

SERVIÇOS DE CADASTRAMENTO PARA CRÉDITO COMERCIAL: UM ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DO RIO DE JANEIRO

Eduardo Facó Lengruber

Professor do COPPEAD-Programa de Administração – Universidade Federal do Rio de Janeiro

INTRODUÇÃO

Nos recentes anos, algumas organizações têm experimentado problemas de liquidez na gerência de seus recursos de curto prazo, algumas vezes causados pela má administração de suas políticas de crédito.

Parte importante na execução desta política é o preparo das informações cadastrais sobre seus clientes e a maneira pela qual as decisões sobre limite, prazo de pagamento, linhas especiais, por exemplo, são tomadas.

O objetivo deste trabalho é verificar, junto às gerências de crédito de um conjunto de empresas do Rio de Janeiro, quais os procedimentos que vêm sendo utilizados nas decisões de crédito comercial para pessoas jurídicas e se estas estão adotando processos eficientes na análise das informações utilizadas para a decisão final.

Foram pesquisadas, através de entrevistas pessoais, 27 empresas de diversos ramos da economia. Não se procurou concentrar o estudo em um determinado ramo. Foram analisadas cinco empresas do ramo

têxtil, quatro do de produtos farmacêuticos, duas dos de materiais de construção, alimentos e derivados de petróleo. As 12 outras empresas pertenciam a ramos distintos. Todas as empresas analisadas já estavam em regime normal de operações e todas elas se utilizavam também do regime de vendas a crédito. O volume de vendas a crédito do conjunto de empresas correspondia, em forma agregada, a 42% do total do faturamento, que somava um total de Cr\$ 56.206 milhões.

A distribuição percentual de vendas a crédito pode ser verificada no Quadro 1; 82% das empresas vendiam a crédito, na época, mais de 80% de seus produtos, enquanto que 89% delas superavam o nível dos 50%. As 3 empresas que vendiam a crédito menos de 25% de seu faturamento eram empresas

grandes, com elevado volume de vendas, que representava 41% do total de vendas a crédito do grupo e 68% do montante total do faturamento de todas as empresas.

Em boa parte deste trabalho examinam-se os principais critérios utilizados pela gerência das companhias na escolha do departamento responsável pela elaboração do conjunto de informações cadastrais e pela decisão de crédito, bem como na escolha dos itens que deverão compor esses dossiês.

Na segunda parte deste artigo, "Informações nas decisões de crédito comercial", são apresentados, os principais itens de informações para crédito utilizados pelas gerências das empresas, procurando-se mostrar a que objetivos da investigação eles se propõem atender e as razões de sua inclusão nas fichas ca-

QUADRO 1 GRUPO DAS EMPRESAS ANALISADAS

Vendas a crédito	Quantidade de empresas analisadas	%
100%	6	22,22
95 a 99%	6	22,22
90%	5	18,52
80%	5	18,52
50 a 60%	2	7,41
10 a 25%	3	11,11
TOTAL	27	100%

dastrais. É feita uma análise individual de sua utilização e sua utilidade para os gerentes.

Posteriormente, procura-se analisar a eficiência das gerências de crédito no uso dessas informações sob o ponto de vista de custo, escolha das fontes fornecedoras de informações e qualidade técnica destas últimas.

INFORMAÇÕES NAS DECISÕES DE CRÉDITO COMERCIAL

No decorrer de suas operações sociais, as empresas, freqüentemente, optam por uma política de faturamento a crédito para a venda de seus produtos ou serviços. A percentagem de vendas a crédito pode alcançar, diversas vezes, valores elevados no total do faturamento de algumas firmas, fazendo com que os dirigentes dediquem especial atenção aos procedimentos utilizados nas decisões de crédito. Para a concessão do crédito, os dirigentes dessas organizações montam, algumas vezes, um eficiente serviço técnico para a elaboração das informações sobre os clientes que procuram parcelar o pagamento dos produtos ou serviços adquiridos. Para isto, existe um vasto conjunto de informações passíveis de obtenção para assessorá-los nos

estudos de concessão de crédito. Certamente, o nível de utilização dessas informações sobre determinado cliente varia com o respectivo grau de importância ou risco na carteira comercial da companhia, pois o custo das investigações é extremamente variável.

