência de crédito é o fato deste fornecer informações ao vendedor e ao comprador. De um lado, se a venda é a prazo, o comprador terá oportunidade de verificar a qualidade do produto adquirido e tomar eventuais providências caso esta não esteja dentro das condições previamente estabelecidas.

A terceira razão, empresas com alto grau de sazonalidade têm no crédito um incentivo para que clientes façam aquisições de mercadorias de forma mais regular, evitando a concentração de vendas somente em determinados períodos.

Em quarto lugar, a venda a prazo pode ser justificada como importante estratégia de mercado. É muito comum, principalmente no varejo, o uso de venda a prazo visando proporcionar um volume médio de vendas superior à venda à vista.

Finalmente, pode existir venda a prazo pela impossibilidade tecnológica de vender à vista. Por exemplo, nas prestações de serviços públicos.

Assaf & Tibúrcio (2002) complementam dizendo que as possíveis razões da venda a prazo não respondem isoladamente pela existência de crédito. Na prática, observa-se que em cada situação pode prevalecer uma possível razão para que uma empresa admita vender a prazo.

A administração dos valores a receber dentro das organizações torna-se de essencial importância, devido ao aspecto que expressiva porcentagem dos investimentos das empresas estarem alocados nas contas a receber.

Segundo Gitman (2002), em termos médios a conta de valores a receber representa em torno de 37% dos ativos circulantes e 16% dos ativos totais das empresas industriais americanas. Em países que não tem uma base de financiamento sólida e um mercado de capitais estruturado, o crédito é mais escasso

e, por conseguinte, relativamente mais caro, restando aos clientes alternativas de compra a prazo em decorrência das dificuldades de financiamento e de um mercado de capitais com bases estruturadas.

O valor a receber que uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte apresenta, está baseado e se relaciona com a concessão de crédito e cobrança do crédito concedido, e cabe a empresa estabelecer uma política de crédito com base em sólidos princípios financeiros, capazes de determinar se deve ou não ser concedido crédito a um cliente.

Braga (1995) enfatiza que conceder crédito aos clientes representa assumir custos e riscos que não existem nas vendas à vista, tais como:

- despesas com a análise do potencial de crédito dos clientes;
- despesas com a cobrança das duplicatas;
- risco de perdas com os créditos incobráveis;
- custo dos recursos aplicados nas contas a receber;
- perda de poder aquisitivo do valor dos créditos em decorrência do processo inflacionário.

Analisando tais custos e riscos, fica evidente a necessidade de se estabelecer políticas de crédito para minimizar tais eventos.

### 2.6.1 Política de crédito

Levando em consideração a importância das contas a receber, o gestor deve estar seguro quanto à conversão dos créditos da empresa. O recebimento ou não, dos créditos concedidos, nas datas estipuladas quando da realização da venda a prazo, dependerá da forma como e para quem foi efetuada a venda.

Segundo Santos (2001, p. 36), “A política de crédito representa o conjunto das condições sob as quais a empresa efetua suas vendas a prazo”. Cada empresa deve desenvolver uma política de crédito coordenada para encontrar o equilíbrio entre as necessidades de vendas e, concomitantemente, sustentar uma carteira de alta qualidade.

De acordo com Blatt (1999), a política de crédito define o comportamento apropriado, os critérios de desempenho que permitem medir o cumprimento das políticas e objetivos pelo comportamento e procedimentos que definem as atividades específicas para garantir que os padrões sejam satisfeitos.

Neste sentido Gitman (2001, p. 518) afirma que a “política de crédito é a determinação da seleção de crédito, padrão e termos de crédito”.

Já segundo a concepção de Sanvicente (1997, p.156), “Política de crédito trata-se de delimitar de quanto tempo disporá o cliente para efetuar os seus pagamentos”.

Blatt (1999) diz existirem algumas metas dentro da política de crédito eficiente e eficaz. São elas:

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

A política de crédito deve priorizar características básicas, incluindo o uso de concessão de crédito para estimular volume de vendas, critério para concessão de crédito, responsabilidades específicas de vendas, autoridade do departamento de crédito para estabelecer procedimentos de cobrança e crédito, procedimentos e diretrizes de cobrança e suspensão de crédito de contas de cliente, existindo título vencido, para controlar as inadimplências.

#### 2.6.1.1 Tipos de política de crédito

O tipo de política de crédito seguida pela empresa afeta de modo significativo por meio de seus diversos elementos sua participação no mercado, à situação de caixa e sua rentabilidade, pois possuindo a empresa uma política de crédito rigorosa, as despesas com o departamento de crédito e de cobrança serão menores, o índice de atrasos e de perdas com duplicatas incobráveis também. Porém, o volume de vendas tende a ser menor. Alguns clientes que costumam liquidar suas duplicatas com atraso seriam rejeitados e provavelmente iriam comprar dos concorrentes. Uma política de crédito liberal, sem dúvida aumentaria o volume de vendas, no entanto aumentaria também o risco de inadimplência.

As empresas podem apresentar alterações em sua política de crédito de liberal para mais rigorosa e vice-versa. Essas alterações refletem-se no volume de vendas e despesas.

### 2.6.1.2 Efeitos das alterações na política de crédito

Quando a empresa altera sua política de crédito, algumas variáveis financeiras assim como investimentos em estoques, despesas com cobranças e inadimplências são afetados, influenciando o recebimento sobre as vendas.

De acordo com Scherr (1989, p.159-162), as principais variáveis afetadas pela política de crédito são as cobranças com vendas, investimentos em estoques, custo de vendas, descontos e despesas de dívida incobrável, custo de cobrança, dispêndios de capital, entre outros. Assaf & Tibúrcio (2002) menciona quatro dessas principais variáveis afetadas em uma política de crédito como sendo as principais medidas financeiras de uma política de crédito.

**Investimentos de Capital:** um aumento do volume de vendas, provocado por uma modificação na política de crédito pode estimular uma recuperação mais rápida do investimento, aumentando a sua liquidez e reduzindo o risco.

**Investimento em estoques:** este item está relacionado com o volume de vendas, pois em geral, quanto menor o volume de vendas da empresa, menor torna-se a necessidade de inversões em estoques para fazer em face de demanda.

**Despesas de Cobrança:** estão incluídos neste item todos os gastos incrementais da empresa decorrentes do setor de cobrança; podem ser despesas: cartas enviadas aos clientes em atraso, tempo da administração, despesas judiciais, necessidade de mais funcionários, etc.

**Despesa com Devedores Duvidosos:** este item está relacionado à probabilidade de perda decorrente das vendas totais a crédito, afetada por uma política de crédito mais liberal.

Como se percebe nestes quatro itens o volume de vendas está presente em todas as variáveis que sofre influência direta quando de uma alteração na política de crédito. Mudança no volume de vendas, por conseqüência, afeta positivamente os investimento em valores a receber. De fato, o volume de vendas, o investimento em valores a receber e as despesas com devedores duvidosos são os fatores mais freqüentemente analisados quando de uma alteração na política de crédito.

Conhecidas as variáveis-chaves influenciadas pela política de crédito, faz-se necessário evidenciar os elementos de uma política de crédito.

### 2.6.1.3 Elementos da política de crédito

A política de crédito é composta por importantes elementos que podem variar de empresa para empresa, e que possuem efeito sobre vários parâmetros econômico-financeiros da empresa. Como o volume de vendas, fluxo de caixa, resultados positivos e capital de giro.

Segundo Assaf & Tibúrcio (2002, p. 109), os elementos que compõem uma política de crédito são: “padrão, prazo, desconto e cobrança”.

Padrões de crédito: uma empresa que deseja vender a prazo deve estabelecer condições mínimas na concessão de crédito ao cliente, que podem variar conforme o estímulo de vendas a prazo. Pois a empresa apresentando desejo de estimular as vendas a prazo fixará padrões fáceis de serem atingidos. Caso contrário, os padrões serão mais restritos, assim como os índices de clientes incobráveis, esses padrões afetam diretamente os lucros porque gera despesas com dívidas incobráveis e investimentos em duplicatas a receber, devido à flexibilidade com os clientes no momento da concessão de crédito.

Prazo de crédito: os prazos concedidos para pagamento pela empresa aos seus clientes é um dos pilares da análise de crédito de uma empresa, que dependerá de vários fatores econômicos, como taxa de juros praticados pelo mercado, restrições legais, probabilidade de pagamento, entre outros.

Segundo Souza & Chaia (2000, p. 18), “o prazo de crédito refere-se ao período durante o qual a empresa financia seu cliente”. De acordo com Ross et al. (1995), uma empresa deve considerar três fatores ao estabelecer um prazo de crédito:

- A probabilidade de que o cliente não pague: sendo os clientes da empresa de risco alto, a mesma poderá ser mais rígida nos prazos.
- O tamanho da conta: contas menores têm custos relativamente maiores, além do fato de tais clientes serem menos importantes para a empresa.
- A perecibilidade dos bens: se o bem for de vida curta o mesmo servirá de garantia por um menor tempo.

Complementando tais considerações, Assaf & Tibúrcio (2002) ainda citam que a fixação dos prazos de crédito dependerá da oligopolização dos setores, da taxa de juros praticada pelo mercado, das restrições legais e da frequência de compras do cliente.



Concessão de Descontos: os descontos financeiros correspondem à redução no preço de venda quando o pagamento é efetuado à vista ou em prazo menor. A adoção de descontos segundo Assaf & Tibúrcio (2002, p. 110) pode ocorrer por quatro possíveis razões:

- desejo de adiantar o fluxo de caixa;
- desejo de aumentar o volume de vendas;
- desejo de reduzir o risco de insolvência dos clientes; e
- desejo de reduzir a sazonalidade das vendas.

Segundo Scherr (1989, p.162):

Decisões nas condições de crédito envolvem a colocação de três parâmetros: o desconto financeiro (a quantia de desconto permitida para pagamento dentro de um período especificado de tempo), o período de tempo que este desconto será permitido, e a data líquida (a data de vencimento da fatura se o desconto de dinheiro não é utilizado).

O período do desconto financeiro diz respeito ao tempo estipulado para aproveitar o desconto a partir do início do período de crédito. O efeito líquido do período do desconto financeiro nas variáveis-chaves comentadas é bastante incerto, devido à dificuldade em se mensurar a quantidade de clientes que optarão pelos descontos.

A empresa estimulando aos seus clientes o pagamento antecipando conseguirá reduzir o risco de perdas com duplicatas incobráveis, o prazo médio de cobrança, os recursos aplicados em duplicatas a receber, os pagamentos em atraso, além de proporcionar aumento satisfatório no fluxo de caixa.

#### 2.6.1.4 Política de cobrança

A política de cobrança da empresa compreende procedimentos adotados para cobrar as duplicatas a receber quando elas vencem. A eficiência da política de cobrança pode ser avaliada parcialmente, observando o nível de inadimplentes ou incobráveis. Normalmente segue-se um roteiro para cobrança, começando por envio de carta, depois telefonema, logo em seguida visitas pessoais, uso de agências de cobranças e, por fim, protesto judicial.

A cobrança é um fator muito importante do ciclo operacional e financeiro de uma empresa, e tem adquirido cada vez mais um papel relevante dentro das empresas. Segundo Silva (2006, p. 354), “a gestão de cobrança deve estar focada

na maximização visando melhorar o fluxo de caixa e na minimização de perdas de negócios futuros”.

Assim, as políticas de crédito e cobrança devem andar em harmonia com as atividades e mercados envolvidos com os negócios da empresa. Essas políticas são relevantes e precisam ser determinadas de forma clara, além de dispor de estrutura eficiente para operacionalizar o processo de forma eficaz, considerando a perspectiva de risco, conforme demonstra a figura 1.

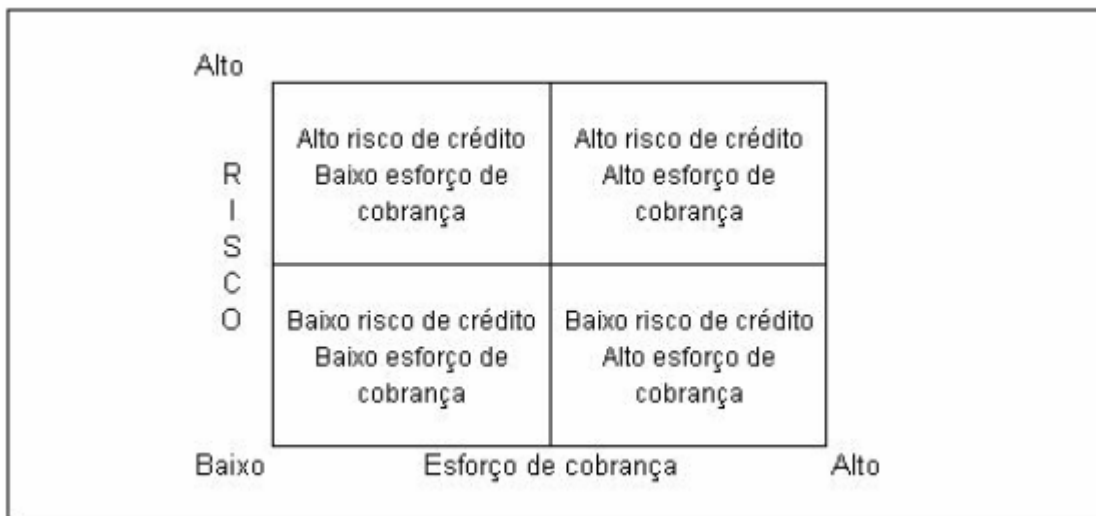


Figura 1 – Relação entre as políticas de crédito e ações de cobrança  
 Fonte: Adaptado de *The Credit and Collection Manual* apud Silva (2006, p. 355)

Como se observa na figura 1, no quadrante superior esquerdo tem-se uma política de crédito direcionada para clientes de alto risco com aplicação de uma fraca ação de cobrança. O consentimento desse tipo de cliente pode levar à liberação de crédito para todos os demais clientes, o que pode gerar menor custo com análise de crédito e crescimento acelerado da participação da empresa no mercado. Esse aumento rápido da participação no mercado irá requerer que a empresa opere com uma margem maior. Uma análise de crédito e ações de cobrança de baixo custo pode ser compensada com maiores gastos com investimentos em recebíveis e maior volume de perdas de crédito.

Já no quadrante superior direito observa-se também uma política de crédito direcionada para clientes de alto risco, porém esta vem conjugada com uma forte ação de cobrança. Neste caso, os baixos gastos com análise de crédito tendem a ser compensados com maiores gastos no reforço de cobrança para reduzir perdas e investimentos em recebíveis.

