

5º
Seminário
Serasa
de Gestão
de Crédito
nas Empresas



A Serviço do Desenvolvimento do Brasil

POLÍTICA DE CRÉDITO: Base de Sustentação do Crescimento Saudável das Empresas



5º Seminário de Gestão do Crédito nas Empresas

Prof. João Carlos Douat

05.06.07

ABANDONO DE MITOS



- “Todos clientes merecem crédito”
- “Volume compensa sempre pequenas perdas”
- “No final eles pagam”
- “O cliente sempre está certo”

DO INFORMAL AO OBJETIVO!



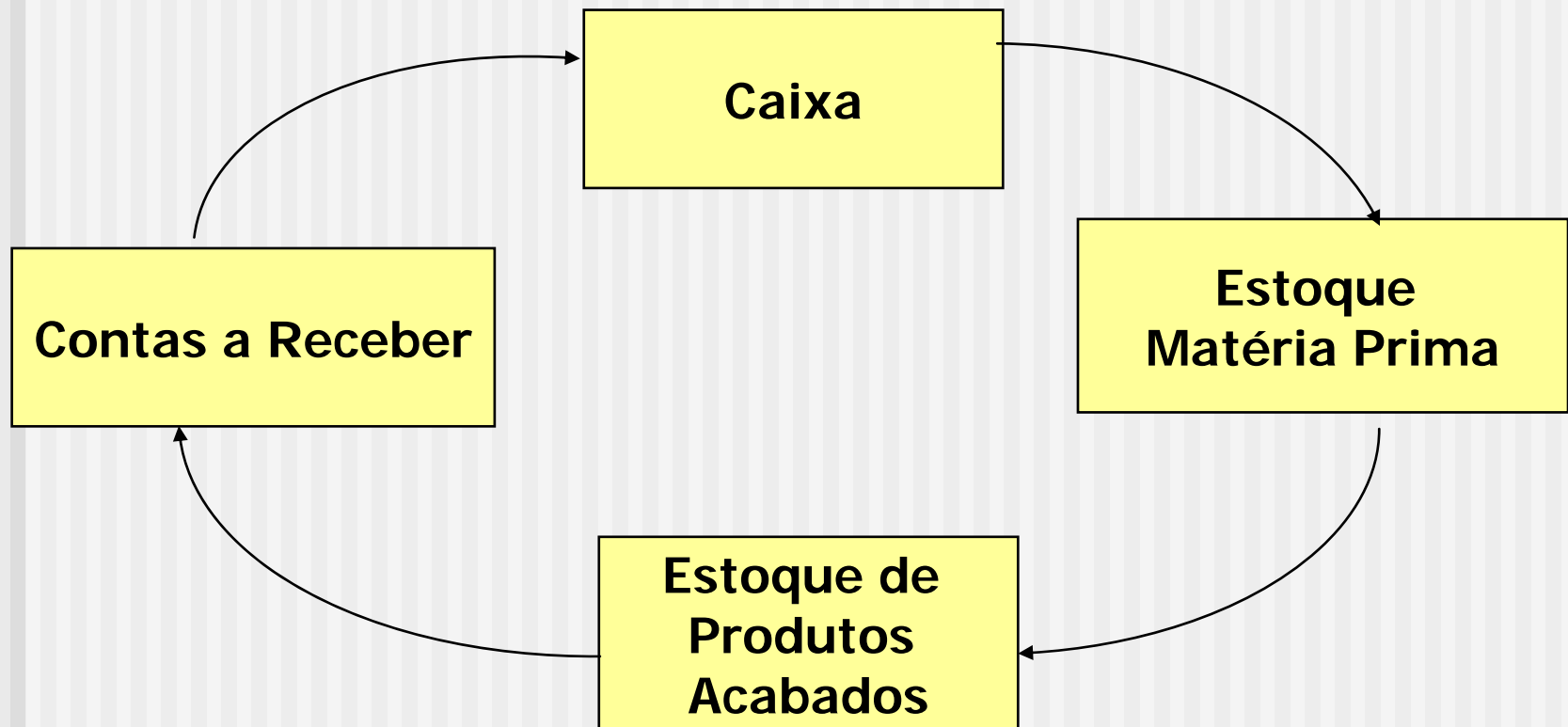
- Hoje :
 - Check list sobre nossos clientes
 - Decidimos se são bons/ruins
 - Concedemos ou não
 - (na área de vendas)...
 - Esta análise é feita quando a conta é aberta ... (novos ??, revisões ??)

DO INFORMAL AO OBJETIVO!

- **FRAQUEZAS:**
 - Decisão subjetiva, com pouco método ou explanação....
 - Sem muita crença na decisão quando desacordos aparecem
 - Staff permanece não treinado na tomada de decisão
 - Saúde dos clientes se alteram, necessitam revisão.