Os responsáveis pela gerência de crédito de uma empresa podem tomar suas decisões com base apenas no conhecimento das operações já realizadas com determinado cliente ou estender suas análises na tentativa de obter maiores informações sobre o candidato ao novo crédito. Podem pedir ao cliente que lhes forneça informações sobre o desempenho passado de sua empresa solicitando-lhe, por exemplo, que sejam fornecidas cópias de seus demonstrativos financeiros. Algumas vezes são requisitadas também previsões dos resultados futuros da empresa para um, dois ou mais anos. Para verificação do comportamento da empresa no passado, os investigadores podem ainda pedir, aos fornecedores do cliente, informações sobre suas atividades comerciais, assim como, indicações sobre a qualidade financeira e moral do cliente aos seus órgãos financiadores. Podem obter informações cadastrais sobre protestos e ações executivas ou desabonos em geral, sofridos pela companhia e

por seus dirigentes, bem como realizar visitas à instituição com a finalidade de melhor conhecê-la.

Logicamente, o custo da operação de crédito aumenta com o volume de informações utilizadas, podendo algumas vezes não ser vantajosa para a companhia a realização de certas investigações. De forma análoga, o tempo entre o pedido do crédito e a decisão final também aumenta com o número de informações realizadas, podendo causar algumas vezes, em situações extremas, a perda do cliente. Para evitar este acontecimento, algumas companhias têm o hábito de se antecipar aos clientes, realizando atualizações periódicas de seus cadastros para o caso de clientes antigos. Algumas vezes estas atualizações são feitas com demasiada freqüência, o que eleva o custo total do departamento.

É muito importante para a sobrevivência da empresa que o crédito seja honrado pelo cliente e o pagamento realizado até à data combinada. Assim, a gerência responsável pelo crédito deve estar familiarizada com todas as fontes de informações, seus custos e o tempo estimado de confecção da ficha cadastral, para que possa optar corretamente quanto a qual o melhor conjunto de informações a ser uti-

lizado para a decisão final. Este é, sem dúvida, um trabalho difícil e que deve ser executado por um hábil e experimentado gerente.

Neste item tentaremos verificar, no conjunto de empresas analisadas, qual o comportamento dos dirigentes no tratamento dessas informações.

Percurso de uma Solicitação De Crédito

Muitas firmas não possuem uma clara estrutura organizacional, o que torna difícil escolher em que setor da organização devem se situar os departamentos responsáveis pela elaboração das informações cadastrais e pela decisão final sobre o crédito.

É comum encontrarem-se organizações em que as funções de crédito fazem parte do departamento de contabilidade e finanças. Esta é a política tradicionalmente citada em livros textos. Na prática, entretanto, nota-se uma natural tendência de abandono desta idéia. Das empresas analisadas, apenas em 26% o departamento de contabilidade e finanças é responsável pela decisão final da concessão ou não do crédito, e apenas em 11% este departamento é o responsável pela

elaboração dos documentos para análise.

A vantagem de se manter a decisão final sob tutela do departamento financeiro é sustentada pelo fato que é este o departamento responsável pela gerência dos fundos da organização. Sem o gerenciamento das decisões de crédito, e dependendo logicamente do peso do volume de vendas a crédito nas operações da firma, a gerência financeira pode perder o controle sobre o fluxo de caixa, prejudicando a situação financeira da companhia.

O motivo mais forte da objeção à localização da decisão de crédito neste departamento é que seu responsável pode tomar posições extremamente conservadoras em suas decisões e, com tal atitude, prejudicar diretamente as vendas da organização.

Em algumas instituições, principalmente aquelas mais orientadas para vendas, as decisões de crédito ficam sob responsabilidade do departamento de "marketing". Em 33% das empresas analisadas, a responsabilidade das decisões de crédito é ligada a esse departamento; em 37% é ele o departamento responsável pela elaboração das informações.

A razão de se confiarem as decisões de crédito ao departamento de "marketing" é que política de crédito e volume de vendas, na maioria dos setores, estão relacionados. Além disto os vendedores das firmas são pessoas que já tiveram ou mantêm contato com os clientes candidatos ao crédito. Não há dúvida quanto à validade desses argumentos. Em todas as companhias analisadas, o pedido de crédito tem início no departamento de vendas. Existe, entretanto, um forte argumento contra à adoção desta política. O gerente de crédito pode empolgar-se com a possibilidade de crescimento no volume de vendas e admitir vendas a crédito sem as necessárias investigações. Isto pode levar a empresa a futuros problemas de liquidez em seu fluxo de caixa, pelo aumento das contas incobráveis e de número de atrasos no recebimento de suas faturas. Além disto, é costume encontrarem-se pessoas que trabalham neste departamento recebendo salários variáveis de acordo com o volume de vendas da firma, o que colabora para um afrouxamento na política de crédito, de modo contrário à situação conservadora anteriormente vista.