No quadrante inferior direito verifica-se a combinação de uma política orientada para operação com clientes de baixo risco de crédito acordada a uma ação de cobrança agressiva. Neste caso a empresa trabalha com uma margem de lucro bem apertada, o que não oferece possibilidade de maiores investimentos em duplicatas a receber e perdas. Por outro lado, a preferência de clientes de baixo risco pode limitar o crescimento das vendas.

No quadrante inferior esquerdo, observa-se a adoção de uma política direcionada as operações com clientes de baixo risco de crédito, ao mesmo tempo, que uma ação de cobrança mais liberal. A premissa é de que bons clientes pagam bem e, portanto, a empresa não precisa se preocupar com ações de cobrança. Neste caso, apesar de a empresa operar com clientes de baixo risco, o leve acompanhamento da carteira de recebíveis pode elevar o prazo médio de recebimentos e, então, demandar maior volume de capital de giro para cobrir os custos financeiros de captação de empréstimos. Isto pode requerer uma margem de lucro maior.

O relacionamento ideal entre os clientes e a empresa haveria se, após a concessão do crédito, os clientes pagassem os seus débitos todos em dia. Mas, nem sempre isso acontece, e nesse momento podem surgir divergências e conflitos entre o cliente, que espera uma postura flexível da empresa, e a companhia que, por outro lado, tem a responsabilidade de cumprir com os resultados na área de cobrança. Para Lemes et al. (2002) as políticas definem ações seqüenciais para estes casos, como por exemplo:

- a) Telefonema de lembrança no segundo dia após o vencimento.
- b) Carta ou e-mail no quinto dia.
- c) Carta ou e-mail com texto mais enérgico no décimo dia (informando que o título está sendo enviado para os advogados da empresa para medidas judiciais cabíveis e/ou que o avalista ou garantidor será acionado).
- d) Acionamento do avalista ou garantidor.
- e) Envio ao Cartório de Protesto de Títulos e comunicação da inadimplência às Agências de Crédito.
- f) Execução da dívida através do encaminhamento do título aos advogados da empresa.

Estes autores ainda afirmam que, a aplicação de acréscimos de juros e multas por atraso nos pagamentos, são componentes importantes das políticas de

cobrança. Para aqueles clientes que estiverem passando por dificuldades momentâneas para pagar seus compromissos em dia, a empresa deve, de acordo com o registro do histórico desse cliente, estabelecer o nível adequado de pressão de cobrança. A eficácia das políticas de crédito e cobrança tende a reduzir perdas com inadimplência.

Depois de discutido os elementos que compõem uma política de créditos e as variáveis influenciadas quando da mudança de uma política de crédito pode-se fazer uma relação com medidas financeiras, conforme a figura 2 apresenta.

<b>Medidas Financeiras</b>	Padrões de Crédito		Prazo de Concessão de Crédito		Descontos Financeiros		Política de Cobrança	
	Flexível	Rígido	Amplio	Menor	Elevado	Baixo	Liberal	Rígida
Volume de Vendas	+	-	+	-	+	-	+	-
Despesa com Crédito	+	-	+	-	-	+	+	-
Investimentos em Valores a Receber	+	-	+	-			+	-

Figura 2 – Relação entre medidas financeiras e política geral de crédito  
Fonte: Adaptado de Assaf & Tibúrcio (2002, p. 112)

Observa-se na figura 2, resumidamente, a relação entre os elementos da política de crédito e o comportamento do volume de vendas, despesas relacionadas com crédito e investimentos em valores a receber. No que tange aos padrões de crédito, se este for rígido desencorajam vendas a prazo e, portanto, tendem a diminuir o volume de vendas, as despesas com crédito e o investimento em valores a receber. Prazos de crédito amplo possuem efeito contrário: aumenta as vendas, aumenta as despesas com crédito e conseqüentemente, os investimentos em valores a receber.

Propor elevados descontos para clientes que antecipam seus pagamentos tende a aumentar o volume de vendas, a diminuir as despesas com crédito e o investimento em valores a receber. Finalmente, uma política de cobrança mais liberal aumenta as vendas, as despesas de crédito e cobrança e os investimentos em valores a receber.

## 2.6.2 Concessão de crédito

Após a empresa ter aderido uma política de crédito, em termos de prazo de pagamento, padrão de crédito, política de cobrança e descontos a serem concedidos, a empresa deve avaliar a concessão de crédito individualmente a cada tipo de cliente, verificando se o mesmo satisfaz as condições mínimas preestabelecidas pela empresa para poder ser concedido o crédito.

Ross, Westerfield & Jordan (2002) afirmam que a concessão de crédito é motivada pela necessidade de estimular vendas, mas isso acarreta para empresa custos de imobilização do capital, bem como o risco do cliente não pagar, por isso é necessário definir como conceder e como cobrar, ou seja, sua política de crédito.

Os critérios para concessão de crédito, referem-se às condições financeiras e ao histórico de crédito que um cliente precisa apresentar para estar apto a receber o crédito e são adotados por uma empresa através de seus padrões de crédito.

De acordo com Sanvicente (1997, p.153):

A concessão de crédito atua como elemento do processo de oferecimento de um produto ou serviço não só porque afeta diretamente o preço de aquisição, distribuindo os pagamentos no tempo, como proporciona maior flexibilidade operacional ao comprador, que ganha tempo para gerar recursos com vistas e efetuar os pagamentos devidos.

Segundo Braga (2008, p. 116), “A política de crédito de uma empresa fornece os parâmetros que determinam se deve ser ou não concedido crédito a um cliente e, em caso afirmativo, qual o valor do limite de crédito a ser atribuído”.

Assim, a concessão de crédito demandará:

- análise dos demonstrativos financeiros do cliente, inclusive das demais empresas do grupo;
- consulta às fontes de referência cadastral, tais como: fornecedores, bancos, agências especializadas, etc.;
- visita às instalações da empresa e entrevistas com seus principais executivos para aferir o nível de organização, a capacidade gerencial, etc.

Quando da concessão de crédito a empresa passa a trabalhar com diferentes perfis de clientes. Neste momento além da necessidade de ter uma política de

crédito, é preciso analisar a concessão do crédito ao cliente, verificando a liberação ou não do mesmo.

#### 2.6.2.1 Modelos de análise e concessão de crédito

Segundo Brealey e Myers (1998), em empresas de clientela pequena e regular, o gestor de crédito poderá facilmente tratar o processo de concessão de crédito de modo informal. Mas, quando a empresa possui um vasto número ou tem um grande número de pequenos clientes, e vende diretamente a consumidores finais, é essencial alguma sistematização.

O gestor, quando do processo de analisar e conceder crédito, conta com algumas técnicas e modelos qualitativos e quantitativos que podem facilitar e dar maior segurança ao seu trabalho.

##### 2.6.2.1.1 Abordagem qualitativa de análise

Segundo Ribeiro (1996), uma análise qualitativa relacionando o histórico do negócio do comprador à sua potencialidade e forma de gerenciamento, é considerada uma abordagem tradicional, e que pode ser utilizada para verificar o merecimento do crédito por parte do interessado.

Gitman (2004, p. 520-521) apresenta algumas dimensões que podem ser levadas em consideração na análise de concessão de créditos o chamado 5 “C’s” do crédito:

Caráter: o histórico do cliente em termos de cumprimento de obrigações. Capacidade: a capacidade de pagamento do crédito solicitado pelo cliente, avaliada com base em uma análise das demonstrações financeiras, com ênfase nos fluxos de caixa disponíveis para o pagamento de dívidas. Capital: o volume de dívidas do cliente em comparação com seu capital próprio. Colateral (garantia): o volume de ativos que o cliente tem à disposição para usar como garantia do crédito. Quanto maior o volume de ativos disponíveis, maior a possibilidade de que uma empresa consiga recuperar fundos se o cliente não cumprir sua obrigação de pagamento. Condições: as condições econômicas gerais e setoriais correntes e quaisquer condições especiais vinculadas a uma transação específica.

Assim Braga (1995, p. 116-117) segue a mesma linha que Gitman na análise de crédito denominada “C’s” do crédito:

Caráter: refere-se à intenção do devedor em pagar a dívida. Capacidade: relaciona-se com a competência dos administradores e com o potencial de produção e de vendas da empresa. Condições: relativos a fatores externos e macroeconômicos. Capital: refere-se à situação financeira da empresa. Colateral: compreende as garantias reais ou pessoais oferecidas. Conglomerado: situação das demais empresas do grupo e também dos controladores que poderão justificar a concessão de crédito a uma empresa em más condições ou arrastar à insolvência de uma boa empresa.

Já Schrickel (1998) diz existir na concessão de crédito bases primárias de crédito que são os 4 “C’s”, sendo dividido em:

1) Aspectos Pessoais: com o caráter que é a determinação da pessoa de pagar e a capacidade, considerada a habilidade de pagamento.

2) Aspectos Financeiros: com o capital representado por um comprovante de rendimentos, para comprovar a potencialidade financeira para pagamento e as condições quando é analisado o cenário vivido atualmente pelo cliente, sua atividade e a economia.

Um quinto “C” pode fazer-se necessário caso o aspecto financeiro não tenha sustentação para conseguir o crédito. Surgindo assim o quinto “C” denominado Colateral que é uma palavra de origem inglesa, que tem o significado de garantia. Ou seja, são bens ou avalistas oferecidos como garantia pelo requerente para compensar o risco quanto a incertezas futuras de pagamento do crédito concedido.

Segundo Assaf & Tibúrcio (2002), os cinco “C’s” do crédito apresentados como forma de analisar a concessão de determinado crédito a um cliente é um critério frágil para ser utilizado. Por conseguinte existem critérios científicos como o sistema de pontuação que podem ser analisados para concessão de crédito. Esse tipo de análise por pontuação utiliza uma série de variáveis na concessão de crédito, variáveis estas que podem abranger aspectos de localização, situação patrimonial, garantias, etc., com resultados mais adequados que o “C’s” do crédito, apresentado anteriormente.

#### 2.6.2.1.2 Modelo de Buckley

O Modelo de Buckley, também conhecido como Modelo de Crédito Sistemático, é o resultado do inter-relacionamento de três outros modelos: Modelo de Marketing, Modelo Estatístico e Modelo Contábil.

Segundo Come (1999, p. 65):

A função do Modelo de Marketing é diferenciar o risco de crédito em termos quantitativos. Mesmo fatores subjetivos relativos ao crédito, como o Caráter e a Capacidade do solicitante, são tratados através de métodos analíticos, de forma a se estabelecer pesos e formas de medição que possam ser demonstrados em termos quantitativos.

Para se estabelecer um elo entre as pontuações e os possíveis grupos que constituem fatores de risco para a empresa, faz-se necessário o uso de um modelo estatístico. Esse modelo fornece o conhecimento necessário sobre as características da população, que precisa ser conhecida para desenvolvimento do modelo de crédito. Os modelos estatísticos mais usados são o modelo uniforme (utilizado com grandes populações onde as características são conhecidas); o modelo de Gauss (utilizado com grandes populações onde as características não são conhecidas, mas são presumidos) e o modelo de Poisson (utilizado para pequenas populações com baixo risco de crédito).

#### 2.6.2.1.3 Credit Scoring

Este tipo de modelo utilizado para análise da concessão de crédito, segundo Silva (2002, p.72), “é analítico e automatizável, e consiste em estabelecer pontos para cada item considerado relevante no processo de crédito”. Alguns exemplos de itens a serem pontuados são os seguintes:

- pessoa física: sexo, idade, renda, tempo de serviço, nível de escolaridade, bens móveis e imóveis em nome do solicitante do crédito, cartões de crédito, tempo de residência no imóvel, etc.;
- pessoa jurídica: nível de faturamento, índices de liquidez, nível de endividamento, imóveis próprios, etc.

A utilização deste modelo é comum em empresas que necessitam de rápida decisão da liberação ou não do crédito visto a sua grande facilidade de operacionalização. A desvantagem do modelo está em não levar em conta perspectivas futuras favoráveis ou não do cliente.

O objetivo conceitual de todos os modelos acima descritos é de obter um conjunto de informações sobre o comprador que possa demonstrar sua real capacidade de honrar os compromissos assumidos. De posse desses modelos, as empresas estarão aptas a decidir se concedem ou não o crédito a um cliente.



### 2.6.2.2 Limite de crédito

De acordo com Assaf & Tibúrcio (2002), na concessão de crédito existem várias etapas a serem seguidas até ser efetivamente concedido determinado crédito. A primeira etapa diz respeito a verificar se o cliente estaria apto obter algum tipo de crédito. A segunda etapa leva em consideração o montante do crédito que poderá ser concedido. Por sua vez esse montante a ser concedido não dependerá somente das características dos clientes, mas também do volume que tal cliente queira adquirir. Pois mesmo que determinado cliente tenha o crédito aprovado pela empresa através de diversas etapas, onde foi possível analisar o perfil do cliente, o tipo de crédito faz-se necessário a empresa estabelecer limites de crédito para não correr tantos riscos com inadimplência, caso esses créditos concedidos não venham a ser liquidados.

### 2.6.3 Análise e controle dos valores a receber

Uma gestão de resultados positivos nas contas a receber depende de análise e controle dos valores a receber, em termos econômicos (resultados) e financeiros (liquidez) que identifique os aspectos positivos e negativos, para que a empresa opere com vendas a prazo sem perder o controle.

Assaf & Tibúrcio (2002, p.137) dizem que “O processo de controle constitui-se, em essência, na comparação entre valores esperados e aqueles efetivamente realizados”. Uma análise dos valores a receber permite observar as variações mais relevantes, assim como identificar suas origens e repercussões sobre os resultados da empresa.

Segundo Braga (2008, p.114), “ao mesmo tempo em que se preocupa em alcançar um nível adequado de receitas de vendas, a administração financeira tenta minimizar os recursos aplicados em duplicatas a receber, objetivando maximizar a taxa de retorno global”.

Assim, existem três importantes indicadores de eficiência na gestão dos recursos investidos em duplicatas a receber: o giro das duplicatas a receber, o prazo médio de recebimento e o índice de inadimplência.

### 2.6.3.1 Giro dos valores a receber

O giro dos valores a receber representa o número de vezes que determinado item se renova. Um giro elevado representa maior eficiência na gestão dos fundos aplicados no financiamento das vendas a prazo e, por sua vez, um giro baixo evidencia menor eficiência na gestão destes recursos. Pode ser representado pela figura 3.

$$\text{GIRO DOS VALORES A RECEBER} = \frac{\text{VENDAS A PRAZO}}{\text{VALORES A RECEBER}}$$

Figura 3 – Fórmula do giro dos valores a receber  
Fonte: Adaptado de Assaf & Tibúrcio (2002, p.137)

### 2.6.3.2 Prazos médios de recebimento de vendas (PMRV)

Segundo Matarazzo (2003, p.318), “O Prazo Médio de Recebimento de Vendas – PMRV expressa o tempo decorrido entre a venda e o recebimento”. Ou seja, indica quanto tempo em média à empresa leva para receber as suas vendas.