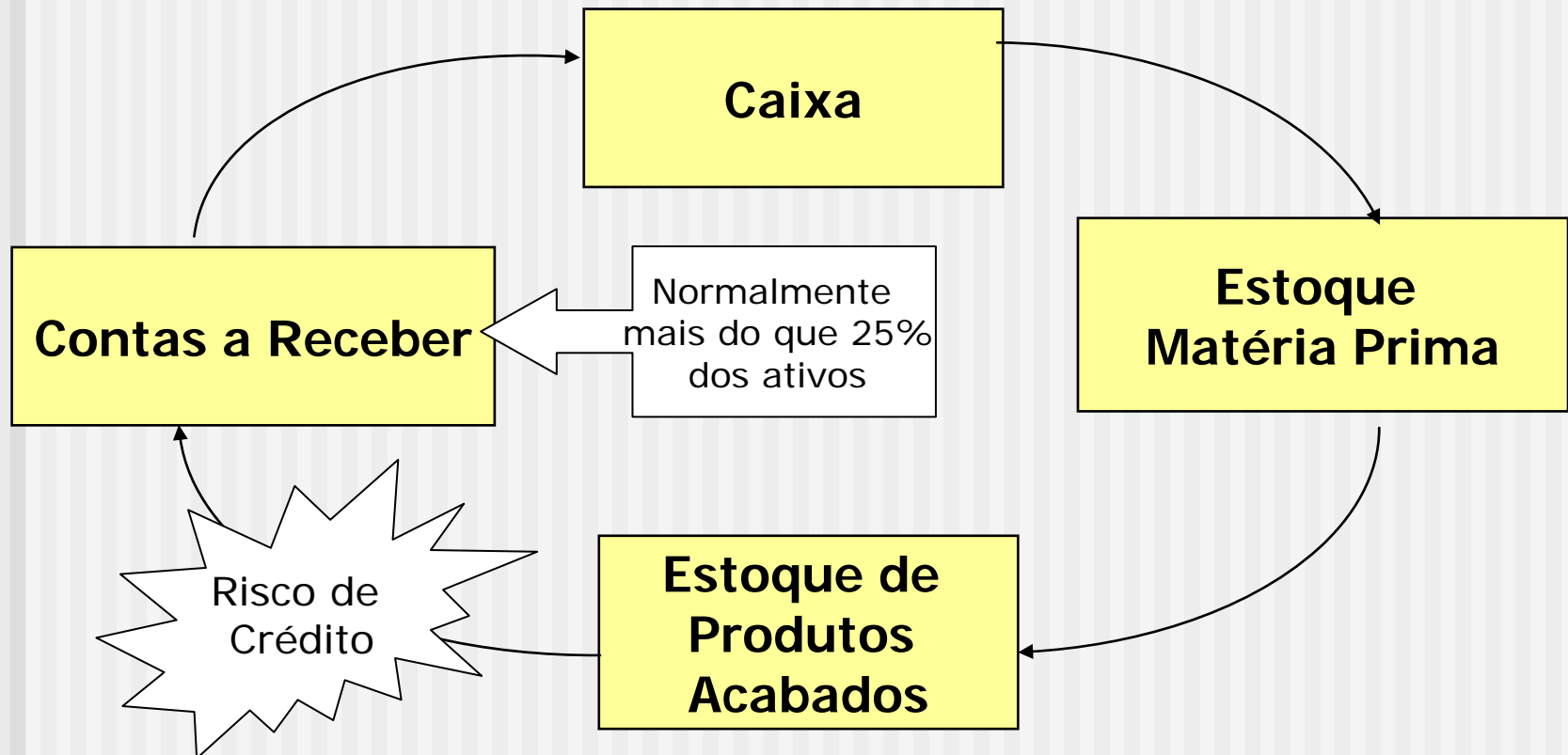
Capital de Giro

Ciclo das operações



Capital de Giro

Ciclo das operações



CRÉDITO

- A decisão de crédito de uma empresa compreende a determinação da concessão de crédito para um cliente e quanto conceder.
- Quais informações você vai precisar, e de que fontes você vai obtê-las, para estabelecer a situação creditícia de um cliente?