A situação conciliatória entre as duas opções anteriores é a de localização da decisão de crédito em

Principais Informações de Crédito e Metodologia Utilizada

um departamento independente das funções financeiras primárias e das de vendas: estabelecer uma gerência de crédito que opere de forma completamente independente dos outros dois departamentos, procurando seguir uma política estabelecida pela diretoria da empresa. Das firmas analisadas, 41% já adotam esquema semelhante a este, porém com departamentos diferentemente nomeados, e 50% já trabalham com informações de cadastro que são montadas fora do departamento de "marketing" ou financeiro.

Duas são as principais bases de apoio utilizadas pela gerência das instituições para assessoramento nas decisões de crédito comercial: a experiência direta que os gerentes possuem no trato com antigos clientes (que, sem dúvida, colabora com informações importantíssimas para o conhecimento da instituição candidata ao crédito) e um conjunto de outras informações levantadas, geralmente, para cada empresa.

É muito perigoso generalizar, com base nos aspectos abordados, a posição da gerência de crédito na organização, pois a política dos negócios a que a decisão de crédito está ligada varia em diversos aspectos. Por exemplo: em 59% das empresas analisadas o departamento que elabora a informação é o mesmo que toma a decisão. Somente em 15% delas o valor do crédito modifica a forma como a decisão é tomada. O roteiro pelo qual a informação é conseguida varia extremamente de organização para organização. Em 20% das instituições analisadas, as informações transitam por mais de 4 departamentos até à decisão final.

Analisaremos a seguir os principais itens de informações geralmente utilizados por gerentes de crédito, ou encontrados em fichas cadastrais, conseguidos em ambiente externo à empresa; foram separados em 11 itens básicos, listados no quadro 2. Para facilidade de alguns leitores ainda não familiarizados com os termos encontrados na prática, será apresentada uma pequena introdução a cada item.

Em primeiro lugar procurar-se-á conhecer, entre as empresas analisadas, que itens de informações, dos onze apresentados no quadro 2, são geralmente utilizados no processo de análise do crédito de clientes, pessoas jurídicas, e com

que grau de frequência ou importância. Procurar-se-á também verificar junto aos administradores de crédito que tipo de informação, entre as listadas, gostariam de poder adicionar ou retirar de seus processos usuais de cadastramento, e com que frequência. Finalmente, procurar-se-á verificar se as informações utilizadas são sensíveis ao valor do crédito ou são agrupadas de forma padronizada e independente do valor.

A metodologia adotada foi a de solicitar a administradores de crédito que informassem que itens estavam utilizando e que lhes atribuísem graus de importância de uso variando de 1 a 4. Assim, o grau 1 era dado no caso de a gerência não utilizar determinada informação, o grau 2 no caso de utilizar raramente, o grau 3 de utilizar muitas vezes e 4 no de utilizar sempre. Solicitava-se aos entrevistados que sempre considerassem, em suas respostas, o custo para a obtenção e processamento dessas informações. A verificação exposta foi conduzida para diferentes faixas de valores de crédito solicitados: inferiores a Cr\$ 100.000,00; entre Cr\$ 100.000,00 e Cr\$ 1.000.000,00 e finalmente superiores a Cr\$ 1.000.000,00.

Posteriormente, pediu-se aos entre-

vistados que dissessem a quais informações, entre as onze selecionadas, gostariam de poder ter acesso a fim de obterem um bom serviço de cadastramento, mesmo que aquelas já fossem utilizadas. Estes itens também seriam referenciados em forma ordenada de grau em importância de necessidade. O grau 1 seria dado para o item dispensável, o grau 2 para o pouco importante, o grau 3 para o importante, e o grau 4 para o indispensável. Também lhes foi solicitado que fizessem discriminações por valor de crédito.

— Informações sobre Dados Históricos

O primeiro passo importante na confecção do dossiê cadastral de uma empresa é a montagem de um conjunto de informações de caráter geral quanto às atividades dessa organização. Devem ser observadas informações comuns, como endereço da matriz e filiais, data da fundação, registro em Junta Comercial, ramos de operações, principais produtos, nome dos acionistas e diretores, entre outras.