Para Padoveze (1997, p.147), “O prazo médio de recebimento tem por objetivo dar um parâmetro médio de quanto tempo em média a empresa demora para receber suas vendas, dependendo da política de crédito que a empresa consegue ou pode atribuir a seus clientes. Dessa forma é necessário que a empresa apresente uma política de crédito capaz de estabelecer prazos a seus clientes que não comprometam seus recursos financeiros.

Devemos estar atentos para a quantidade de vendas a prazo e os prazos concedidos. Quanto maior os prazos concedidos e maior a quantidade de vendas a prazo, pior para a empresa, pois o seu prazo de recebimento será bastante extenso, comprometendo dessa forma o seu capital de giro. Pode ser representado pela figura 4.

$$\text{PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO} = \frac{\text{NÚM. DIAS PERÍODO}}{\text{GIRO DOS VALORES A RECEBER}}$$

Figura 4 - Fórmula do prazo médio de recebimento  
Fonte: Adaptado de Braga (1995, p. 115)

### 2.6.3.3 Índice de inadimplência

Quando uma empresa vende e/ou presta serviços a prazo aos seus clientes passa a ter riscos intrínsecos ao crédito como inadimplências, perda financeira. Fatores estes que muitas vezes levam as empresas a resultados negativos. Por isso da necessidade de uma eficiente política de crédito, associada, evidentemente, à política de cobrança e as demais políticas da empresa.

Pode-se avaliar a participação de crédito com problemas nas contas a receber de uma empresa, calculado através da figura 5.

$$\text{ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA} = \frac{\text{DEVEDORES DUVIDOSOS}}{\text{VENDAS TOTAIS}}$$

Figura 5 - Fórmula do índice de inadimplência  
Fonte: Adaptado de Assaf & Tibúrcio (2002, p.139)

Estes indicadores servem como instrumento de análise e planejamento das atividades com relação ao crédito; pois, prazos menores do que a política de crédito concedida indica ineficiência na cobrança ou falhas na concessão do crédito.

### 3 METODOLOGIA

Lakatos & Marconi (2001) consideram pesquisa um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e constitui o caminho de conhecimento da realidade ou de descoberta de caminhos parciais. Constitui um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados em qualquer campo de conhecimento.

Considerando os objetivos propostos no presente estudo, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o assunto, em seguida analisaram-se os pontos principais a serem levantados das contas a receber, procedeu-se então, à análise e discussão dos dados coletados por meio de levantamento junto aos registros da empresa e por fim, sugerindo algumas alterações.

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a desenvolvida por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, caracteriza-se como uma pesquisa que utiliza uma metodologia do tipo descritiva e exploratória.

De acordo com Diehl & Tatim (2004), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Cervo & Bervian (2006) consideram que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem a interferência do pesquisador, desenvolvendo-se, principalmente, nas Ciências Humanas e Sociais, abordando problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta documentado.

Beuren (2003) acrescenta que a pesquisa descritiva é de suma importância para a análise e descrição de problemas de pesquisa na área contábil, para esclarecer determinadas características e aspectos inerentes a ela. Afirma ainda que pesquisa descritiva é constituída pela pesquisa bibliográfica, uma vez que essa objetiva recolher informações e conhecimento prévio sobre um problema o qual se procura respostas.

Além de ser uma pesquisa descritiva, é também exploratória. Piovesan & Temporini (1995) definem pesquisa exploratória, na qualidade de parte complementar da pesquisa central, como o estudo preliminar realizado com o escopo de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se almeja conhecer. Completam

ainda dizendo que a pesquisa exploratória, ou estudo exploratório, tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela está inserida.

A pesquisa exploratória leva o pesquisador, freqüentemente, à descoberta de enfoques, percepções e terminologias novas para ele, contribuindo para que, paulatinamente, seu próprio modo de pensar seja modificado (PIOVESAN & TEMPORINI, 1995).

Quanto aos meios, esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica oferece meios de entendimento técnico ao leitor, desta forma, destaca-se por sua abrangência totalmente ligada a literatura.

Segundo Gil (2002), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza”. Ainda encontramos em Oliveira (1997), “de forma geral a pesquisa bibliográfica acaba se transformando em rotina para os pesquisadores e profissionais que necessitam de constantes atualizações”.

Ainda quanto os meios, é caracterizada como um estudo de caso. Onde de acordo com Diehl & Tatim (2004), “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Pode-se entender o estudo de caso também, de acordo com Diehl & Tatim (2004), “um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais”.

No que se refere à coleta de dados, foi realizado um levantamento junto aos registros da empresa, nos resultados contábeis e em entrevista com proprietários e colaboradores ligados ao setor, além de uma observação aberta de todo o processo de concessão de crédito. Onde em conformidade com Cervo e Brevian (2006) a coleta de dados envolve diferentes fases como a delimitação da população, a elaboração da ferramenta de coleta e a programação da coleta dos dados.

Depois de realizado o levantamento, tabulou-se os dados, criando gráficos e calculando índices para facilitar a compreensão. O último passo foi a interpretação dos dados onde após agregadas às informações obtidas com os conhecimentos teóricos, foi possível sugerir as alterações necessárias e assim, alcançar os resultados finais.

## **4 A EMPRESA**

Neste capítulo será apresentada uma descrição histórica da empresa juntamente com a análise dos dados levando em consideração cada etapa do processo, finalizando com as propostas de gerenciamento orientada para um procedimento mais eficaz de suas contas a receber.

### **4.1 Histórico**

O começo da empresa Potrich se deve aos seus fundadores, Oreste e Reonilda Scolari Potrich, em 1960 na localidade de Linha Scolari no município de Constantina-RS. Adquiriram um bar, ela com pouca experiência, e ele apesar de ser analfabeto, tinha visão de mercado e analisou que ali poderia haver crescimento, pois não existia comércio na localidade e nem meios de transporte para buscar produtos em outras. Em 1965 comprou o primeiro caminhão, o que impulsionou a expansão do comércio, passando a comercializar cereais, suínos, bovinos, insumos e confecções.

Em 1985 mudou-se para a cidade de Constantina, e passou para seus filhos a direção da mesma, que veio a ser chamada “Cereais Potrich Ltda.”. Após dois anos a empresa enfrentou dificuldades, pois os pequenos agricultores não cumpriam seus compromissos financeiros, devido a problemas climáticos.

Em 1996 ao visitar a cidade de Santa Maria constatou-se que o bairro Camobi seria uma excelente oportunidade de mercado, no mesmo ano mudou-se para a Rua Heitor da Graça Fernandes, 477, neste bairro. A mesma passou a ter por razão social “Potrich Materiais para Construção Ltda.” e seus objetivos tornaram-se o comércio varejista de materiais de construção, ferragens, material elétrico e hidráulico, artefatos em madeira e madeira beneficiada.

De 1996 até o ano 2000 a gerencia ficou a cargo dos Srs. Álvaro, Eloi Potrich e sua esposa Dulce, os quais vendiam alguns itens, principalmente os de início da obra como cimento, brita e areia. Com a saída de Eloi e Dulce, adquiriram sua parte Zeno Potrich e sua esposa Dilema, que anteriormente viviam e trabalhavam na cidade de Bento Gonçalves-RS com supermercado há 16 anos. Venderam e investiram na compra da empresa, pois viram que com sua experiência positiva de

mercado poderiam proporcionar melhores oportunidades de negócio à empresa, assim como obter maiores retornos sobre o capital investido.

Quando assumiram a loja em 2001, a empresa apresentava dificuldades financeiras, já que possuía muitas dívidas, sua estrutura era precária com problemas nos dois caminhões de entrega, clientes perdidos e descrédito perante os fornecedores. Comercializava neste período em torno de 500 itens, e a maioria com margem reduzida de lucro. Possuía dois funcionários na parte interna da loja e mais dois na entrega, a área da loja era 240 m<sup>2</sup>, 100 m<sup>2</sup> de depósito interno próprio e mais 300 m<sup>2</sup> de depósito externo alugado.

Para sair da situação difícil em que a empresa se encontrava foi preciso muito trabalho, estudo, planejamento, técnicas de negociação, contratação de profissionais capacitados, cursos freqüentes sobre mercado e perfil dos clientes. E com a tentativa de barganhar preço, se integraram à rede UNIMACO.

A partir daí foi mudada a política da empresa, passou-se a buscar sempre a satisfação do cliente e a credibilidade no mercado. Assim, obtiveram-se produtos com qualidade e menor preço, através de parcerias com fornecedores.

Hoje a empresa ocupa um espaço de 4.350 m<sup>2</sup>, sendo 450 m<sup>2</sup> de loja, mais 600 m<sup>2</sup> de pavilhão interno, 70 m<sup>2</sup> de salão de eventos e o restante como depósito externo, com instalações próprias. Encontra-se ainda em fase de estruturação, tanto hierárquica, como física e organizacional.

A Potrich é uma empresa familiar, que conta com a colaboração de cinco pessoas da família e uma equipe de colaboradores treinada e engajada. A logística de distribuição de mercadorias é feita a partir de meios de transporte próprio e oferta aproximadamente 10.000 itens para seus clientes.

## **4.2 O processo de gestão e controle – primeira fase**

Não muito diferente da realidade das pequenas empresas brasileiras, a Potrich na sua fase inicial não possuía um controle interno estruturado. Os controles eram feitos de forma sensitiva. Esta ausência de controle é de certa forma, um reflexo de sua estrutura organizacional familiar, tendo em vista que nesta fase inicial o quadro de colaboradores se resumia a quatro pessoas, voltadas, principalmente, à entrega de materiais e as funções relativas à administração da loja eram divididas

entre os sócios, o que, aparentemente, representava uma segurança confortável para os mesmos.

Os procedimentos de controle do caixa, das contas a receber, das contas a pagar e dos estoques eram feitos de forma manual, através de fichas e não ofereciam um grau de segurança adequado para respaldar as decisões da administração, centralizada nos sócios.

Não havia um planejamento adequado para aquisição de materiais, dessa forma, a capacidade de pagamento da empresa ficava vulnerável, comprometendo sua imagem ante aos fornecedores. O estoque era afetado diretamente, uma vez que não havia seu correto dimensionamento, conseqüentemente alguns itens acabavam estocados em grande quantidade e por longo período, comprometendo o ciclo financeiro da entidade.

O recebimento de numerários, tanto em caixa como no crediário, era realizado por um único sócio. Sendo este responsável também pelos pagamentos de despesas diárias e fornecedores. Dessa forma, a ausência de controle nas contas a pagar acarretava em atrasos e, por conseguinte mais despesas financeiras como juros e multas de mora.

Como consequência desta postura, a empresa desconhecia seu fluxo operacional e sua capacidade de crescimento. Não havia um planejamento adequado para expansão e nem a separação adequada entre o patrimônio da empresa e dos sócios. Dessa forma, foi-se adquirindo imobilizados e contraindo dívidas de forma desordenada, comprometendo a liquidez.

#### **4.3 O processo de gestão e controle – segunda fase**

Apesar da falta de controles adequados na fase inicial, os sócios perceberam resultados favoráveis, identificando assim, a necessidade de adotar controles internos ágeis, como o controle efetivo de estoques, recebimentos e pagamentos, programação de compras e vendas. Pois somente dessa forma, os sócios poderiam concretizar o objetivo de expandir no mercado e atuar de forma competitiva perante a concorrência.

A qualificação dos sócios e colaboradores contribuíram decisivamente para a transformação gerencial da empresa. Começou-se a questionar o que se desejava



controlar e os meios para executá-lo, definindo políticas e diretrizes para a organização e direção das atividades a serem controladas.

Com melhor preparo em termos de conhecimento de gestão e decidida a se estabilizar e se tornar mais competitiva no ramo da construção civil a diretoria da Potrich optou por remodelar sua estrutura organizacional, pois o volume de negócios estava aumentando e era impossível a manutenção de gerência centralizada.

O passo para essa reforma foi a departamentalização, a qual gerou a segregação de funções, tendo em vista, o aumento significativo de colaboradores e de seu espaço físico. Logo em seguida houve a implantação definitiva de controles que possibilitaram conhecer fluxo de negócios e perspectivas de geração de fluxos futuros. Dessa forma a empresa pôde organizar-se financeiramente para viabilizar a reforma na sua parte física e aquisição de um sistema integrado de gestão (Solver), que oferece ferramentas de controladoria fundamentais ao bom andamento dos negócios.

Como fruto da reestruturação e da implantação das novas diretrizes a Potrich adotou como principal missão: “Suprir as necessidades dos nossos clientes no ramo construção, proporcionando-lhes qualidade nos produtos para que possam realizar o sonho de ter sua casa própria, atendendo com cordialidade, para que continuem freqüentando nossa loja e transmitam essa confiança a outras pessoas, nossos futuros clientes”.

Além disso, redobrou sua preocupação com o cliente, disseminando entre os colaboradores a máxima de que toda empresa tem por objetivo principal crescer e desenvolver-se, mas para atingir esse objetivo precisa cada vez mais atender melhor e de maneira mais satisfatória seus clientes, para que o mesmo crie uma fidelidade com a empresa. Para concretizar esta idéia, a empresa cria ações para fazer com que seus clientes sintam-se à vontade dentro dela. Também promovendo palestras para os profissionais da área sobre a fórmula de melhor utilização dos produtos, ou ainda, proporcionando homenagem a seus clientes, como eventos em datas festivas.

Dentre os procedimentos administrativos reformulados, a gestão das contas a receber recebeu uma atenção especial, pois a empresa estava aumentando seu faturamento e conseqüentemente, seus valores a receber. Contratou-se então, um responsável para controlar apenas este procedimento, o qual se encontra em funcionamento desde o início do ano de 2008. Porém, ainda assim, a empresa sente

a necessidade de um controle específico e formalizado para esta gestão, uma vez que, toda a organização precisa criar um conjunto de regras para facilitar as tomadas de decisões referentes ao seu capital de giro.

#### **4.4 Análise da empresa**

Nesta seção serão descritos a atual política de crédito e cobrança, além da análise e controle existente nas contas a receber, onde serão apresentados os problemas encontrados neste processo que proporcionarão aos gestores oportunidades de melhorias.