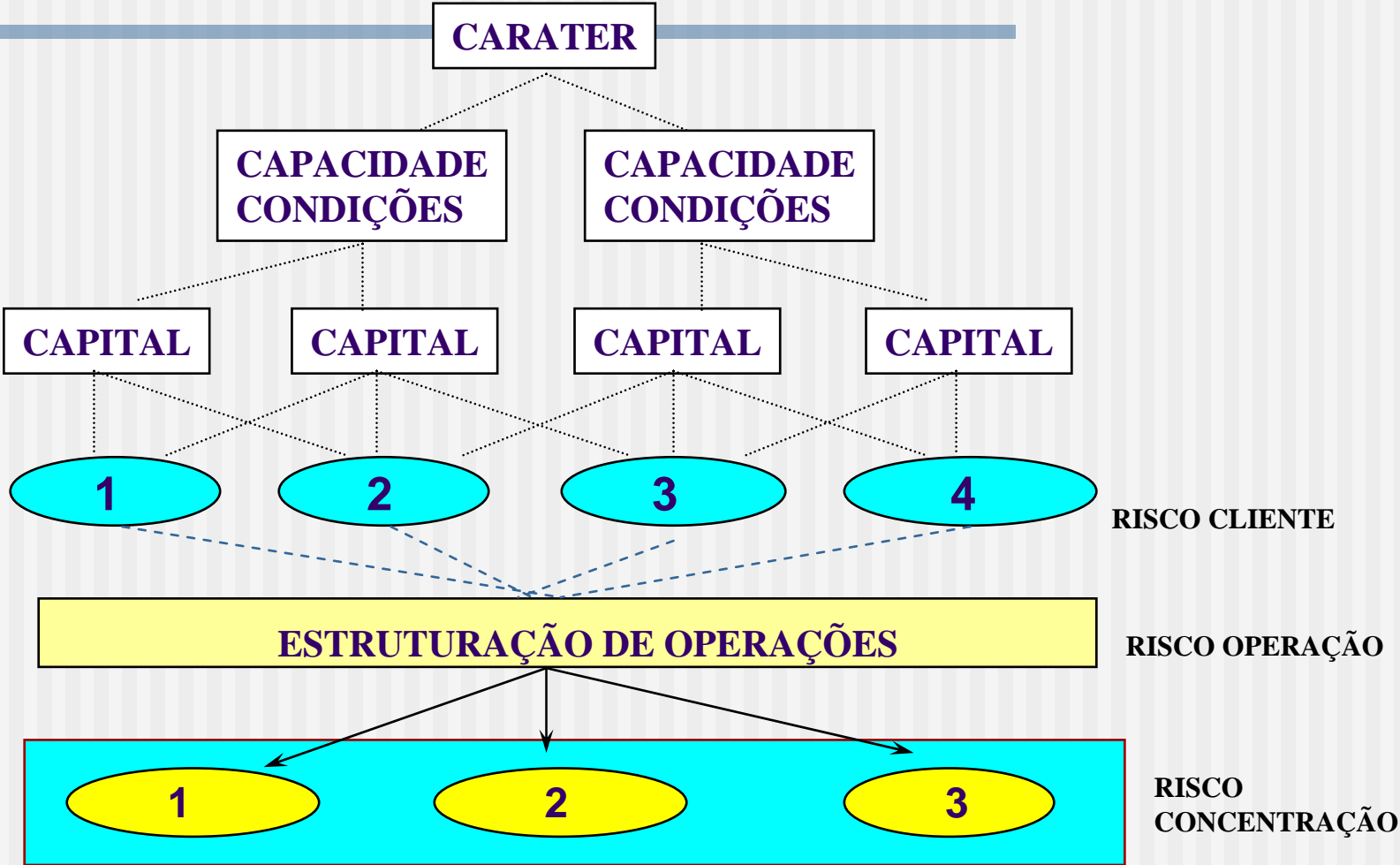
CRÉDITO

- A concessão de crédito para os clientes para a maior parte das empresas é **um custo de se fazer negócio**.
- Por manter dinheiro atrelado ao Contas a Receber, **a empresa perde o valor do dinheiro no tempo e assume o risco do não recebimento por parte de seus clientes**. Como retorno por incorrer nestes custos, a empresa **pode ser competitiva, atrair e reter clientes, e aumentar e manter vendas e lucros**.

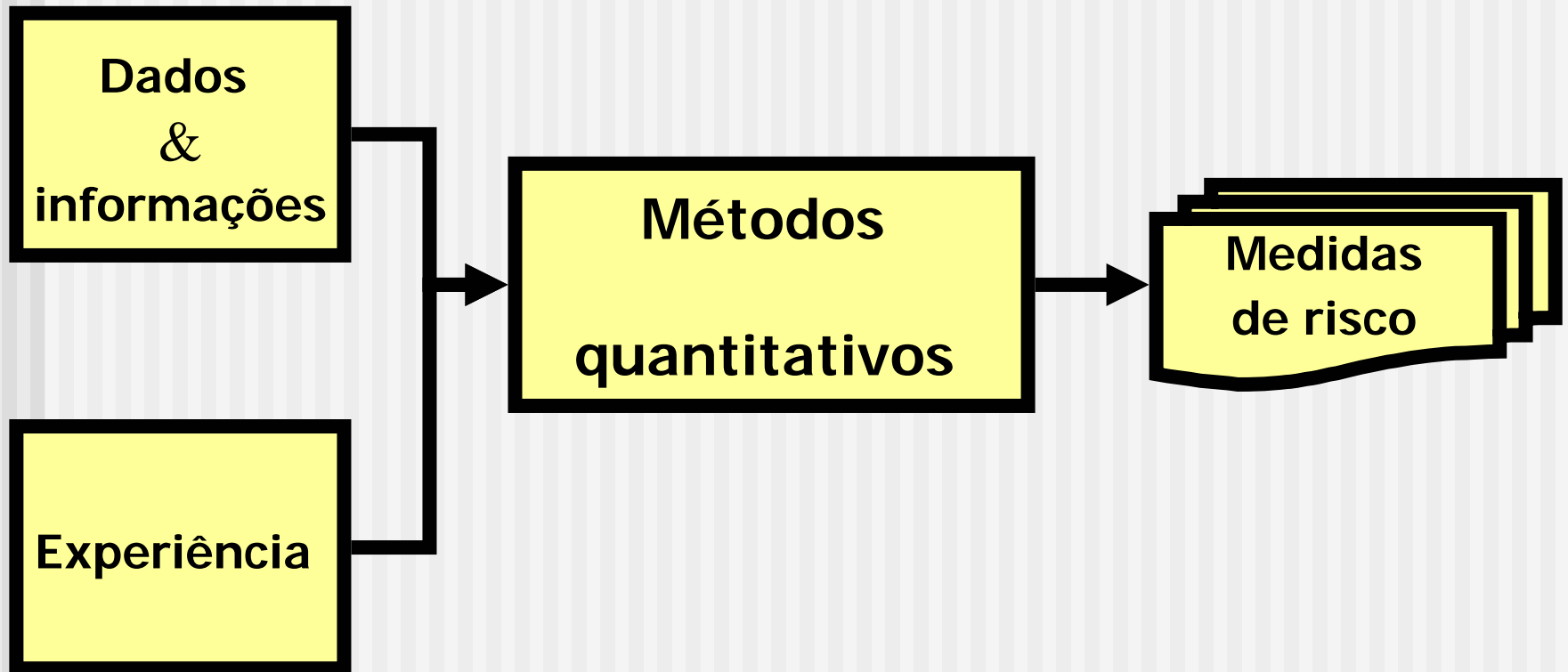
OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES DE CRÉDITO

