



Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas

ISSN: 2316-2058

editorialregep@gmail.com

Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas

Brasil

Amori, Gabriel de  
Concessão de Crédito e Receita Financeira: Uma Ferramenta de Análise Econômico-Gerencial  
Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, vol. 8, núm. 2, 2019, Mayo-, pp. 410-424  
Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas  
Brasil

DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i2.1339>

Disponibile en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=561566630009>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



<https://doi.org/10.14211/regepe.v8i2.1339>

## CONCESSÃO DE CRÉDITO E RECEITA FINANCEIRA: UMA FERRAMENTA DE ANÁLISE ECONÔMICO-GERENCIAL

Recebido: 11/12/2018

Aprovado: 06/03/2019

<sup>1</sup>Gabriel de Amorim

**Objetivo:** Propor um modelo que analisa diversas variáveis consideradas pertinentes para a decisão, como tempo de recebimento, índice de inadimplência sobre vendas a prazo, inflação e/ou custo de capital total da empresa.

**Contexto/Realidade Investigada:** Empresas de pequeno porte criadas a partir da necessidade de seus empreendedores, que se dedicam à gestão, muitas vezes, sem um projeto adequado à realidade do mercado no qual estão inseridos. Normalmente, para aumento no volume de vendas, essas empresas adotam vendas a crédito, sem o uso de intermediador.

**Diagnóstico/Situação-problema/Oportunidade:** A imersão nesse cenário fez com que fosse necessária uma ferramenta para balizar a decisão de concessão ou não da carteira de créditos para empresas de gestão especializadas, cuja *expertise* permitisse assumir o gerenciamento dos clientes, concentrando os pequenos negócios a desenvolverem-se no seu *core business*, sem terem de se dedicarem a também analisarem a política de gestão de crédito. O modelo proposto analisa diversas variáveis consideradas pertinentes para a decisão, como tempo de recebimento, índice de inadimplência sobre vendas a prazo, inflação e/ou custo de capital total da empresa.

**Resultado:** O resultado disso é inadimplência e dificuldade de honrar os compromissos assumidos cujo valor tem como decorrência que valores abaixo de 1, calculados, indicam melhores resultados líquidos (financeiros) com a manutenção da gestão própria. Já valores superiores a 1 indicam o melhor desempenho econômico-financeiro dos negócios com a concessão da gestão do capital para empresas especializadas. O modelo foi testado em simulações de fluxo de caixas e mostrou-se coerente em todas elas. Ademais, também é aplicável a quaisquer ramos de negócios.

**Palavras-chave:** Índice Financeiro. Ferramenta Gerencial. Inadimplência.

---

<sup>1</sup> Universidade Federal de Uberlândia – UFU, (Brasil). E-mail: [adm.gamorim@gmail.com](mailto:adm.gamorim@gmail.com)



## CREDIT AND FINANCIAL REVENUE AWARD: A TOOL FOR ECONOMIC AND MANAGEMENT ANALYSIS

**Objective:** The objective is to propose a model analyzes several variables considered pertinent to the decision, such as time of receipt, delinquency rate over term sales, inflation and/or total cost of capital of the company.

**Context / Reality Investigated:** Small companies are usually created by the need of their entrepreneurs, who dedicate themselves to its management often without the project adapted to the reality of the market in which it is inserted. Commonly, to increase sales volume, these companies adopt credit sales without the use of an intermediary.

**Diagnosis / Situation-problem / Opportunity:** The immersion in this scenario made it necessary to use a tool to mark the decision whether or not to grant the loan portfolio to specialized management companies, whose expertise allowed them to assume the management of clients, concentrating small businesses to develop in their core business, without having to dedicate themselves to also analyzing their credit management policy. The proposed model analyzes several variables considered pertinent to the decision, such as time of receipt, default rate on term sales, inflation and / or total capital cost of the company.