##### **4.4.1 Clientes**

No ano de 2008, ao contratar o responsável pelo setor, foi realizada uma atualização no cadastro de todos os clientes existentes no sistema. Foram bloqueados os clientes inativos, bem como os que estavam com débitos há algum tempo junto a empresa.

Os clientes a partir deste momento foram divididos em quatro grupos distintos por meio da modalidade de faturamento: a) rotativos, b) financiamentos, c) empresas e d) outros. Dos quais, há em torno de 660 clientes que realizaram alguma compra na empresa de abril a maio de 2009 ou possuem algum débito anterior a este prazo.

a) Os clientes “rotativos” são assim denominados, pois o responsável pelo recebimento do crediário, a cada dia 20 do mês, efetua o fechamento dos valores a receber e combina via telefone a data de vencimento. Para alguns clientes são emitidos boletos neste momento, outros preferem acertar diretamente na loja.

b) Os clientes denominados “financiamentos” são os que possuem esta modalidade para pagamento, ou seja, dependem da liberação da instituição financeira, Caixa Econômica Federal, para efetuarem a quitação de seus débitos. E a empresa possui uma política na qual aguarda esta liberação de seus clientes, acontecendo com isso, alguns atrasos em sua previsão de recebimentos.

c) Os clientes denominados “empresas”, como o próprio nome sugere, são as pessoas jurídicas para as quais são realizadas as vendas. Neste grupo, encontram-se empresas dos mais variados setores, principalmente comerciais e construtoras. Neste caso, a emissão de boletos juntamente com as notas fiscais é padrão, sendo

algumas o envio semanal, outras quinzenais e até mesmo mensais. Mesmo assim, acabam ocorrendo muitos atrasos, porém a inadimplência é quase nula.

d) Já o grupo de clientes “outros”, encontra-se algumas ramificações, como o cliente que realiza a compra e no ato é emitido um boleto bancário, outros em que o mesmo vem acertar na própria empresa seus débitos semanalmente ou mensalmente e ainda os clientes que estão com dívidas junto à empresa, porém, não são considerados insolventes ainda.

Na figura 6 é possível visualizar a seqüência de procedimentos com relação aos tipos de clientes.

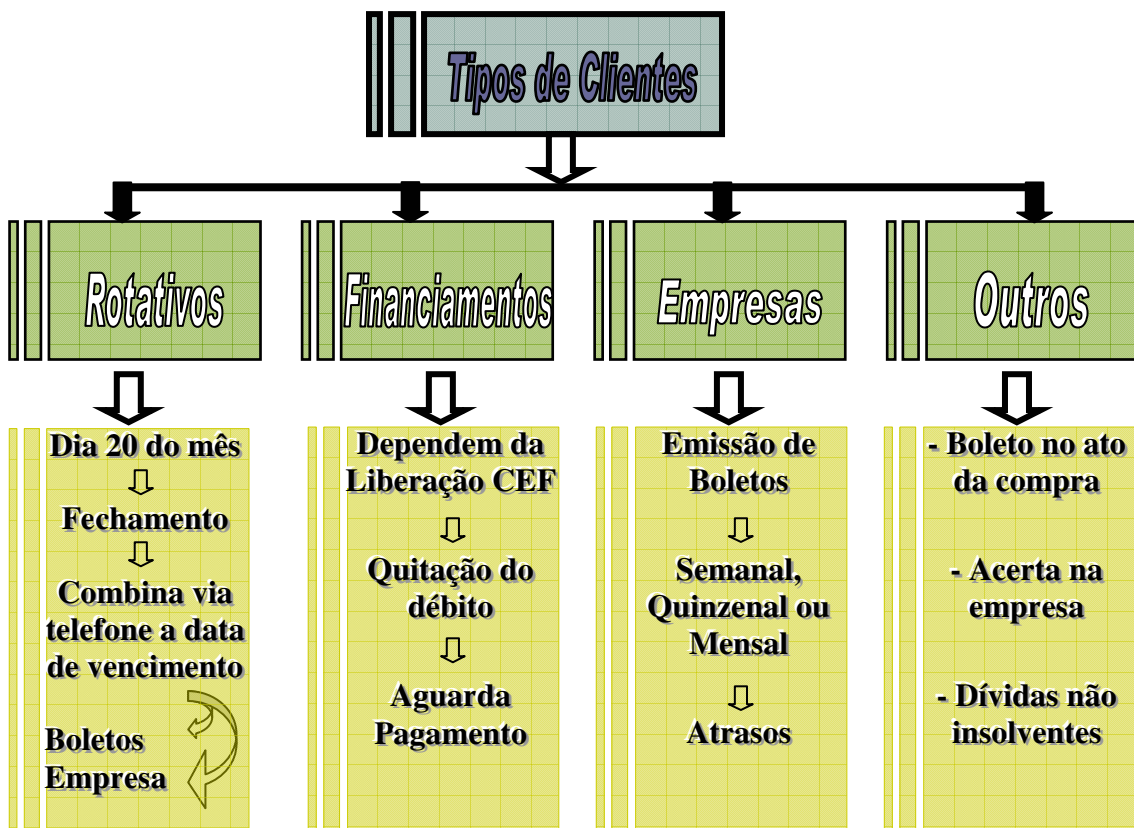


Figura 6 – Classificação dos tipos de clientes  
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

#### 4.4.2 Política de crédito

A política de crédito da empresa não se encontra formalizada em todos seus requisitos, porém há uma estratificação perfeitamente identificada. Com isso não há um padrão fixado, mas alguns pontos importantes, como classificação em grupos de

clientes, um responsável somente pelo setor e um sistema integrado de informações utilizado pela empresa.

O padrão de crédito adotado pela empresa não é rigoroso, sendo assim, os requisitos mínimos para concessão a um cliente são bastante flexíveis, fazendo com que as vendas a prazo aumentem e conseqüentemente, havendo um maior número de inadimplentes.

Este padrão flexível ocorre principalmente pela natureza de relacionamento da empresa com seus clientes, pois ocorre uma interação pessoal entre clientes e empresários, ou seja, ambos se conhecem e se relacionam pessoalmente. Porém este fato já alterou bastante desde a criação do setor responsável, onde os proprietários não estão mais envolvidos diretamente com a liberação do crédito.

O prazo de pagamento concedido varia de acordo com os grupos de clientes. Os clientes rotativos efetuam suas compras durante um mês e no final deste, dependendo do cliente, há uma entrada para o início do mês seguinte, mais trinta e sessenta dias, acertando com boleto bancário ou cheque. E ainda há alguns que acertam este valor à vista diretamente na empresa.

Os clientes financiamentos não possuem uma data certa para pagamento, dependem da liberação do dinheiro pela Caixa Econômica Federal. Esta liberação é feita por etapas, onde o cliente necessita da vistoria de um engenheiro da entidade dar o aval que a etapa definida está de acordo com as normas da instituição. Este processo deveria acontecer de forma rápida, porém, pelo grande número de financiamentos acaba demorando até um mês a mais do que o previsto. E neste processo, a empresa fica aguardando a entrada do numerário para liquidar o débito do cliente. Ainda assim, existem muitas vantagens nestes clientes, pois acabam realizando praticamente a compra total de sua obra no estabelecimento e apesar dos atrasos, a inadimplência é praticamente nula.

As pessoas jurídicas não possuem uma regra, para algumas é realizado o faturamento semanal, para outras quinzenal e ainda, mensal. É emitido com boleto bancário e o prazo de pagamento para algumas é trinta dias e para outras é realizado parcelamento em até três vezes. O que acaba dificultando o controle da pessoa responsável e com isso, ocasionando alguns atrasos nestes faturamentos.

Os clientes denominados outros, há o grupo que é emitido boleto bancário no ato da compra para trinta dias ou parcelado em até três vezes; outro grupo vêm a empresa semanalmente ou mensalmente e realiza o pagamento à vista ou parcela

em até quatro vezes com cheque. E ainda há o grupo de atrasos que possuem débitos na empresa desde o ano de 2008 e não possuem previsão para pagamento, estão aguardando a entrada de numerários para quitar suas dívidas.

A empresa não possui em sua política a concessão de desconto por antecipação e nota-se que muitos clientes pagam seus débitos com alguns dias de atraso, porém não se pode afirmar que isso ocorre devido à falta desta política.

Além disto, a empresa adota algumas medidas de segurança neste setor, pois envolve montantes bastante consideráveis. Uma delas é a segregação de funções, onde a liquidação no sistema só é aceita mediante senha de usuário autorizado. A responsável pelo setor apenas emite recibo, negocia com o cliente e recebe o valor; no mesmo momento, repassa tudo para a responsável das contas, uma das sócias da empresa, que confere o montante recebido e efetua a liquidação na conta do cliente, assinando o recibo como forma de confirmação do recebimento. No dia seguinte, uma terceira pessoa efetua a conferência do crediário, conferindo liquidações no sistema com recibos impressos e assinados.

Na figura 7 pode-se visualizar os elementos que constituem a política de crédito.

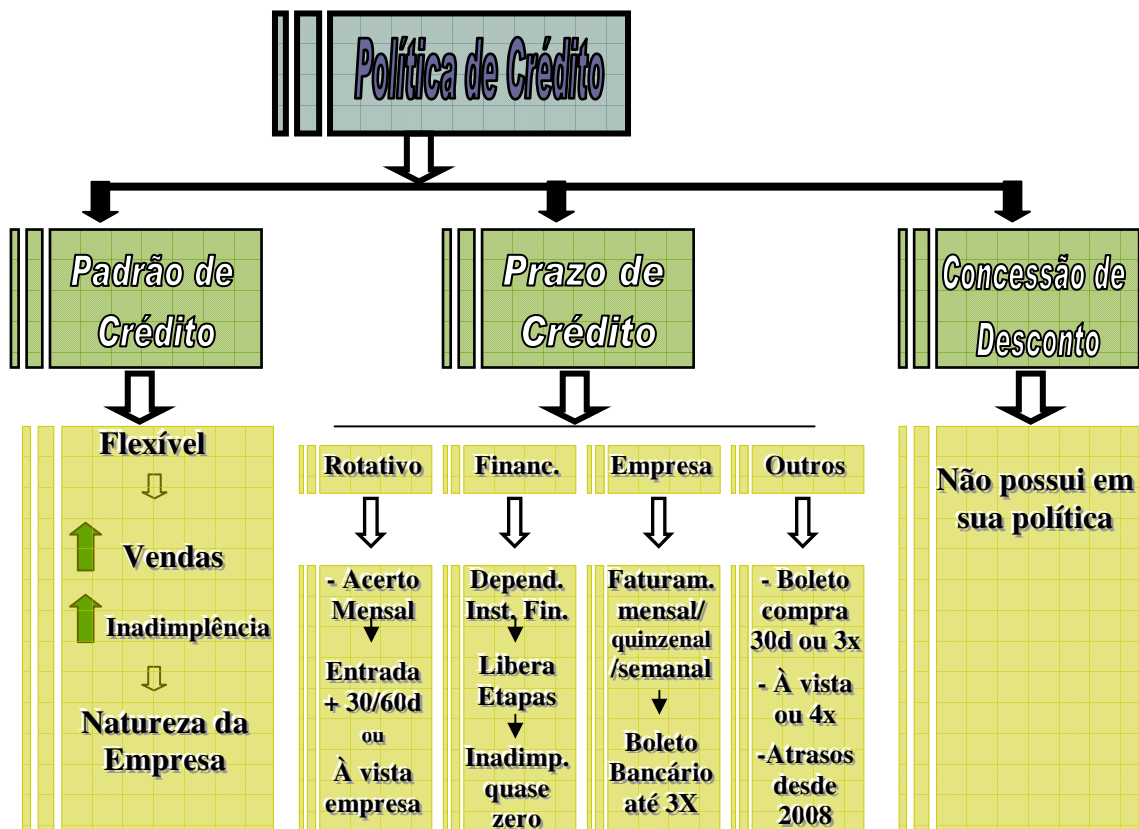


Figura 7 – Descrição da atual política de crédito  
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

#### 4.4.2.1 Política de cobrança

A política de cobrança pode ser considerada uma das mais efetivas atualmente. A mesma pessoa responsável pelo setor de crédito é quem realiza todo o processo interno e conta com o auxílio de outro que efetua todo o serviço externo de cobrança e entrega. A empresa possui um controle diário dos atrasos, tanto dos boletos bancários como os que constam somente no sistema.

O controle dos boletos é impresso diretamente do sistema atualizado do banco na parte da manhã e constam todos os que foram pagos e os que ainda encontram-se inadimplentes. Com isso, é realizada a baixa dos liquidados nas vias que ficam na empresa e arquivados em uma pasta separada e os boletos que ainda estão em aberto, são retirados do arquivo para ser realizado o processo de cobrança.

Este processo é realizado primeiramente com ligações, entrando-se em contato com o sacado após cinco dias do vencimento. Se não surtir efeito, realiza-se novo contato após dois a quatro dias avisando que o título será encaminhado a cartório pelo banco, uma vez que a empresa concede um prazo de dez dias para enviar automaticamente a cartório. Neste momento ocorre o bloqueio do cliente no sistema da empresa, impossibilitando o mesmo a realizar novas compras em seu cadastro. Caso não venha a ser efetuado o pagamento, a empresa receberá um instrumento de protesto do título e com ele em mãos, realiza-se um terceiro contato e se não houver resultado, encaminha para outra pessoa realizar a cobrança externa e direta ao sacado.

O controle das faturas do sistema é mais difícil de ser realizado, pois é um processo manual. Em arquivos separados por grupos de clientes, estão os envelopes com os dados de cada um, com nome, telefone, data do último pagamento e anotadas todas as ligações e agendamentos até que o cliente venha pagar. Este processo ocorre por telefone em diversas tentativas agendando com o cliente uma data para vir até a empresa negociar seu débito, e somente é passado para cobrança externa quando estes não se cumprem. Os clientes financiamentos são realizados as ligações para ter uma previsão de liberação da parcela pelo banco, assim que chega a data agendada, é realizada nova ligação para que o cliente venha à empresa quitar seus débitos, e no caso de empresas, este processo

é realizado pelo responsável do financeiro e em alguns casos, diretamente pelos proprietários.

A empresa procura sempre realizar a cobrança de forma amigável com seus clientes. No ano de 2007, alguns débitos eram enviados para um escritório de advocacia realizar a cobrança, porém, a empresa não constatou resultados eficazes neste processo, uma vez que o escritório somente aceitava pagamento em dinheiro e com um acréscimo demasiado sobre o valor nominal. A partir do momento que se adotou a política de cobrança interna, com ligações e visitas esporádicas, constatou-se uma baixa significativa na inadimplência. Além disso, nunca houve no histórico da empresa nenhum processo judicial, tanto por parte da empresa como de seus clientes.