- PRINCIPAIS FONTES DE INFORMAÇÕES
 - Demonstrativos Financeiros
 - Serasa
 - Troca de Informações em bases recíprocas
 - Visitas
 - Informações junto aos Bancos

DIAGRAMA RISCO DE CRÉDITO



Métodos quantitativos em crédito



Efeito nas Taxas de Perda

*Modelos somente com informação negativa x
Modelos com todas informações disponíveis*



<i>Target Approval Rate</i>	<i>Default Rates</i>		
	<i>Full Model</i>	<i>Negative-only Model</i>	<i>Percent Increase in Default Rate on Loan with Negative-only Model</i>
40%	1.08%	2.92%	170.4%
60	1.90	3.35	76.3
75	3.04	4.07	33.9
100	9.31	9.31	0.0

Efeito na Disponibilidade de Crédito

Modelos somente com informação negativa x Modelos com todas informações disponíveis

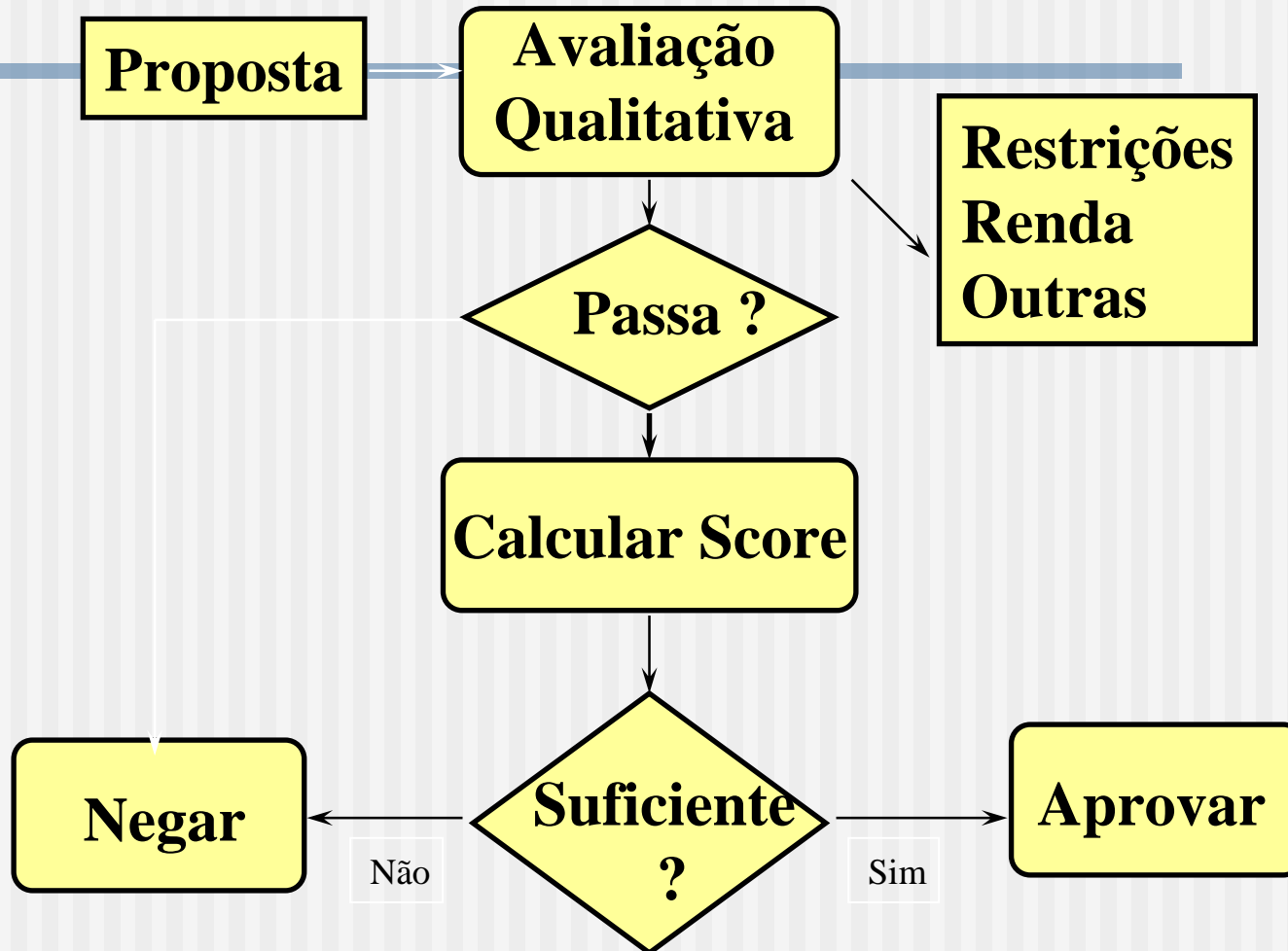


<i>Target Default Rate</i>	<i>Percent of Consumers Who Obtain a Loan</i>		
	<i>Full Model</i>	<i>Negative-only Model</i>	<i>Percent Decrease in Consumers Who Obtain a Loan with Negative-only Model</i>
3%	74.8%	39.8%	46.8%
4	83.2	73.7	11.4
5	88.9	84.6	4.8
6	93.1	90.8	2.5
7	95.5	95.0	0.5
Mean	100.0	100.0	0.0

CREDIT SCORING

- Decisões de crédito ao consumidor, porque envolvem um grande número de clientes e pequenos montantes individuais, podem ser tomadas com a utilização de técnicas impessoais baseadas em métodos quantitativos.
- Uma técnica popular é o CREDIT SCORING, um procedimento resultante de um score que reflete a saúde creditícia, derivada de scores obtidos para determinadas características financeiras, cadastrais e setoriais.