Estas informações podem ser fornecidas pela própria candidata ao crédito e verificadas, ou obtidas, examinando-se seus registros em cartórios ou na Junta Comercial

QUADRO 2

ITENS DE INFORMAÇÕES DE CRÉDITO

1. Informações sobre protestos, ações executivas, falências e concordatas, etc.
2. Informações sobre sócios controladores.
3. Informações sobre os administradores da empresa.
4. Informações sobre os bens da empresa e de seus administradores.
5. Informações sobre as empresas coligadas.
6. Informações sobre seguros contratados pela empresa.
7. Informações comerciais.
8. Informações bancárias.
9. Análise do Demonstrativo Financeiro relativo ao último exercício social.
10. Análise dos 3 últimos Demonstrativos Financeiros apresentados pela empresa.
11. Utilização de Índices Padrões.

do Estado.

A grande maioria das empresas realiza este tipo de fichamento, algumas vezes prolongando-se em itens que em nada contribuem para a decisão final de crédito. Entretanto, estes registros raramente são verificados junto aos cartórios ou à Junta Comercial, ou mesmo pela solicitação à cadastrada de cópias dos documentos registrados.

— Informações sobre Protestos, Ações Executivas, Falências e Concordatas

Parte importante do conjunto de itens para cadastramento de um cliente são as informações sobre protestos e ações executivas sofridos pela empresa ou por seus administradores, pedidos de falência já formulados contra a empresa ou verificações de se a empresa é concordatária ou já o foi em alguma época, servindo para fornecer à gerência de crédito de uma instituição indicações sobre o comportamento passado dessa empresa e de seus administradores.

Essas informações podem ser obtidas diretamente em cartório, Varas Cíveis, agências especializadas em seu fornecimento ou instituições que trabalham com crédito.

Das empresas analisadas 81,5% sempre utilizam essas informações em seus procedimentos de crédito e apenas 7,4% das empresas não as utilizam nunca, quando procuram decidir sobre créditos em valores inferiores a Cr\$ 1.000.000,00. Com o aumento do valor do crédito, o percentual das empresas que as utilizam cresce para 85,2%, embora 7,4% das empresas nunca as utilizem.

Junto com os relatórios de informações comerciais a serem analisados no item Informações de Praça, o conjunto de informações desabonadoras é a parte de dados mais usada pelos gerentes de crédito.

A utilização dessas informações está de acordo com o interesse dos responsáveis pela decisão de crédito. Há uma alta correlação entre os graus de utilização atribuídos aos procedimentos dos gerentes e os graus dos itens desejados. O valor de crédito pouco influencia este item de informação, pois é sempre adotado pela maior parte das empresas na grande maioria das vezes.

— Informações sobre os Sócios Controladores

Algumas vezes é de interesse da gerência de crédito conhecer melhor

o passado do sócio controlador da empresa cliente. Informações sobre sua parcela de responsabilidade na direção daquela empresa, sua atuação na direção de outras empresas, que ligações têm estas com a analisada ou o quanto representa aquele investimento no total de seus investimentos podem fornecer importantes noções sobre o comportamento daquele sócio no passado e, mesmo, possibilitar que a gerência tire conclusões sobre interesses particulares que ele possa ter em relação à sua firma, no futuro.

Comparando-se este item com o anterior, nota-se um decréscimo no nível de utilização deste dado. Esse tipo de informação nunca é utilizado por 33% das empresas, enquanto 44,4% das empresas utilizam-no sempre.

Há, apenas, uma pequena mudança, no sentido de uma maior utilização das informações sobre o sócio controlador quando o valor do crédito aumenta. Por exemplo, enquanto 51,8% das empresas usavam muito ou sempre esta informação para propostas de crédito inferiores a Cr\$ 100.000,00, 63% das empresas utilizavam sempre ou muito estas informações para propostas superiores a Cr\$ 1.000.000,00.

Novamente verifica-se aqui uma alta correlação entre o grau de utilização deste dado e o grau de importância a ele atribuído. Apenas uma empresa utiliza sempre esta informação, considerando-a indispensável, comportamento este adotado pela imposição de uma instituição superior no organograma da firma.

— Informações sobre os Administradores da Empresa

Informações sobre os administradores da empresa (tais como tempo de mandato, participação acionária, período em que vêm conduzindo as atividades da instituição, se têm ou não desabonos na praça) permitem, também, ao gerente de crédito um melhor conhecimento do cliente.

A análise dos resultados da pesquisa indica um comportamento semelhante aos discriminados nos itens anteriores, em que os dirigentes de crédito utilizam-se de informações sobre os administradores das empresas clientes de acordo com o grau de importância por eles atribuídos ao item. A análise indica que 63% das empresas nunca usam este tipo de informação para valores de crédito inferiores a Cr\$ 1.000.000,00 e, também; que o valor do crédito pouca importân-

cia tem para a definição de seu uso.