O padrão adotado para considerar seus clientes inadimplentes e com isso, cessar o processo de cobrança, é após 180 dias do vencimento da fatura. Se esta vier a ser recebida posteriormente, é considerada como outras receitas, uma vez que já foi excluída do sistema contábil da empresa.

Na figura 8 é possível identificar os procedimentos de cobrança utilizados.

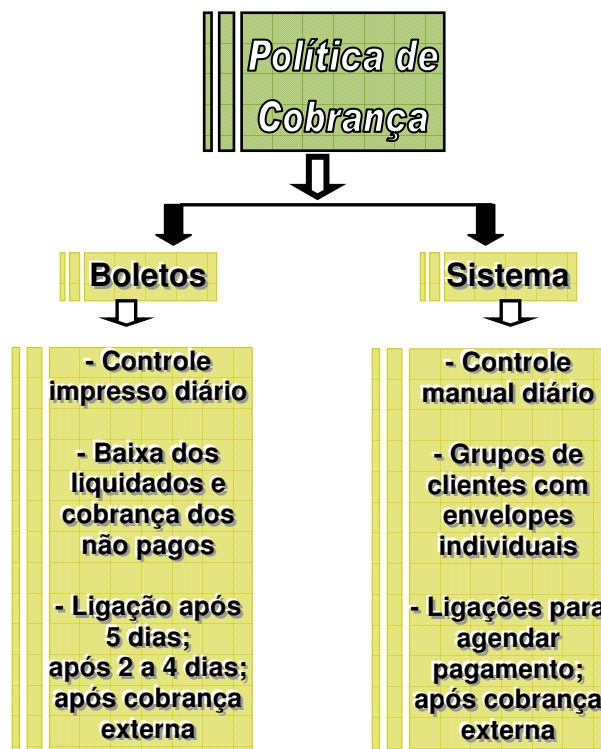


Figura 8 – Descrição da atual política de cobrança  
 Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

#### 4.4.3 Concessão de crédito

Atualmente, a empresa não possui um padrão específico formalizado para a concessão de crédito, ou seja, os procedimentos a serem seguidos não são totalmente definidos; porém, existem alguns controles que são realizados quando da liberação, conforme é demonstrado na figura 9.

Entre os controles utilizados com novos clientes estão à consulta ao serviço de proteção ao crédito (SPC) e Serasa, não sendo realizada com todos os clientes; e o cadastro completo no sistema integrado da empresa com dados pessoais e comerciais dos mesmos, porém não é realizada a conferência com os documentos que comprovam a real condição econômico-financeira dos clientes. Quando o cliente se tratar de uma pessoa jurídica, além disto, é realizada uma análise junto a outras empresas nas quais o cliente já tenha comprado para investigar sua solvência.

Um fator importante na política de crédito é o valor do limite concedido aos clientes, uma vez que, deve variar de acordo com sua renda ou capacidade de pagamento. Porém, na prática da empresa isso não ocorre. Após uma breve conversa com o cliente é estipulado um limite verbalmente, tornando ineficaz o controle existente no sistema integrado que permite a definição de um limite máximo, avisando ao setor de vendas se ultrapassou no momento de lançar novo crédito.

A partir da contratação do encarregado pelo setor, a concessão do crédito se tornou mais rígida. Mas ainda assim, por se tratar de uma empresa em fase de expansão e de cunho familiar, a liberação de crédito muitas vezes não passa por uma análise efetiva.

Apesar destas deficiências operacionais, a organização do setor é excelente. Todos os pagamentos de clientes efetuados diretamente na empresa são anotados em um caderno, anexando o recibo do sistema com data e valores e a forma de pagamento. Da mesma forma, os pagamentos efetuados com boletos bancários diariamente são atualizados no sistema da empresa.





Figura 9 - Descrição da concessão de crédito  
 Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

#### 4.4.4 Análise das contas a receber

A partir do momento em que a empresa passou a buscar a qualidade de suas atividades, estruturou-se para proporcionar aos diferenciados níveis de clientes uma ampla linha de crédito, desde a venda à vista até vendas com longos parcelamentos por instituições financeiras.

A empresa vende para seus clientes em média 40% a prazo, com boletos bancários e faturas, e 60% distribuídos em vendas à vista e outros mecanismos ocultos no crédito, como cartões de crédito, cheques pré-datados, instituições financeiras e órgãos públicos. As compras à vista representam em média 33%, os cheques pré-datados 8,5%, os cartões de crédito 9%, as instituições financeiras 1,5% e os órgãos públicos em torno de 8%.

O gráfico 1 demonstra a distribuição das linhas de crédito oferecidas pela empresa.

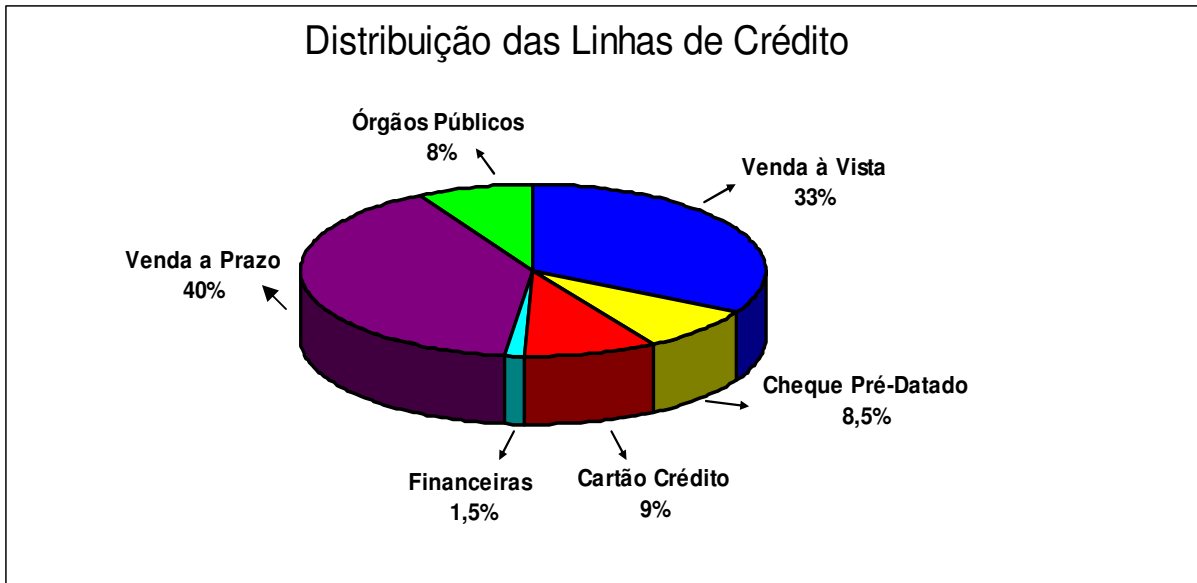


Gráfico 1 – Distribuição das linhas de crédito  
 Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

Com relação ao seu faturamento, apresenta-se a seguir, no gráfico 2, como foi seu comportamento de janeiro de 2006 a maio de 2009.

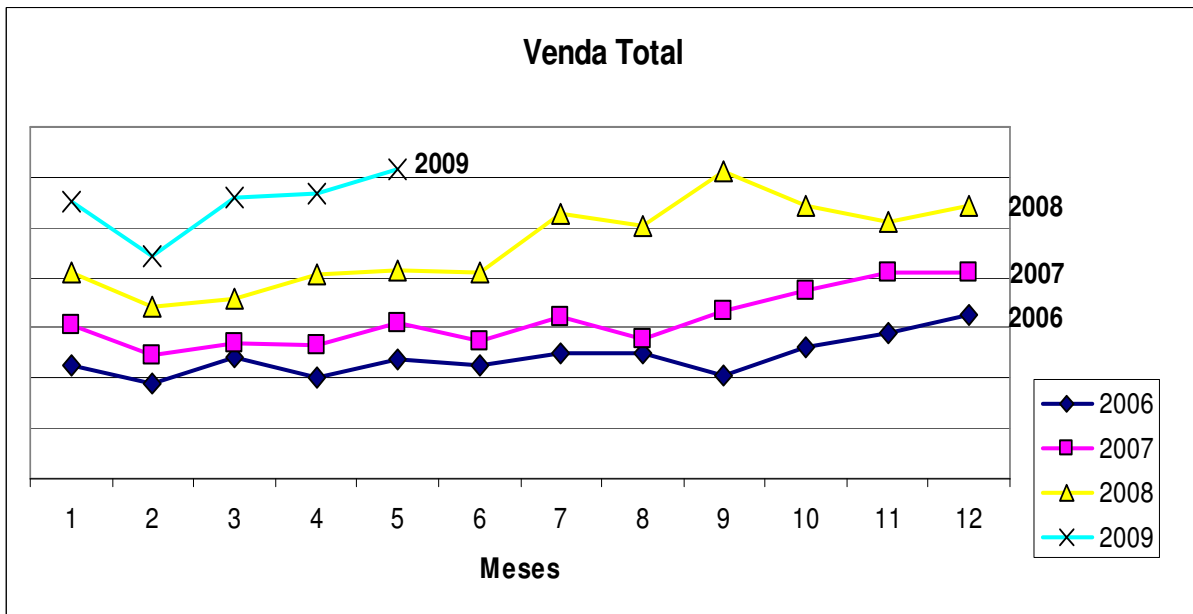


Gráfico 2 – Faturamento  
 Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

Constata-se que a empresa alavancou seu faturamento ao longo dos anos. No ano de 2006 para 2007, houve um incremento em suas vendas que representou

31%. No ano de 2007 para 2008, novamente houve um acréscimo de 47%. Ainda assim, pode-se destacar um crescimento maior das vendas no ano de 2007, a partir do mês de setembro, fato este que se justifica pela reforma que a empresa passou. Foi realizada uma ampliação do espaço físico interno do estabelecimento, que proporcionou uma maior diversificação dos seus produtos, atraindo novos clientes.

Além deste fator estrutural, esta ampliação permitiu à empresa reformular sua gestão, criando departamentos, como o de *marketing* que proporcionou uma divulgação maior da marca, e aprimorando seus controles gerenciais. Ainda a este período, pode-se perceber uma queda nas vendas do mês de agosto, devido à desorganização que a empresa se encontrava, com faltas e exposição precária de seus produtos, além dos outros fatores que envolvem uma reforma.

Observando ainda o total do faturamento, pode-se perceber um crescimento significativo a partir de julho de 2008, onde a empresa firmou uma parceria com uma cooperativa para a construção de moradias na área rural dentro do município de Santa Maria-RS, fato este que alavancou as vendas em 40% dos 64% em comparação a julho de 2007. Além disso, neste período, vendas com valores elevados foram realizadas para construtoras.

Nota-se ainda um acréscimo significativo em setembro de 2008, justificado pela realização de um feirão, com preços bastante atrativos e na época realizado uma mídia forte para sua divulgação, trazendo assim, um retorno grande para as vendas. Fato este que pode ser confirmado pelo acréscimo das vendas em maio de 2009, onde foi realizada a segunda edição do feirão, com um retorno considerável, porém, não como o da primeira edição.

Considerando a totalidade de seu faturamento, percebe-se um contínuo crescimento de todo o período estudado, com alguns picos como já mencionado. Além disso, analisando o período atual, de janeiro a maio de 2009 ao mesmo período de 2008, nota-se ainda um acréscimo de 42% e mesmo no mês de fevereiro que apresenta uma queda em comparação aos outros meses do ano, registrou-se um aumento de 29%, ou seja, a empresa continua em um processo de alavancagem em suas vendas.

Em relação à divisão do total faturado em vendas à vista e a prazo, é nítida a evolução de ambas, de acordo com os gráficos 3 e 4, respectivamente.

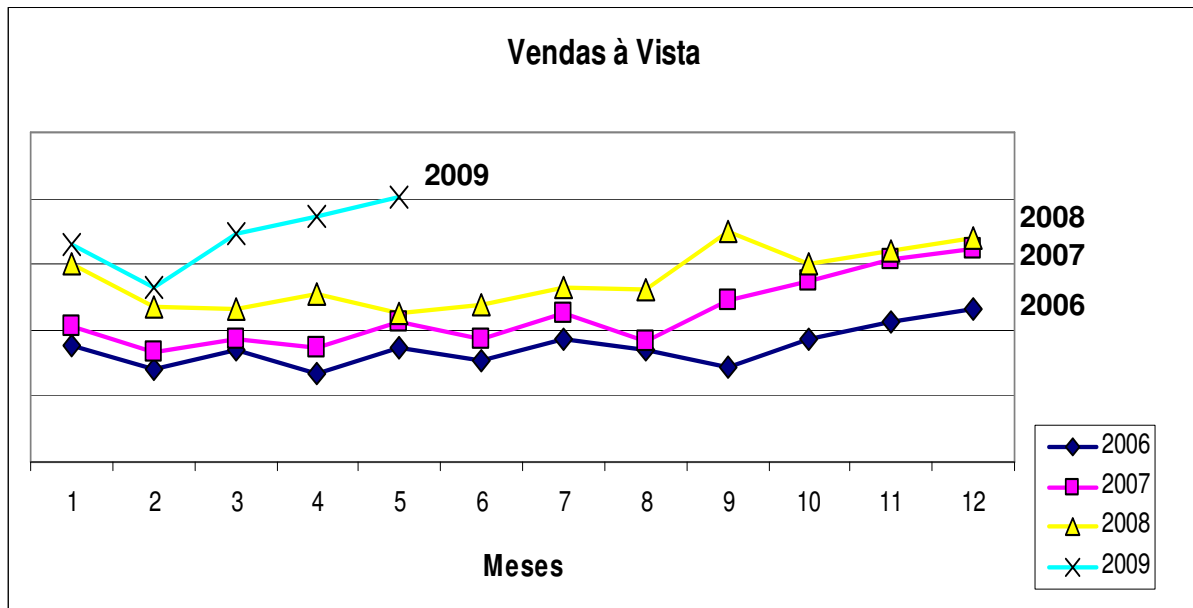


Gráfico 3 – Vendas à vista  
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