Fluxo Básico de Decisão



O que é uma Política de Crédito?



- Política de crédito é o guia/fundamento que serve para cobrir a maior parte das decisões de crédito que precisam ser feitas pela empresa, durante determinado período de tempo, para alcançar os **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DO RISCO DE CRÉDITO

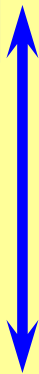
**Estabelecer
as prioridades**

Segurança

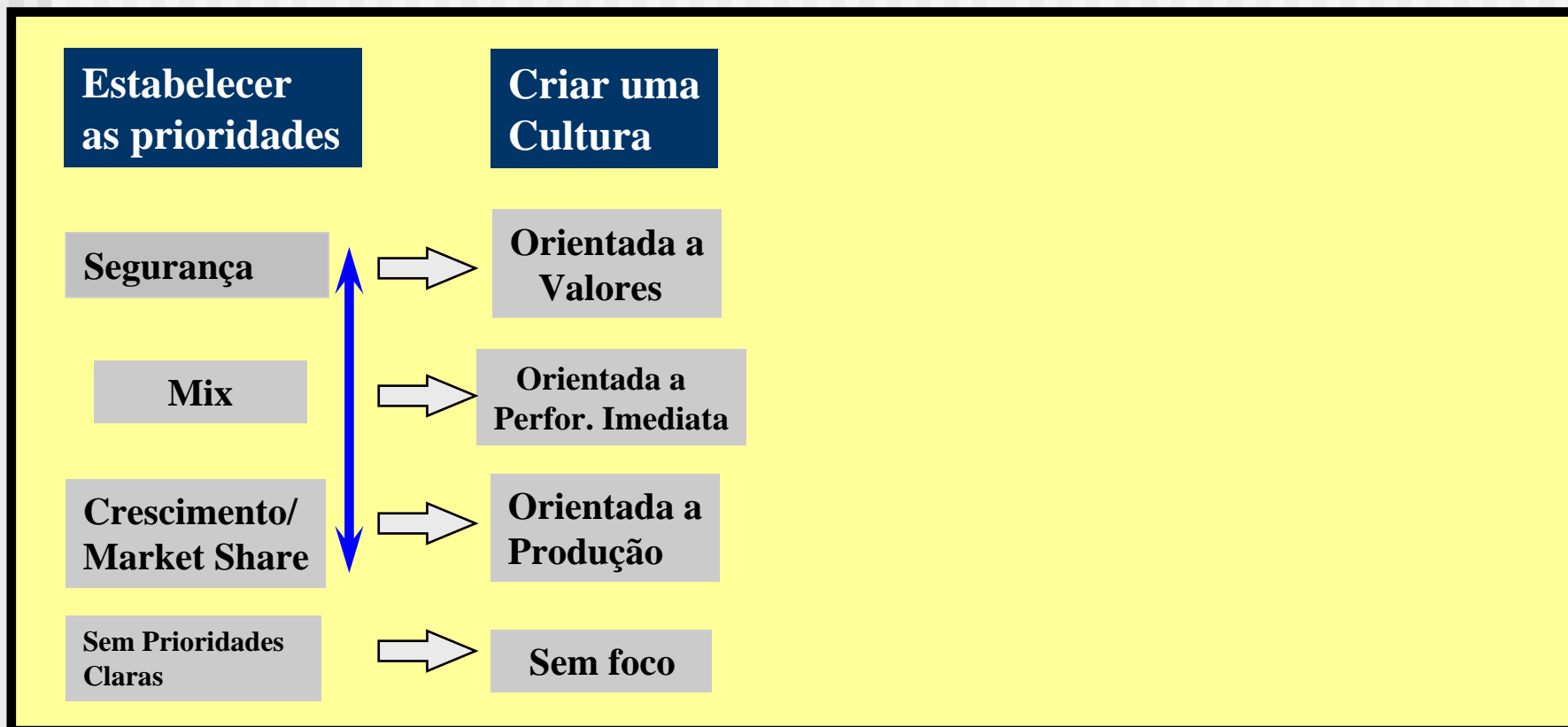
Mix

**Crescimento/
Market Share**

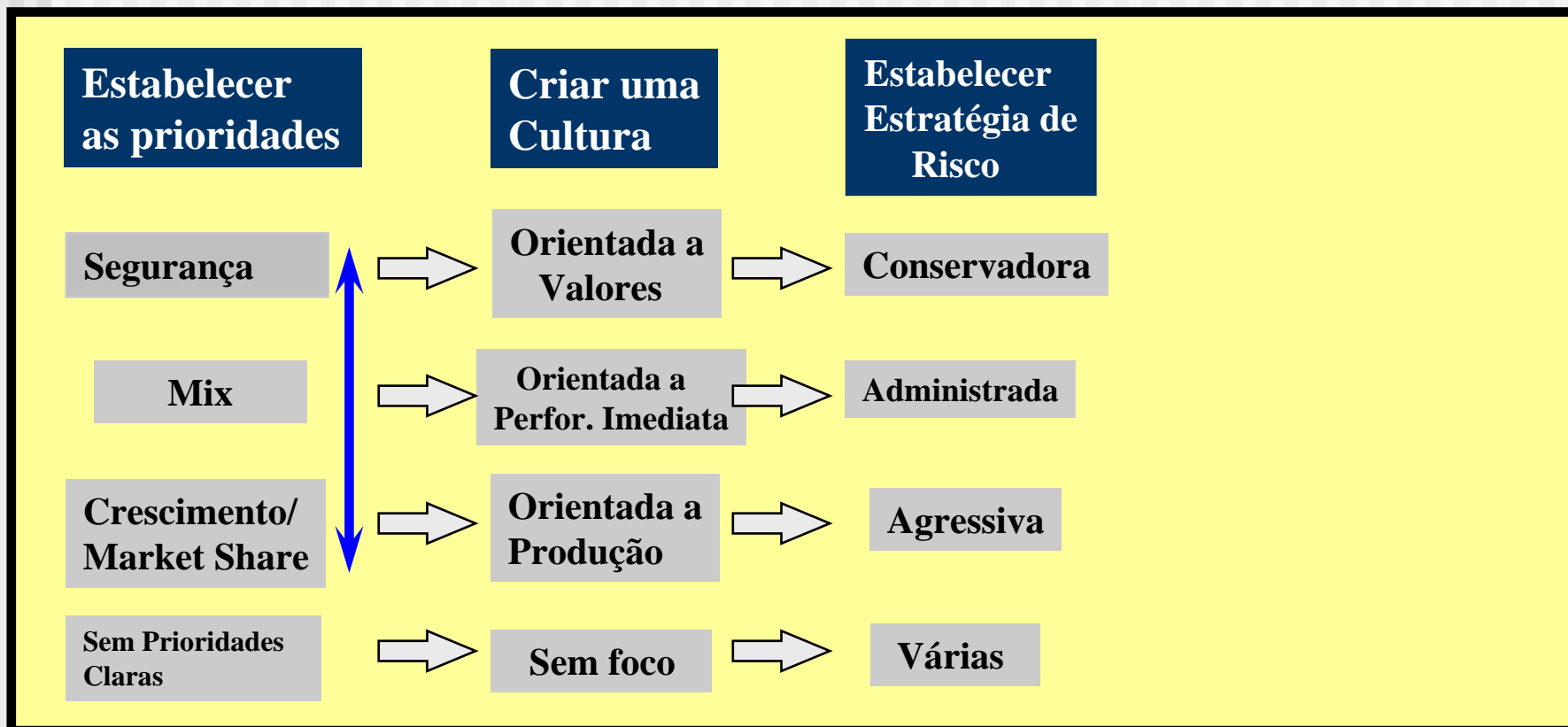
**Sem Prioridades
Claras**



ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DO RISCO DE CRÉDITO



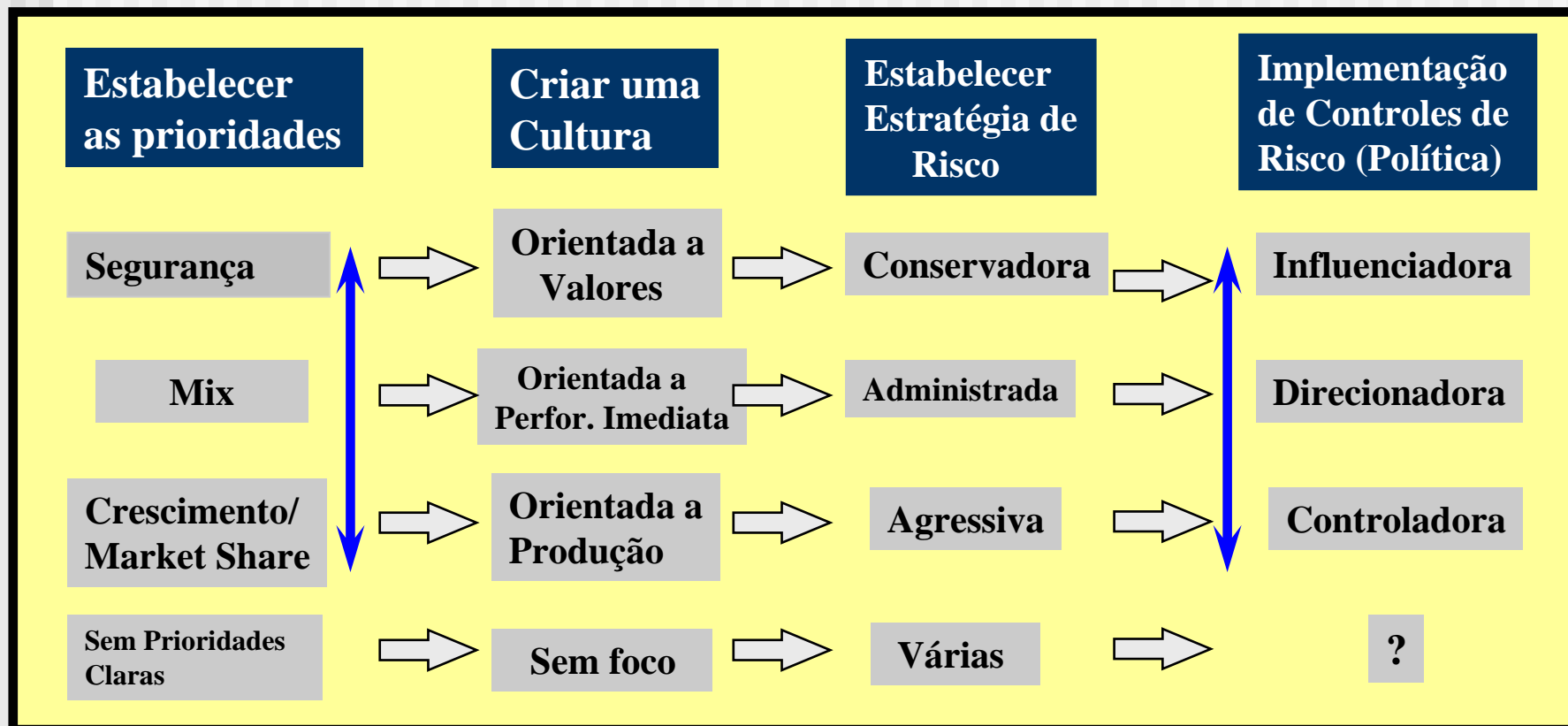
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DO RISCO DE CRÉDITO