- Utilização das Informações sobre os Bens da Empresa e de seus Administradores
- Utilização das Informações sobre Empresas Coligadas
- Utilização das Informações sobre Seguros Contratados pela Empresa

Algumas vezes, os administradores de crédito solicitam a seus clientes que lhes forneçam informações mais detalhadas sobre o patrimônio da empresa e de seus administradores, com a finalidade de poderem avaliar e verificar a capacidade de produção de seus ativos e seus níveis de modernização, bem como as garantias que podem ser oferecidas ao financiamento pretendido. Tais dados, acrescidos de informações sobre coligadas e seus seguros contratados, são muito mais usados para crédito de longo prazo fornecido por instituições financeiras que para crédito comercial. Entretanto, nota-se, pela análise dos resultados da pesquisa, que (apesar de em pequeno volume) algumas empresas sempre se utilizam destas informações. Ressalte-se, mais uma vez, que também nestes itens o comportamento de crédito continua semelhante ao dos itens anteriores quanto ao grau de corre-

ção existente entre os procedimentos utilizados pelas gerências de crédito e aqueles que gostariam de utilizar.

— Informações de Praça (Comerciais e Bancárias)

Parte importante de qualquer levantamento cadastral é a que contém informações de praça a respeito do cliente. Tais informações são prestadas pelos credores da companhia, instituições financeiras que concedem empréstimos à organização e fornecedores que lhes vendem mercadorias a prazo.

O crédito de curto prazo fornecido por bancos comerciais ou por empresas fornecedoras obriga o cliente a obter, junto a tais organizações, uma renovação periódica deste financiamento, o que permite que os dirigentes de crédito tenham uma idéia constante e atualizada da situação financeira do cliente.

Quando uma empresa procura levantar informações de praça sobre seu cliente, tenta obter junto à estas instituições, através de questionário, indicações do conceito sobre operações passadas que estas têm de seu cliente. Com o passar do tempo e o conhecimento desses informantes, os gerentes de crédito

poderão também, com base na informação fornecida, retirar importantes indicações sobre a posição financeira de seu cliente na praça em que opera.

Da análise dos resultados da pesquisa, verifica-se o grau de importância dado pelos gerentes de crédito a este tipo de informação. Das empresas analisadas, 100% usam muito ou sempre informações comerciais sobre clientes para qualquer valor de crédito; 77,8% e 81,5% das empresas utilizam-se sempre e muito de informações bancárias para concessão de crédito para valores inferiores e superiores a Cr\$ 100.000,00, respectivamente.

No caso dessas informações, as alterações sofridas pela variação de valores do crédito são ainda menos expressivas que as dos itens anteriores.

— Análise dos
Demonstrativos Financeiros
Relativos ao Último
Exercício Social

Atualmente, tem-se notado por parte das empresas uma tendência no sentido de utilização de procedimentos mais técnicos nas decisões de crédito. A análise de demonstrativos financeiros é uma das

primeiras ferramentas adotadas neste sentido. Através da análise financeira das empresas e de obtenção de índices indicadores de sua situação econômico-financeira (como a liquidez passada da empresa, seu nível de endividamento de curto e longo prazo, sua rentabilidade), pode-se esperar obter melhores informações para decidir sobre a concessão ou não de crédito à empresa do que as simplesmente baseadas em informações cadastrais rotineiras.

Entretanto, o comportamento dos dirigentes dos departamentos de crédito não evidencia que tal transformação já tenha ocorrido. Apenas 37% das empresas analisadas sempre utilizam a análise dos demonstrativos financeiros em suas rotinas de decisão, enquanto 40,7% nunca a utilizam para volumes de créditos inferiores a Cr\$ 100.000,00. Isto, se comparado, por exemplo, com o uso de informações de praça, mostra a alta aversão dos gerentes por procedimentos mais técnicos. Não há nenhum impedimento para uma maior utilização desse tipo de análise, que não a própria vontade dos gerentes. Pode-se novamente notar uma alta correlação entre os diferentes graus de procedimentos adotados pelas empresas e os desejados pelos administradores de crédito.

to. Apenas duas empresas fogem a esta regra. São gerentes que, apesar de sempre se valerem da análise desses demonstrativos em seus procedimentos, acham-na dispensável. São instituições que são obrigadas a usar esta informação por imposição de um órgão superior.