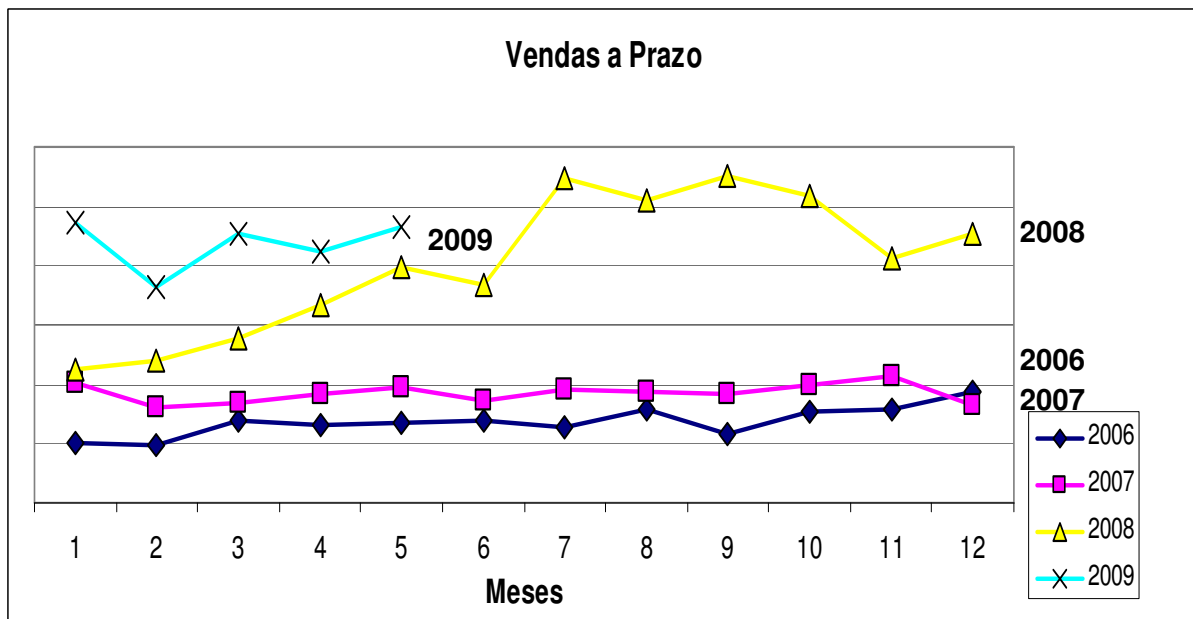


Gráfico 4 – Vendas a prazo  
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

Após a verificação dos dados do total das vendas, constatou-se que nos anos de 2006 a 2007 os percentuais de vendas à vista representavam 70% e conseqüentemente 30% de vendas a prazo. Em 2008 este percentual alterou em 10 pontos percentuais, totalizando 60% em vendas à vista e 40% a prazo. Este fato é devido à mudança na conduta da política da empresa, que começou gradativamente

a ter um controle mais rigoroso de seu crediário, passando a registrar a totalidade de suas vendas a prazo, uma vez que nos anos anteriores muitas destas eram contabilizadas juntamente com as vendas à vista, como por exemplo, os boletos bancários emitidos.

É possível verificar que tanto as vendas à vista como as a prazo, mantiveram-se dentro do crescimento anual, de certa forma constante nos anos de 2006 e 2007. Apenas apresentando um acréscimo mais significativo das vendas à vista a partir de setembro de 2007, período este, já mencionado, de reinauguração do espaço físico, o qual alavancou suas vendas, principalmente, as à vista devido à conquista de novos clientes e sem cadastro para compras a prazo, além de clientes com outro perfil social.

A partir do ano de 2008 começou acontecer à alteração da conduta operacional e com isso, um aumento crescente ao longo do período nas vendas a prazo, que chegou a 117% comparando ao ano de 2007 e, acabou não sendo tão expressivo com as vendas à vista, com apenas 24% de aumento.

Em relação às vendas à vista de 2008, apenas nos meses de janeiro e setembro percebe-se certo aclave. Em janeiro, não ocorreu nenhum fato especial, apenas pode-se tomar por base os outros anos que apresentaram vendas crescentes neste período; já no mês de setembro, houve o primeiro feirão que tinha como objetivo as vendas à vista, devido ao baixo preço dos produtos ofertados.

Analisando as vendas a prazo de 2008, além do contínuo crescimento, nota-se um representativo aumento no mês de julho que chegou a 184% em comparação a julho de 2007. E como já mencionado, foi devido às vendas realizadas aos associados de uma cooperativa de crédito rural, lançadas no prazo, pois seus pagamentos eram realizados em parcelas.

Além disso, a partir de julho iniciaram-se as vendas para construtoras locais e de fora que possuíam obras na cidade, as quais representavam um valor elevado em comparação as demais vendas a prazo realizadas pela empresa.

Verificando separadamente os meses de 2009, percebe-se um aumento saliente das vendas à vista no mês de maio, fato este justificado pela segunda edição do feirão, representando 78% de incremento em relação ao mesmo período de 2008. Observa-se ainda, um decréscimo nas vendas a prazo do mês de abril, explicado pelo corte no crédito de alguns clientes em atraso que possuíam débitos elevados.

Considerando ainda, as vendas a prazo em comparação ao total recebido, pode-se perceber uma pequena, mas considerável distorção entre ambos. É o que demonstra o gráfico 5, apresentando a diferença destes montantes anuais.

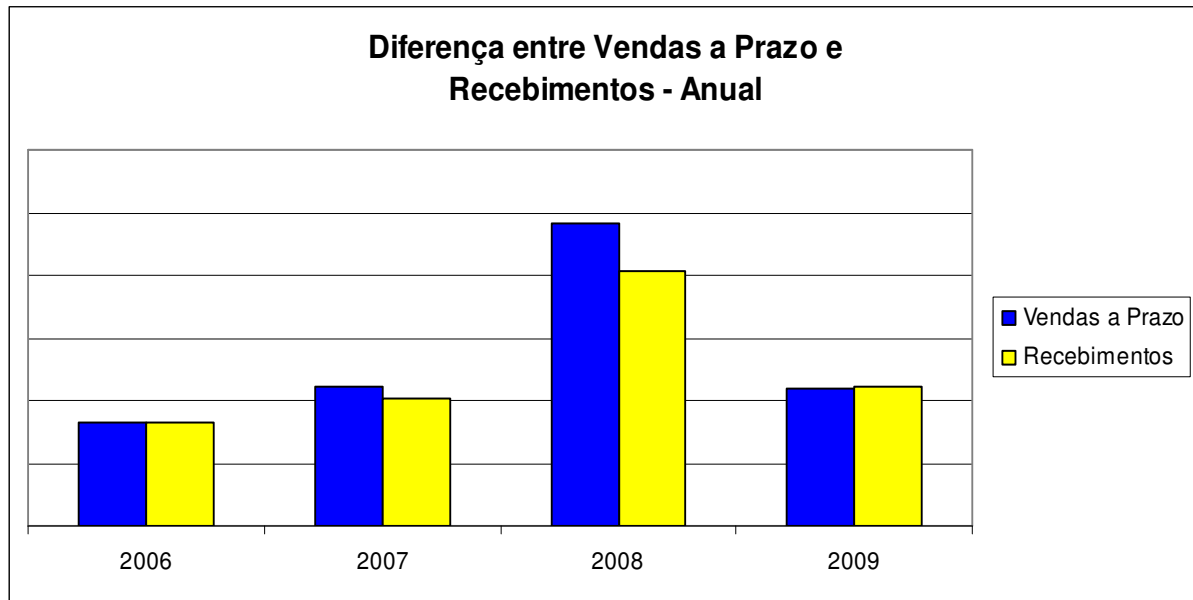


Gráfico 5 – Diferença entre as vendas a prazo e os recebimentos anuais  
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

De acordo com o gráfico, é possível verificar que as vendas a prazo foram superiores aos recebimentos na totalidade do período estudado. Em 2006, ficaram praticamente iguais. Já no ano de 2007, começou a existir uma diferença negativa, em que as vendas a prazo superaram os recebimentos e continuou até 2008, onde a empresa arcou com um déficit de 17%. Isto acabou ocasionando um fator negativo, pois a empresa obrigou-se a disponibilizar de seus recursos próprios e ainda, buscar recursos de terceiros para financiar seus clientes. Tal situação inverteu-se nos meses estudados de 2009, em que os recebimentos foram superiores, porém abaixo do esperado, com uma diferença positiva de apenas 1%.

Continuando a análise das vendas a prazo e agregando aos totais de contas a receber mensalmente, encontra-se o giro de tais contas e a partir deles, calcula-se o prazo médio de recebimento.

O gráfico 6 apresenta os prazos médios de recebimentos do primeiro ano estudado, 2006.

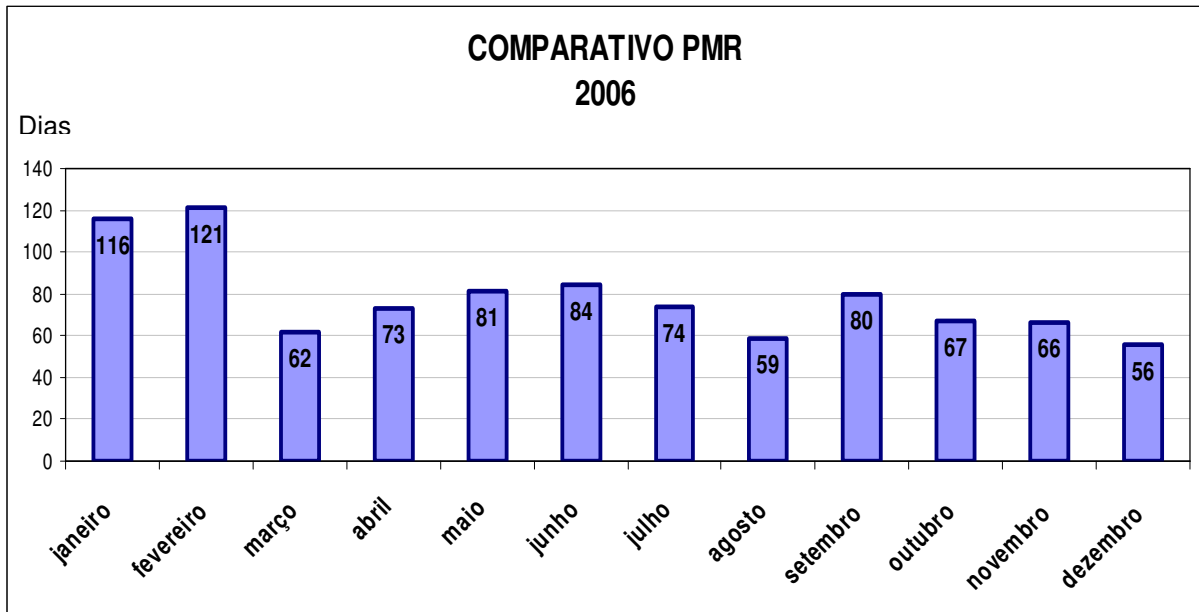


Gráfico 6 – Comparativo dos prazos médios de recebimento mensais do ano 2006  
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

De acordo com o gráfico, pode-se perceber que ao longo do ano, os prazos sofreram bastantes oscilações. Isto pode ser confirmado pelos dados, alcançando um pico no prazo de 121 dias no mês de fevereiro e no mês de dezembro, apenas 56 dias, ou seja, uma diferença de um pouco mais de 2 meses. Salientando que o prazo médio anual deste ano foi de 75 dias, ou seja, 2 meses e meio.

No mês de janeiro e fevereiro ocorreram as menores vendas a prazo do ano, exatamente ao contrário dos montantes a receber que ficaram entre os maiores, justificando os altos prazos encontrados. Já nos meses de março, agosto e dezembro houve um aumento nas vendas a prazo e um saldo a receber baixo, ocasionando os baixos prazos encontrados.

O gráfico 7 demonstra os prazos médios de recebimentos encontrados no ano de 2007.

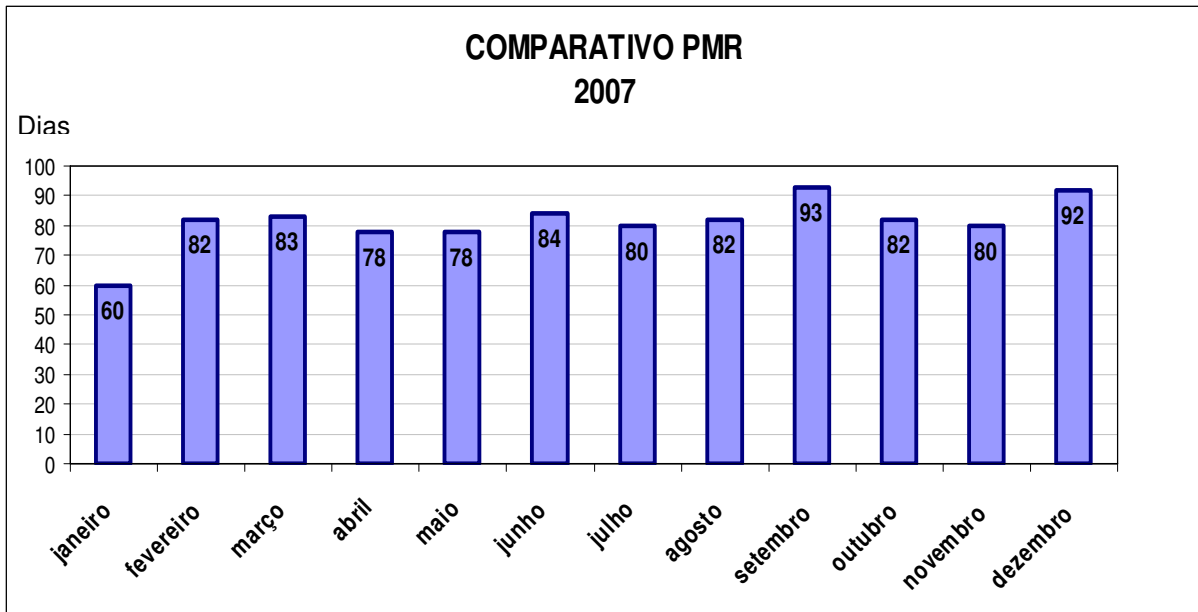


Gráfico 7 – Comparativo dos prazos médios de recebimento mensais do ano 2007  
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

Analisando os dados de 2007, constata-se que foram concedidos prazos elevados a seus clientes. Neste ano é encontrada a média anual mais alta de todo o período estudado, 81 dias, ou seja, quase 3 meses de prazo.

Pode-se dizer que foi um ano praticamente constante, com poucas distorções. Apenas no mês de janeiro encontrou-se um baixo índice de 60 dias, devido a este período apresentarem a segunda maior venda a prazo e o menor saldo a receber do ano. E nos meses de setembro e dezembro os maiores prazos, constatando nestes períodos, o segundo maior saldo a receber e a segunda menor venda a prazo do ano, respectivamente.

O gráfico 8 evidencia os prazos médios de recebimentos do ano de 2008.