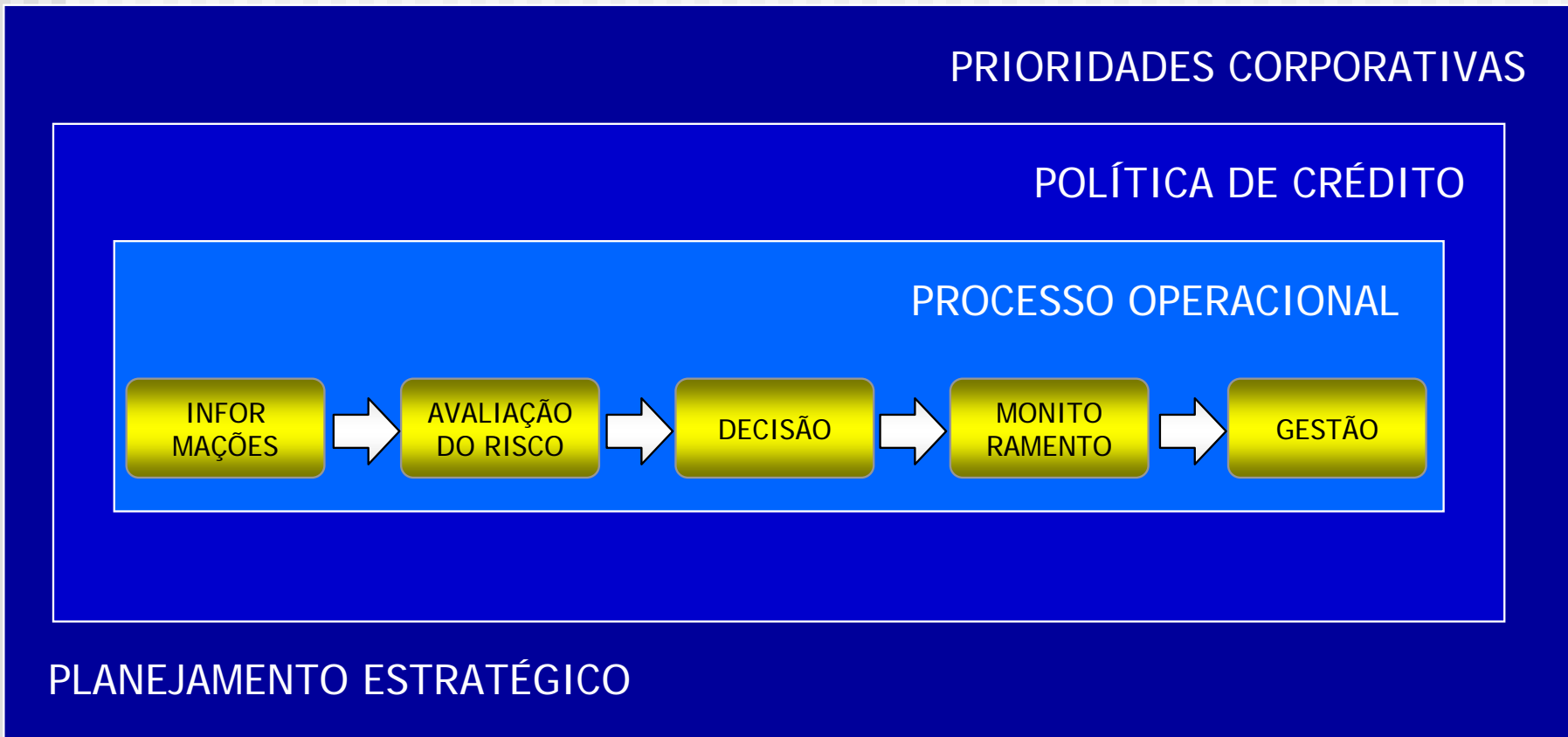
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DO RISCO DE CRÉDITO



ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DO RISCO DE CRÉDITO



Posicionamento Estratégico do Crédito



O que é uma Política de Crédito?



- 6 questões para a empresa:
 - **1.** Qual a missão no que se refere a crédito?