Pela análise dos resultados da pesquisa, nota-se que, apesar de pequena, há uma mudança no sentido do maior uso da análise dos demonstrativos financeiros relativos ao último exercício quando o valor do crédito aumenta. Por exemplo, enquanto que apenas 37% das empresas analisadas valiam-se sempre deste tipo de informação para suas decisões de crédito de até Cr\$ 100.000,00, com o aumento do volume do crédito para valores superiores a Cr\$ 1.000.000,00 o número de empresas cresce para 48,1% da amostra.

— Análise dos Três Últimos Demonstrativos Financeiros Apresentados Pela Empresa

A análise dos três últimos demonstrativos financeiros da empresa permite, em síntese, adicionar às vantagens já obtidas pelo uso da análise de balanço, apresentadas no item anterior, a possibilidade de se conhecer o comportamento históri-

co da situação econômico-financeira da empresa e de seu fluxo de fundos no período.

Como era de se esperar, sua utilização se restringe ainda mais. Para valores de crédito inferiores a Cr\$ 100.000,00, 70,4% das empresas não fazem este tipo de análise e consideram-no dispensável. Para valores entre Cr\$ 100.000,00 e Cr\$ 1.000.000,00 encontram-se na mesma situação 59,3% delas e, finalmente, para valores maiores que Cr\$ 1.000.000,00, 55,6%. As duas empresas que, no caso anterior, adotavam a análise do último demonstrativo financeiro por imposição, neste caso não mais são obrigadas a este comportamento. A correlação entre os procedimentos usados pela empresa quanto a este item de informação é total, o que pode ser demonstrado pelo coeficiente de Kendall's Tau B, que é máximo e igual a 1.

Novamente, notou-se uma movimentação das empresas no sentido de se valerem de técnicas melhores com o aumento do valor do crédito, mas ainda de forma insignificante.

— Utilização de Índices Padrões

Algumas instituições costumam, a-

pós a obtenção dos índices resultantes da análise do balanço e do demonstrativo de lucros e perdas de um determinado cliente, compará-los aos resultados obtidos por outras empresas que operam no mesmo ramo. Esta análise dá uma visão dos pontos fracos e fortes da firma analisada em relação aos seus concorrentes.

Das empresas analisadas, apenas 11,1% sempre usam informações sobre os padrões do ramo em seus procedimentos de decisões de crédito, enquanto 74% delas nunca as utilizam.

Novamente notou-se uma alta correlação entre os procedimentos usados e os desejados pelos gerentes de crédito. Apenas uma empresa não adota este procedimento em suas rotinas cadastrais, mas acha que sua utilização seria muito importante.

As rotinas de cadastramento não sofrem modificações expressivas, de uma forma geral, quando são alterados os valores do crédito.

Sumário dos Resultados e Ponderações

O resultado da análise dos 11 itens de informações relacionados evidencia que, de uma forma geral, os

gerentes de crédito vêm-se valendo em seus procedimentos creditícios de todas as informações que gostariam de poder utilizar, atitude decorrente apenas de sua vontade, não havendo, em princípio, nenhuma outra razão marcante que influencie sua decisão. Obviamente, estas conclusões estão calcadas na opinião dos gerentes entrevistados, que consideraram em suas respostas o custo de obtenção da informação para o levantamento cadastral.

O valor do crédito também pouco distingue o procedimento que deve ser utilizado. Além disto, nota-se uma preferência maior pela utilização de procedimentos não científicos nas decisões de crédito. Uma análise comparativa entre procedimentos mais técnicos e os de uso rotineiro de informações para decisões de crédito deve ser realizada. Apenas as informações sobre administradores de empresa, sobre as empresas coligadas, sobre seguros contratados são exigidas por menor número de empresas, para decisões de crédito, que a análise de demonstrativos financeiros relativos ao último exercício social.

Em 1970, a SERASA — Centralização de Serviços dos Bancos, empresa que assessora bancos e outras

instituições financeiras na confecção de fichas cadastrais para decisões de crédito, realizou um estudo relativo às suas 5250 primeiras análises, realizadas até abril de 1970.

Na elaboração de suas fichas cadastrais, a SERASA apresentava o resultado da análise dessas empresas, classificadas em três grupos básicos. No primeiro grupo, situavam-se as empresas que se mostravam merecedoras de recomendação de crédito amplo. No segundo, aquelas que obtiveram parecer de que deveriam dar garantias adequadas aos créditos que pareciam merecer. E, finalmente, no terceiro encontravam-se as empresas que receberam orientação de cercar-se de garantias nas operações bancárias, sem que a SERASA pudesse afirmar merecerem o crédito que vinham recebendo.