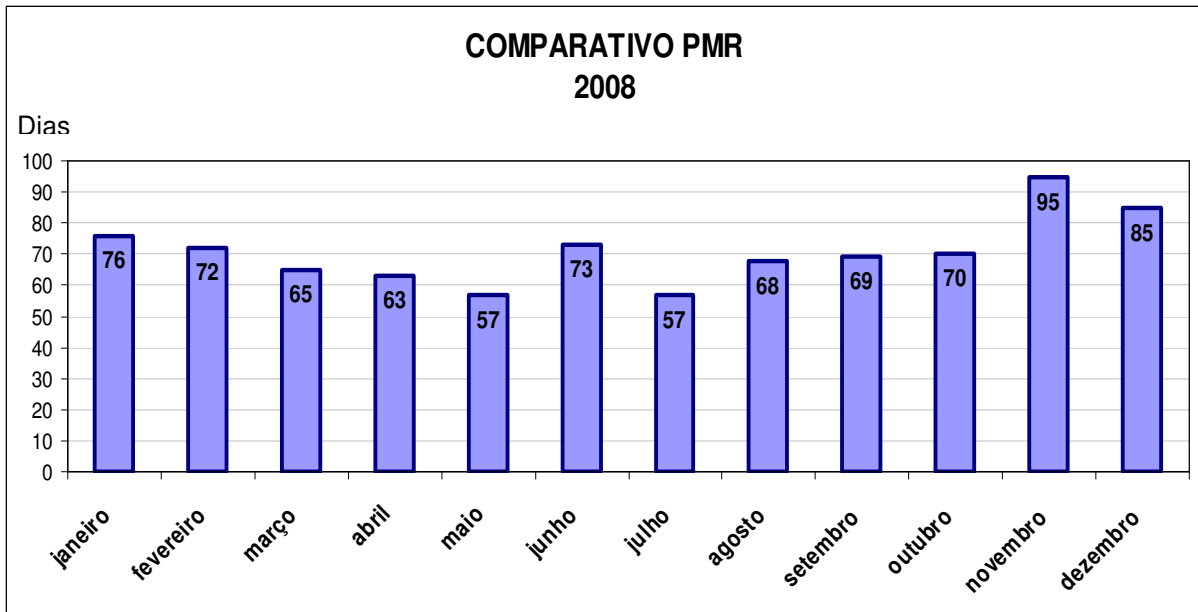


Gráfico 8 – Comparativo dos prazos médios de recebimento mensais do ano 2008  
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

No ano de 2008, quando se contratou um responsável pelo setor de crediário, pode-se averiguar uma redução nos prazos médios concedidos em comparação ao ano anterior. Confirmado pelo prazo médio de recebimento anual encontrado de 71 dias. Mas ainda assim, houve alguns meses com valores elevados.

Percebe-se uma diminuição nos prazos de janeiro até maio, ocorrendo um aumento em junho. Isto pode ser justificado pelas vendas a prazo estarem em um crescente gradativo de janeiro a maio e da mesma forma, os saldos a receber virem apresentando um aumento sem grandes proporções. Este fato altera-se justamente em junho, quando as vendas a prazo diminuem e o saldo a receber sofre um severo aumento, ocasionando assim, a elevação do prazo, ocorrendo atrasos nos pagamentos.

Ainda, nos meses de novembro e dezembro tal episódio se repetiu, porém, com a brusca queda das vendas e seus saldos a receber entre os mais elevados do ano. Nota-se assim, uma diminuição das vendas e o não pagamento das compras anteriores.

O gráfico 9 apresenta os prazos médios de recebimentos nos meses estudados do ano de 2009.

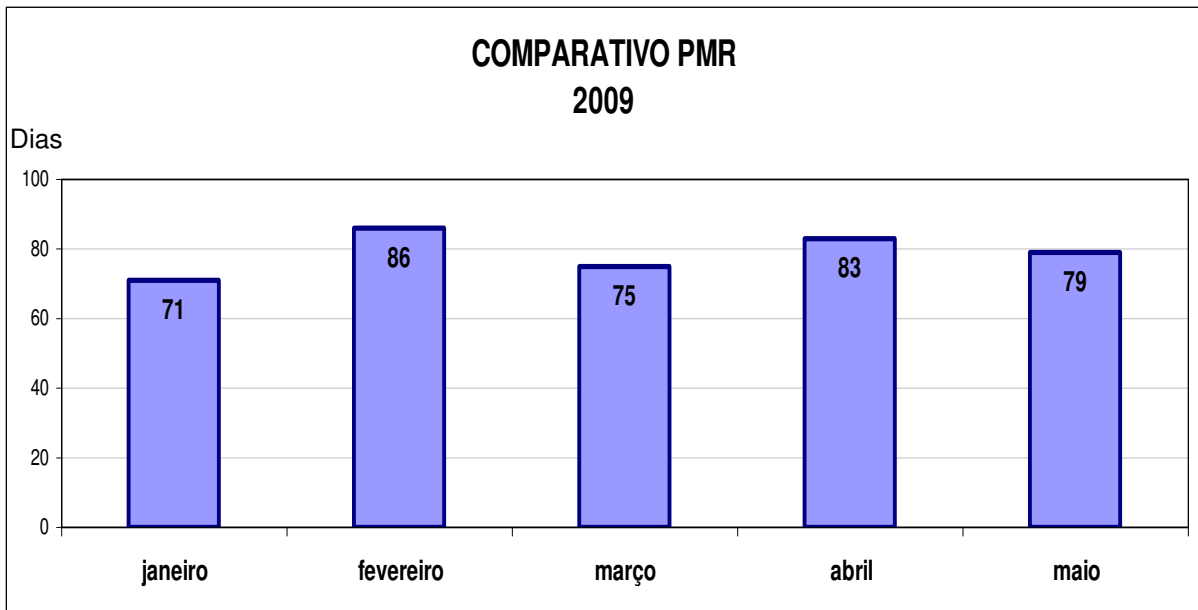


Gráfico 9 – Comparativo dos prazos médios de recebimento mensais do ano 2009  
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

Nos poucos meses em que puderam ser analisados os prazos médios de recebimentos de 2009, não se constatou nenhuma alteração significativa entre os meses. Porém, pode ser verificado um aumento nestes prazos em comparação ao mesmo período do ano anterior.

De janeiro a maio foi encontrado um prazo médio de 78 dias, próximo ao encontrado na média anual de 2007, considerado bastante elevado.

O gráfico 10 oferece um comparativo entre os prazos médios de recebimentos mensais de todo o período estudado.

Observam-se mais claramente, de acordo com o gráfico 10, as oscilações que ocorreram ao longo do período. Principalmente as do ano de 2006, destacando os meses de janeiro e fevereiro pela grande diferença encontrada em contrapartida aos demais anos. Estes desequilíbrios entre os prazos, podem ser justificados pela falta de controle existente.

Além disso, torna-se nítida a diferença dos prazos de 2007, que se encontram elevados em comparação aos demais anos. E no final de 2008, um aumento nos prazos, devido aos atrasos dos pagamentos, principalmente das vendas elevadas para as construtoras.

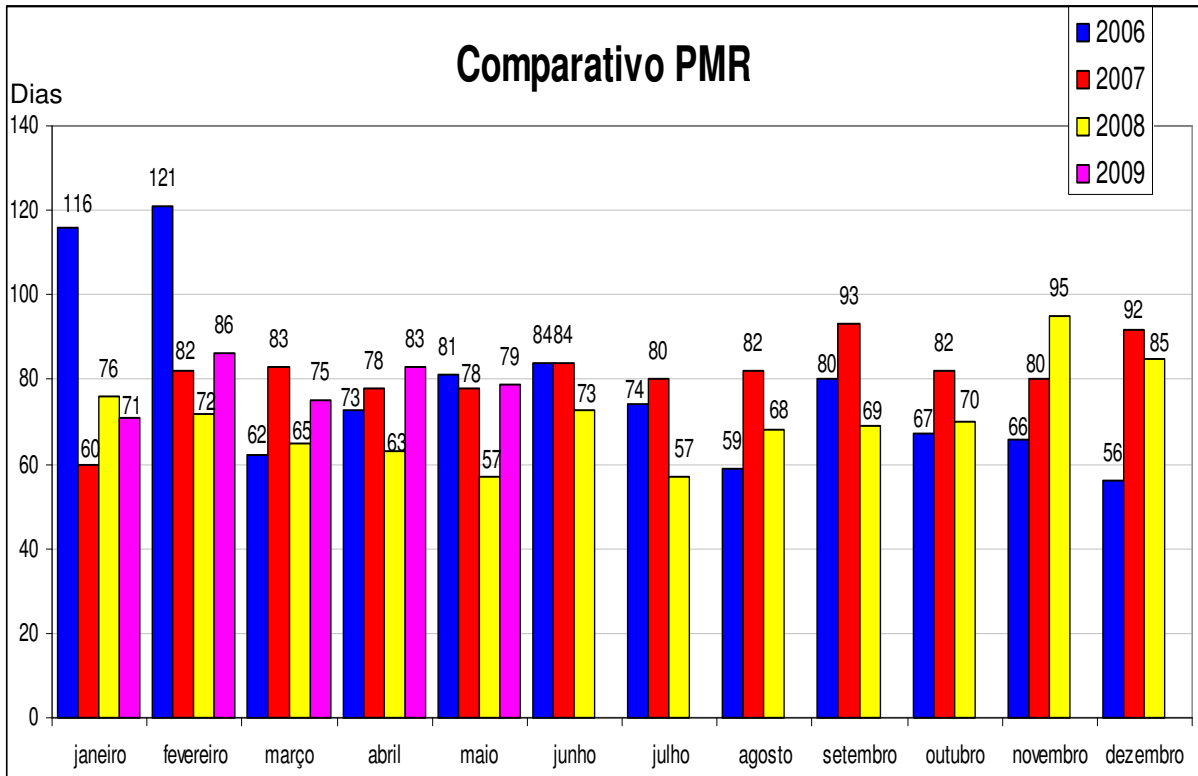


Gráfico 10 – Comparativo do prazo médio de recebimento – mensal de janeiro/2006 a maio/2009  
 Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

Outro fator de extrema relevância para as empresas, é o índice de inadimplência que possuem. O gráfico 11, demonstra a sua evolução de 2006 a 2008.

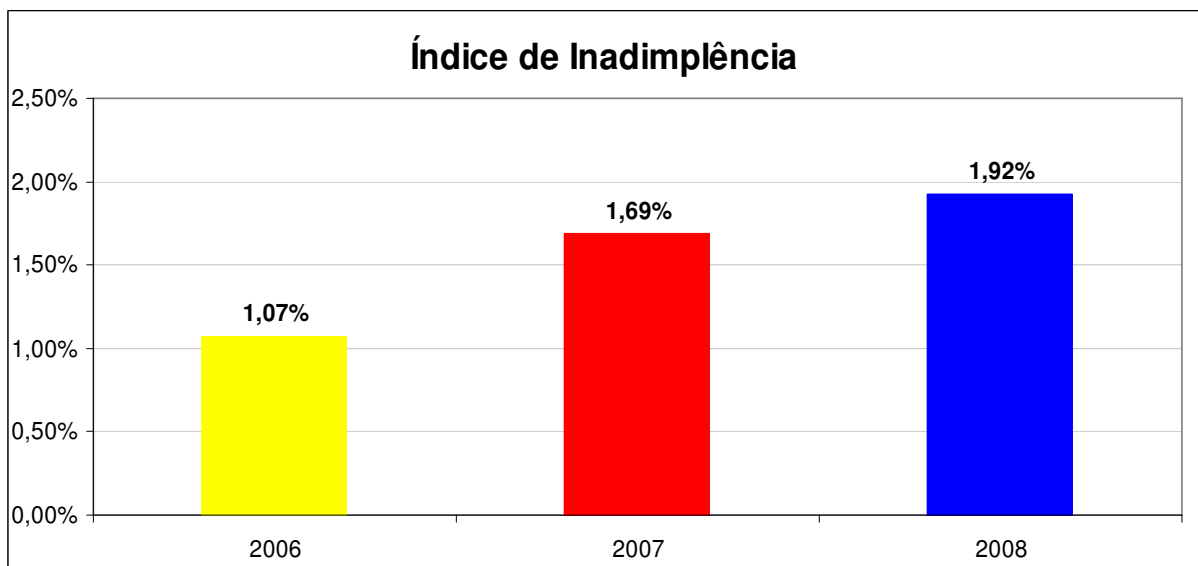


Gráfico 11 – Índice de inadimplência do período estudado  
 Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

De acordo com o gráfico, nota-se um crescimento do índice ao decorrer do tempo. Do ano de 2007 em relação a 2006, este índice alavancou 58%. Já o acréscimo de 2007 para 2008, ficou em apenas 14%, porém, foi o maior índice encontrado, 1,92%, onde foi identificado um aumento nas vendas, o que gera um maior risco de perdas.

#### 4.4.5 Discussão dos dados

Pode-se observar, através dos dados obtidos, que a empresa ao passar dos anos, cresceu e melhorou seu processo de gestão. Sem dúvida, um ponto fundamental neste processo foi a criação e a contratação de um responsável pelo setor de crediário, o qual alterou profundamente a maneira de gerir tal setor.

A empresa atualmente possui uma política de crédito, porém não se encontra formalizada e não possui um padrão específico e claro utilizado para todos os clientes. Encontra-se uma classificação em grupos de clientes, bastante pertinente a sua atividade, porém, com um dos grupos, denominado “outros”, com muitas ramificações.

O padrão de crédito utilizado é muito flexível, que pode ser justificado pela política da empresa em aumentar suas vendas, mas pode acarretar muitas despesas com inadimplentes.

Quanto ao prazo concedido para pagamentos, é definido de acordo com os grupos de clientes, onde atualmente são encontrados prazos que variam de menos trinta dias a quatro meses, o que pode ser considerado normal devido ao ramo da empresa e a necessidade de seus clientes; porém o grupo “empresas” apresenta problemas de controle e atrasos no faturamento, e o grupo “financiamentos”, apresenta problemas de controle nas parcelas liberadas pela instituição financeira, dificultando a avaliação do cliente com relação aos gastos efetuados e o seu limite de crédito.

Quanto à política de cobrança averiguou-se que a empresa possui, em partes, isto é, não possui em seu sistema o envio de cartas ou *e-mail* e processos judiciais, apenas telefonemas e visitas pessoais. Mas há prazos estipulados para a cobrança após os vencimentos, bem como a atualização dos valores no momento de sua liquidação.