O que é uma Política de Crédito?



- 6 questões para a empresa:
 - **1.** Qual a missão no que se refere a crédito?

Missão do Departamento de Crédito da MICROSOFT:
“Maximizar a proteção das Contas a Receber, enquanto suportando o esforço da MICROSOFT na expansão de suas vendas e market share no mundo, avaliar o risco das contas a receber no mundo e ter certeza que temos reservas apropriadas.”

O que é uma Política de Crédito?



- **2.** Quais as metas em termos de crédito ou administração dos recebíveis?
 - Devedores duvidosos
 - Idade dos recebíveis
 - Dias de vendas “outstanding”
 - Deduções

O que é uma Política de Crédito?



- **3.** Quem tem a responsabilidade pelas decisões de crédito?
- **4.** Como é realizada a avaliação do crédito?
- **5.** Como é conduzida a cobrança da empresa?
- **6.** Quais os termos (condições) das vendas?

DESPESAS COM CRÉDITOS RUINS

- A probabilidade, ou risco, de existir um crédito ruim aumenta quando os padrões de crédito são relaxados.

VARIAVEL	ALTERAÇÃO	EFEITO NOS LUCROS
Volume Vendas Positivo	Aumento	
Investimento em CR	Aumento	Negativo
Despesas com créditos ruins	Aumento	Negativo

O que é uma Política de Crédito?



- Elementos devem ser considerados:
 - Natureza e tamanho de seu negócio
 - Objetivos da empresa
 - Necessidade do produto e serviço
 - Diferentes classes e grupos de clientes
 - Condições competitivas, market share
 - Atuais condições dos negócios, clima econômico
 - Margens de lucro

Diferentes Políticas de Crédito?

- As políticas são ditadas pelos objetivos de cada empresa.
- Não há respostas certas ou erradas quando desenvolvendo uma política de crédito. **ELA DEVE REFLETIR O MELHOR DE SUA EMPRESA.**

Tabelas de Multiplicadores

Ponderação
do Risco

Multiplicadores

Atenuantes
do Risco

Acomp

Risco			% do Faturamento Líquido				Garantia		Validade
EMPRESA	Rating	Score	%	Antiga	Pontual	Total	S / N	Cob	Limite
A	1 a 5	601 a 1.000	2,5	0,25	0,25	3,00	N		12 m
B	6 a 10	351 a 600	1,5	0,15	0,15	1,80	N		9 m
C	11 a 13	101 a 350	1,0	0,10	0,10	1,20	N		6 m
D	14 a 15	DF15 a 100	0,5	0,05	0,05	0,60	S	120%	3 m
E	NC	NC	0,5	0,05	0,05	0,60	S	120%	3 m

Risco			Qtd de vezes o Capital Social				Garantia		Validade
EMPRESA	Rating	Score	Vz	Antiga	Pontual	Total	S / N	Cob	Limite
A	1 a 5	601 a 1.000	1,50	0,15	0,15	1,80	N		12 m
B	6 a 10	351 a 600	1,00	0,10	0,10	1,20	N		9 m
C	11 a 13	101 a 350	0,75	0,05	0,05	0,85	N		6 m
D	14 a DF	DF15 a 100	0,50	0,05	0,05	0,60	S	120%	3 m
E	NC		0,50	0,05	0,05	0,60	S	120%	3 m

Diferentes Políticas de Crédito?



- O **NÍVEL DE RISCO** QUE SUA EMPRESA DESEJA ACEITAR E A **AGRESSIVIDADE** QUE VOCÊ VAI UTILIZAR NA **COBRANÇA** PODE DIFERIR DAS OUTRAS EMPRESAS.
- *Se objetivo é ganhar MARKET SHARE → deve aceitar maior risco*
- *Se empresa tem forte presença no mercado → Fluxo de caixa.*

QUADRANTES

		ESFORÇO DE COBRANÇA	
		AGRESSIVO	LIBERAL
RISCO DE CRÉDITO	Baixo	(1) BAIXO AGRESSIVO	(2) BAIXO LIBERAL
	Alto	(3) ALTO AGRESSIVO	(4) ALTO LIBERAL

QUADRANTES

- (1) – BAIIXO RISCO/ AGRESSIVA
 - Somente contas de alta qualidade são aceitas. Pequena variação nos itens é permitida (cobrança rigorosa).
 - Perda mínima.
 - Pode restringir volume de vendas.

- (2) – BAIIXO RISCO/ LIBERAL
 - Relaxa um pouco a cobrança.
 - Concentra na alta qualidade mas não pressiona o pagamento.
 - Premissa : *o bom crédito irá pagar*

QUADRANTES



■ (3) – ALTO RISCO/ AGRESSIVA

- Ênfase na cobrança
- Assume o alto risco → pouca análise de crédito
- Controle na cobrança
- Normalmente empresas com altas margens, preço unitário baixo e tentando crescer rapidamente “market share”

■ (4) – ALTO RISCO/ LIBERAL

- Poucas empresas nesta situação
- Tende a ter baixo custo de crédito.
- Custo das DR por grandes períodos com aumento de despesas incobráveis >> que o benefício.
- Objetivo da empresa – MÁXIMO VOLUME DE VENDAS – **MARGENS PRECISAM SER ENORMES**

Risco de crédito



*Em crédito não há
surpresas,
somente ignorância.*

(Henry P. Muller)

Obrigado!

joao.douat@fgv.br