Após análise bastante técnica sobre o passado das empresas, a SERASA classificou 38% das empresas analisadas no primeiro grupo, 44% no segundo e 18% no terceiro. Esta distribuição demonstrava que não havia excessiva seriedade nos pareceres emitidos pela firma de assessoria.

O passo seguinte do estudo foi a confrontação desses resultados

com os insucessos comerciais. Do conjunto de empresas analisadas, 32 requereram concordata ou tiveram sua falência decretada.

A análise realizada com base em procedimentos técnicos apresentou um sucesso relativo à análise rotineira. Das 82 empresas que alcançaram o insucesso, nenhuma se situava no primeiro grupo. Os insucessos representavam 0,56% das empresas no segundo grupo e 2,01% das existentes no terceiro grupo.

A surpresa maior, no entanto, aparecia no confronto entre a utilização de informações de praça e a análise técnica. Para a elaboração do parecer final sobre aquelas 32 empresas, foram investigadas 86 fontes bancárias e 58 comerciais, o que dava uma média de 4,5 informações por empresa analisada; 62% das informações de fontes comerciais e 39% das de fontes bancárias mostravam-se inteiramente favoráveis à concessão de crédito, naquele momento, às empresas que pouco depois teriam seus insucessos divulgados. Ressaltava-se, ainda, que 8 das 32 empresas tiveram a seu favor todas as informações de praça obtidas nas investigações. Desta forma, enquanto uma análise mais científica não recomendava concessão de crédito amplo a ne-

nhuma dessas 32 empresas, a análise com base simplesmente em informações de praça mostrava-se inteiramente favorável ao crédito para 25% destas empresas. Por outro lado, enquanto 19 destas empresas (ou 60%) tiveram parecer de objeção ao crédito pelos critérios mais técnicos, apenas 4 conjuntos de informações de praça, entre os 32 analisados, defendiam inteiramente a objeção ao crédito.

O estudo apresentado evidencia as vantagens que podem ser obtidas quando os gerentes de crédito se valem de critérios mais técnicos para suas decisões. Entretanto, a análise do item anterior mostra a total preferência pelo uso de informações de praça em relação ao da análise de demonstrativos financeiros.

ELABORAÇÃO DOS DOSSIÊS CADASTRAIS

Na elaboração das informações sobre os clientes das empresas analisadas, 66,7% dos dirigentes utilizam-se de agências de informações especializadas no preparo de fichas cadastrais de pessoas jurídicas. Os demais elaboraram suas informações internamente, valendo-se dos recursos de um departamento próprio da instituição ou do grupo a que pertencem.

Das empresas pertencentes ao primeiro grupo mencionado acima, diversas optaram pela utilização de mais de uma fonte para o fornecimento do conjunto de informações sobre sua clientela. Assim, existem empresas que, além de usarem mais de uma agência de informações, mantêm ainda um departamento treinado para montagem deste serviço.

No Rio de Janeiro existem diversas empresas de informações prestando serviços cadastrais sobre pessoas jurídicas. Seus serviços variam não só em qualidade, mas também em profundidade e eficiência da análise. Existem companhias que podem simplesmente realizar um processo de consultas a arquivos negativos e valer-se de informações de praças para elaboração das fichas, enquanto outras preparam estudos mais técnicos sobre as empresas cadastradas. Dez empresas diferentes prestavam informações ao grupo das empresas analisadas. Entre as que se valiam de mais de uma fonte para recebimento de suas informações cadastrais, apenas duas modificavam suas rotinas de escolha da parte responsável pelo cadastramento com base no valor do crédito, e não havia nenhum procedimento técnico pré-estabelecido nas demais para escolha das agências. Estas duas empresas realizavam mais de 99%

de suas investigações creditícias através de agências de informações.

A utilização de agências de investigações para assessoria nas decisões de crédito é sustentada por duas razões. Primeira: uma firma que necessita de um número relativamente pequeno de análises de clientes, por ano, não estaria disposta a manter um departamento próprio para assessorá-la, preferindo a contratação de serviços externos. A segunda, e principal, é que os custos seriam reduzidos e a eficiência ganha com a especialização adquirida por tais agências.

A evolução das atividades das empresas exige, muitas vezes, que a renovação do cadastro destas companhias seja feita com freqüência superior à de uma vez por ano. Verificou-se que 22% das empresas renovam seus cadastros semestralmente, 37% anualmente e apenas 7% em períodos superiores ou iguais a 2 anos. As 33% restantes atualizam seus cadastros em períodos variáveis, de acordo com mudanças no volume de crédito solicitado pelo cliente em relação à sua última experiência, retorno de um cliente antigo e, obviamente, no aparecimento de clientes novos. As renovações do cadastro inúmeras vezes ocorrem em períodos inferiores a um ano.