Os procedimentos de cobrança variam de acordo com a forma de faturamento. No caso dos boletos bancários, que são encaminhados a cartório automaticamente via banco, facilita à cobrança tendo em mãos o instrumento de protesto, uma vez que o nome do cliente fica protestado. Já nos casos das faturas do sistema, a empresa não possui um instrumento para cobrança, apenas as notas com os contratos de compra assinados. Sendo estes, em sua grande maioria, assinados por pedreiros ou responsáveis de obras e não pelos proprietários das dívidas; tornando este processo legal ineficaz.

A concessão de crédito é um dos processos deficientes na política da empresa, nesta não é realizada uma análise completa das condições financeiras e históricas do cliente, apenas é analisado o caráter por meio de uma consulta de crédito e cadastro no sistema, não sendo realizado um levantamento completo como deveria, solicitando o montante de seu capital já comprometido, suas garantias e também levar em consideração os eventos externos. Sem esta primeira etapa completa, outra importante fica comprometida, o limite de crédito; o qual a empresa não gera em seu sistema habilitado para tal e acaba dificultando o controle gerencial, devido ao grande número de clientes.

A empresa possui ainda, uma ampla linha de crédito para oferecer aos seus clientes, o que facilita e conseqüentemente, aumenta suas vendas. Porém, nota-se um percentual de apenas 1,5% nas vendas com financeiras, sendo que os mesmos são liberados em poucos minutos para o cliente diretamente na loja. Além disso, é uma venda que se encontra disponível em poucos dias para a empresa, não possui o risco da inadimplência e ainda, não há retenção no valor como os cartões de crédito.

As vendas alavancaram significativamente desde 2006, isto pode ser constatado pelos percentuais de acréscimo que chegaram a 47% entre os anos de 2007 e 2008, fato este justificado pela ampliação do espaço físico e de mudanças na gestão, como a inclusão do departamento de *marketing*, inserindo a marca em jornais e televisão.

Entretanto, este acréscimo foi maior nas vendas a prazo, onde no período de 2006 para 2007, as vendas à vista aumentaram 29%, enquanto que as prazo alavancaram 36%. Porém, esta diferença se torna maior em 2008, quando as vendas à vista cresceram apenas 24% e as a prazo elevaram em 117%.

Não seria tão significativa este montante elevado em vendas a prazo se girassem rapidamente; no entanto, constatou-se um giro baixo em todo o período estudado, fazendo com que os prazos médios de recebimento ficassem em média 76 dias, com alguns picos e algumas baixas.

No ano de 2006 encontraram-se as maiores diferenças nestes prazos, sendo que as vendas a prazo permaneceram praticamente constantes, porém, os totais a receber oscilaram bastante. Este fato pode ser justificado pela sensibilidade a que estavam sujeitas estas contas, pois na época a pessoa responsável agia da maneira que desejava, não havendo um padrão específico e claro estabelecido, estes valores poderiam ter sido facilmente manipulados e assim, não apresentarem com exatidão a sua realidade. Ainda assim, encontrou-se um índice de inadimplência de 1,07%, sendo o menor no período estudado.

Em 2007 foram identificados menores giros destes valores, uma vez que suas vendas a prazo pouco alteraram, mas suas contas a receber aumentaram expressivamente ao longo dos meses, e em consequência, o índice de inadimplência aumentou, passando para 1,69% no ano. Podendo ser explicado pela desordem que a empresa se encontrava devido à sua reforma, não havendo ambientes adequados para a cobrança nem para negociação com seus clientes. Além disso, um período de adaptação e adequação aos novos ambientes pós-reforma.

Já no ano de 2008, o giro dos valores aumentou, e com isso, diminui seus prazos de recebimentos, pois aumentaram os totais de valores a receber e as vendas a prazo. Neste ano pode-se averiguar uma alteração significativa nas vendas, principalmente a prazo, devido à empresa alterar sua conduta operacional, criando um departamento e contratando uma pessoa responsável somente para este setor, além de começar a contabilizar corretamente suas vendas a prazo. Porém, averiguou-se um aumento dos prazos no final deste ano, devido às vendas realizadas para construtoras com vencimento para este período e as mesmas acabaram atrasando tais pagamentos.

Ainda assim, em 2008 foi encontrado o maior índice de inadimplência, 1,92%, podendo ser explicado pelo aumento das vendas a prazo que representaram 117% de acréscimo, ou seja, concedeu-se mais crédito e com isso, a inadimplência aumentou.

Nos meses estudados de 2009 pode-se perceber um novo aumento nos prazos, pois a empresa vendeu montantes elevados para construtoras que atrasaram novamente seus pagamentos, devido à demora de recebimentos dos órgãos públicos.

Além destes valores elevados em que a empresa financia seus clientes, ela também investiu demasiadamente e sem nenhuma análise em imobilizados, ocasionando falta de capital de giro e sendo obrigada a buscar tais recursos com terceiros; com isso, acarretou muitas despesas financeiras, diminuindo seu lucro.

Notou-se ainda, que a empresa não se utiliza das ferramentas que a contabilidade, realizada pelo escritório, pode lhe oferecer; utilizando a mesma apenas para o cumprimento de obrigações fiscais e determinações legais. Para suprir tal deficiência, ela criou mecanismos e ferramentas gerenciais internamente, possuindo um fluxo de caixa com controle diário de todas as suas entradas e saídas.

Assim, poder-se-ia identificar algumas melhorias nestes processos, tais como:

a) A política de crediário poderia ser dividida em mais grupos de clientes, facilitando assim, tanto sua identificação como seu controle.

b) O padrão de crédito poderia tornar-se um pouco mais rigoroso, estabelecendo requisitos mínimos para a sua concessão, entretanto, com uma mudança gradativa, pois é utilizado a anos desta forma devido à natureza da empresa, fazendo com que não haja um impacto muito grande em seus clientes.

c) A concessão de prazos poderia sofrer algumas modificações, como uma padronização em seus prazos e controles.

d) O grupo “empresas” apresenta problemas, poderia ser adotada uma única modalidade, para facilitar o controle e não ocasionar os atrasos no faturamento.

e) O grupo “financiamentos” poderia ser realizado um controle das parcelas liberadas pela instituição financeira, com datas e valores previstos, assim a empresa teria condições de analisar se o cliente está gastando mais ou menos do que seu financiamento lhe permite, havendo uma melhor previsão da entrada de numerários.

f) Com relação à cobrança uma possível solução seria a inclusão de um outro contrato para autorizar terceiros a efetuarem compras em seus nomes, pois de posse deste, a empresa pode adotar a cobrança judicial, em alguns casos, sem prejudicar sua imagem perante aos demais clientes.

g) Adotar em sua política a concessão de limites de créditos, atualizando os clientes antigos de acordo com seu histórico e os novos realizando uma pesquisa

completa da sua capacidade de pagamento, e com isso, utilizar a ferramenta de bloqueio de limites em seu sistema integrado.

h) A concessão de crédito poderia partir de um cadastro mais minucioso e completo dos clientes atuais e potenciais, onde possa abranger pelo menos parte dos 5 “C’s” do crédito.

i) Deveria haver um incentivo maior nas vendas com instituições financeiras parceiras da empresa, tentando barganhar menores taxas de juros para atrair os clientes a esta modalidade de pagamento.

j) Uma medida que poderia ser adotada é a redução e fixar para cada grupo os prazos médios de recebimentos, controlando-os através do cálculo dos indicadores; além disso, tentar junto aos fornecedores maiores prazos para pagamentos, fazendo com o prazo de financiamento de seus clientes se torne menor.

k) Realizar análises de investimentos anteriores às compras de imobilizado, para assim não comprometer o seu giro.

l) E principalmente, utilizar-se das ferramentas gerenciais que a contabilidade proporciona. Continuando a realizar seu controle interno, porém, aproveitando melhor as informações que a contabilidade dispõe.



## 5 CONCLUSÃO

O sucesso de um empreendimento depende de um equilíbrio financeiro e para isso, a administração das contas a receber é indispensável. Utilizar-se de ferramentas eficientes para analisar e gerir tais contas é fundamental neste processo.

Este estudo de caso buscou evidenciar o processo de controle e gestão das contas a receber e quais são os melhores procedimentos para que o processo ocorra de forma ordenada e eficaz em uma empresa comerciante de materiais de construção, localizada na cidade de Santa Maria-RS.

Com a exploração literária, métodos novos de gestão foram apresentados na pesquisa, mostrando que a teoria aliada à utilização das técnicas estudadas oferece benefícios nesta gestão. O trabalho procurou oferecer também, formas para a resolução de problemas levantados, como a falta de uma política de crédito específica e clara.

No que se refere ao gerenciamento destes valores, discutiu-se a necessidade que a empresa possui em vender a prazo e concluiu-se ser uma exigência do mercado e estratégia de aumentar suas vendas. Portanto, ela deve estabelecer uma política com critérios de concessão do crédito, prazos e cobrança para, assim, tentar sincronizar os prazos de pagamentos com os recebimentos, equilibrando seu fluxo de recursos.

Neste processo, instrumentos de controle são essenciais, entre eles, os indicadores de giros e prazos médios de recebimentos, pois permitem verificar se a política de prazos estabelecida está sendo praticada, se houve ou não melhora neste processo e os motivos destas alterações. E ainda, de acordo com os métodos utilizados para a concessão de crédito, conclui-se que o melhor a ser utilizado pela empresa é o 5 "C's", devido a sua agilidade e eficácia no processo.

A contabilidade atualizada, clara e de bom acesso aos registros de controle também é um fator de importância, pois é ela que permite identificar os valores necessários para os respectivos cálculos dos indicadores com agilidade e veracidade. Além de transformar dados em informações que dão suporte para as decisões da empresa.

Além disso, é importante a empresa manter um controle não somente sobre suas contas a receber, mas sobre todo seu capital de giro para evitar a aquisição de capitais de terceiros, que acarretam muitas despesas financeiras. E ainda, realizar análises anteriores à aquisição de imobilizados não afetando o capital de giro da instituição.

Também foi possível concluir que à medida que os dirigentes vão melhorando sua compreensão e aperfeiçoando seus conhecimentos, melhora a capacidade de análise e interpretação das condições em que a empresa se encontra, pois sem um conhecimento técnico e conceitual mais aprimorado é difícil compreender a importância e a ligação entre os indicadores, além de cercar-se de pessoas com qualificação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUSTINI, C. A. **Capital de giro: análise das alternativas e fontes de financiamento.** São Paulo: Atlas, 1996.

ASSAF, A. N.; TIBÚRCIO, C.A.T. **Administração do capital de giro.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BERTI, A. **Análise do capital de giro: teoria e prática.** São Paulo: Ícone, 1999.

BEUREN, I. M. (org.) et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2003.

BLATT, A. **Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático.** São Paulo: Nobel, 1999.

\_\_\_\_\_. Estratégias na administração da carteira creditícia. **Equifax: sugestões para gestão de riscos**, n. 25, 2000. Disponível em <[http://www.equifax.com.br/cmn\\_mat.asp?MAT\\_COD=25&MAT\\_ANO=2000](http://www.equifax.com.br/cmn_mat.asp?MAT_COD=25&MAT_ANO=2000)> Acesso em: 20.nov.2008.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Princípios de finanças empresariais.** 5. ed. Portugal: McGraw-Hill, 1998.

BRESSAN, José Sérgio. **Orçamento empresarial: um estudo em empresas de médio porte da região de Campinas-SP.** 2000. Dissertação (Mestrado)-Contabilidade e Controladoria. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: FEA-USP, 2000.

BRIGHAM, E.F.; GAPENSKI, L.C.; EHRHARDT, M.C. **Administração financeira: teoria e prática.** São Paulo; Atlas, 2001.

BRUNIERA, I. E. Na concessão de crédito, detalhes fazem a diferença. **Equifax: sugestões para gestão de riscos**, n. 126, 2004. Disponível em <[http://www.equifax.com.br/cmn\\_mat.asp?MAT\\_COD=126&MAT\\_ANO=2004](http://www.equifax.com.br/cmn_mat.asp?MAT_COD=126&MAT_ANO=2004)> Acesso em: 20.nov.2008.

CAOQUETTE, J. B.; ALTMAN, E. I.; NARAYANAN, P. **Gestão do risco de crédito: o próximo grande desafio financeiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

COME, Eduardo de. **Contribuição ao estudo de modelos aplicados à administração do capital de giro.** 1999. Dissertação (Mestrado) – Contabilidade . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. FEA-USP,1999.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral.** São Paulo: Editora Atlas, 1983.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira:** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Princípios de administração financeira.** 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

\_\_\_\_\_. **Princípios da administração financeira.** 10 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial.** São Paulo: Atlas. 1998.

MARQUES, José A.V. C.; BRAGA, Roberto. Análise dinâmica do capital de giro: o modelo Fleuriet. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo. v. 35, n. 3, p. 49-63, mai./jun. 1995.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografia e dissertações.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MATARAZZO, Dante. **Análise financeira.** São Paulo: Atlas, 2001.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação.** São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, C. L., **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimentos metodológicos para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Rev. Saúde Pública,** vol. 29 n. 4. São Paulo, ago. 1995. Disponível em

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89101995000400010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101995000400010)  
> Acesso em: 25.abr.2009.

RENDE, R. Como elaborar um plano de cadastro, crédito e cobrança. **SEBRAE**. Belo Horizonte, 2007. Disponível em <[http://www.administradores.com.br/producao\\_academica/7\\_plano\\_de\\_cadastro\\_credito\\_e\\_cobranca/702/download/](http://www.administradores.com.br/producao_academica/7_plano_de_cadastro_credito_e_cobranca/702/download/)> Acesso em: 22.mar.2009.

ROSE, T. G. **Controle administrativo**. Rio de Janeiro: Livro Técnico S.A., 1971.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

ROSS, Stephen A. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SÁ, Antônio Lopes de. **História geral e das doutrinas da contabilidade**. São Paulo: Atlas. 1997.

SÁ, Antônio Lopes de. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas. 1999.

SANTOS, Edno Oliveira. **Administração financeira de pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SCHERR, Frederick C. **Modern working capital management**. Prentice-Hall, 1989.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão e análise de risco de crédito**: intermediação financeira e banco múltiplo. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUSA, Almir Ferreira de; CHAIA, Alexandre Jorge. **Política de Crédito**: uma análise qualitativa dos processos em empresas. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 07, nº. 3, julho/setembro 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Estrutura e Apresentação de monografias, dissertações e tese**: MDT. Universidade Federal de Santa Maria. Pró-Reitoria de Pós- Graduação e Pesquisa. 6. ed. rev e ampl., Santa Maria: Ed. da UFSM, 2006.

VASCONCELOS, Antonelyr M. Barbosa. **A importância da contabilidade gerencial e do novo contador para a administração**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.