A alta periodicidade na renovação das informações pelas empresas confirmava a preferência destas pela escolha de serviços externos. Desta forma, deveriam estar obtendo serviços mais eficientes e/ou menos custosos do que se optassem por um cadastramento próprio. Entretanto, quando consultadas sobre os custos de seus departamentos cadastrais e/ou dos serviços contratados e utilizados, apenas 29% das empresas tinham conhecimento desses custos e, destas, 50% utilizavam-se exclusivamente de informações próprias. Além disto, quando consultadas sobre itens dos serviços utilizados e/ou prestados pelas agências de informações com os quais estariam insatisfeitos, nenhuma delas fez menção aos preços desses serviços. Acrescente-se a este fato a alta correlação encontrada entre os itens que os dirigentes utilizam e os que desejariam utilizar, e a não existência de um critério mínimo para análise dos custos ou de preocupação com estes. Assim, esta variável não pode influenciar a escolha da fonte fornecedora dos serviços.

A análise dos fatos indicava a grande preferência pela utilização de serviços externos, baseada com exclusividade na qualidade e eficiência dos serviços prestados — fato confirmado por 81,5% dos dirigentes, que estavam satisfeitos, de uma

forma geral, com os serviços de que se vinham utilizando e que atendiam às suas necessidades. Apesar disto, alguns poucos dirigentes ainda reclamaram de informações pouco detalhadas, não atendidas, ou incompletas e mal pesquisadas.

CONCLUSÃO

Em quase todas as firmas analisadas, as funções de gerenciamento de crédito poderiam ser melhoradas. Alto volume de recursos vem sendo gasto nos processos de investigações cadastrais, sem que haja uma avaliação do benefício dessas averiguações. Informações sobre firmas candidatas a pequenos volumes de crédito recebem, na maioria das vezes, o mesmo tratamento que as relativas àquelas que participam com elevado risco da carteira comercial da organização. Não existe conhecimento, de uma forma geral, dos custos de realização dos cadastros, o que contribui em grande parte para a ineficiência dos departamentos.

Existe marcante opção pela utilização de serviços externos, que vem atendendo atualmente, e de forma positiva, aos interesses gerenciais. Existe também uma forte preferência desses gerentes pelo uso de informações menos técnicas e não confiáveis, independentemente do

valor de crédito. As agências de investigações procuram atender às mínimas exigências relativas ao conjunto de informações solicitadas e especializam-se, por exemplo, em prazo de entrega. Isto implica, diretamente, na perda de qualidade dessas informações. Como essas agências não são exigidas tecnicamente, no sentido de um aprimoramento de seus serviços, não poderá existir melhora na qualidade de suas informações, o que contribui também para a ineficiência do departamento.

É necessário que haja uma modificação no pensamento dos gerentes de crédito das empresas. É preciso que se preocupem mais com os custos de seus departamentos e que selecionem melhor suas fontes de fornecimento de informações creditícias. A escolha das fontes fornecedoras de informações deve ser questionada e não realizada ao acaso. Os relatórios por elas apresentados devem ser conferidos para testar sua confiabilidade. Informações menos detalhadas devem ser usadas para créditos de valores menores, enquanto outras, mais técnicas e, portanto, custosas, devem ser preparadas para volumes maiores. Somente uma pressão originada nos departamentos das empresas responsáveis pelo crédito, pressão esta que não existe hoje,

podará melhorar a qualidade dos serviços prestados pelas agências de informações. Isto fará com que estas ou se atualizem tecnicamente ou sejam substituídas.

BIBLIOGRAFIA

- ARCHER, S. M.; CHOATE, G. M.; RACETTE, G.** — *Financial management; an introduction*, New York, Jonh Wiley & Sons, 1979.
- FIGUEIRA, B. F. e SANTOS, C.P.** — Cadastro de empresas nas decisões de crédito comercial — Estudo de casos de empresas do Rio de Janeiro — Trabalho não publicado — Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1980.
- GITTAN, L. J.** — *Princípios de administração financeira*. São Paulo, Harbra, 1978.
- KIRKAMAN, P. R. A.** — *Modern credit management. A study of the management of trade credit under inflationary conditions*. London George Allen & UnWin (Publishers) Ltd, 1977.
- VAN HOME, J. C.** — *Fundamentals of financial management*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971.
- VIDIGAL, G. de C.** — Centralização de serviços cadastrais — Relatório sobre a experiência de SERASA — não publicado — 1973.