**Results:** The result of that is the default and difficulty in honoring commitments assumed whose value has the result that values below 1, calculated, indicate better net (financial) results with the maintenance of the own management. Already values above 1 indicate the best economic-financial performance of the business with the granting of capital management to specialized companies. The model was tested in cash flow simulations and showed consistency in all of them. In addition, it also applies to any business.

**Keywords:** Financial Index. Management Tool. Delinquency Rate.



## CONCESIÓN DE CRÉDITO E INGRESO FINANCIERO: UNA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS ECONÓMICO-GERENCIAL

**Objetivo:** Proponer un modelo que analiza varias variables consideradas pertinentes para la decisión, como tiempo de recepción, índice de morosidad sobre ventas a plazo, inflación y / o costo de capital total de la empresa.

**Contexto / Realidad Investigada:** Pequeñas empresas creadas a partir de la necesidad de sus emprendedores, que se dedican a la gestión, muchas veces, sin un proyecto adecuado a la realidad del mercado en el cual están insertos. Normalmente, para aumentar el volumen de ventas, estas empresas adoptan ventas a crédito, sin el uso de intermediarios.

**Diagnóstico / Situación-problema / Oportunidad:** La inmersión en ese escenario hizo que fuera necesaria una herramienta para balizar la decisión de concesión o no de la cartera de créditos para empresas de gestión especializadas, cuya experiencia permitiera asumir la gestión de los clientes, concentrando los pequeños negocios a desarrollarse en su core business, sin tener que dedicarse a analizar la política de gestión del crédito. El modelo propuesto analiza varias variables consideradas pertinentes para la decisión, como tiempo de recepción, índice de morosidad sobre ventas a plazo, inflación y / o costo de capital total de la empresa.

**Resultado:** El resultado de ello es incumplimiento y dificultad para honrar los compromisos asumidos cuyo valor tiene como consecuencia que valores inferiores a 1, calculados, indican mejores resultados netos (financieros) con el mantenimiento de la gestión propia. Ya valores superiores a 1 indican el mejor desempeño económico-financiero de los negocios con la concesión de la gestión del capital para empresas especializadas. El modelo fue probado en simulaciones de flujo de cajas y se mostró coherente en todas ellas. Además, también es aplicable a cualquier rama de negocios.

**Palabras clave:** Índice financier. Herramienta Gerencial. Por defecto.



## 1 INTRODUÇÃO

Micro e pequenas empresas (MPEs) são uma parcela representativa na economia brasileira. Entretanto, também representam um universo particular na estrutura e nos processos de gerenciamento. Comumente, contam com apenas um ou poucos colaboradores, estrutura de gestão centralizada familiar, o que limita a especialização de funções importantes para a melhor operacionalização e, conseqüentemente, os melhores resultados.

Uma das principais questões que envolvem a importância da especialização das funções empresariais é a necessidade de ceder crédito para incremento das vendas. A análise dos clientes a quem irá ser concedido crédito para efetuar as compras é tão importante quanto a própria venda.

Entretanto, com a baixa especialização, os pequenos negócios acabam emprestando seus recursos financeiros sem a garantia do retorno, aumentando a necessidade de capital externo, comprometimento do relacionamento com fornecedores e aumento do risco falimentar.

Uma opção para que esse risco seja mitigado reside nas empresas que efetuam análise e gestão do risco de crédito. Bancos efetuam compras de dívidas e empresas financeiras podem propor mecanismos de vendas personalizados – como cartões *private labels* (conhecidos como cartões fidelidade ou cartões marca própria). Porém, qualquer que seja o modelo utilizado, é comum que haja cobrança de taxas de serviços, que são normalmente proporcionais aos valores negociados (Mello, 2011).

Esse pode ser um dos fatores complicadores para se definir a melhor estratégia de crédito a terceiros da empresa: encontrar o ponto onde se limita as vantagens de cada política de crédito adotada. Ao deparar-se com esse dilema, o autor não encontrou qualquer ferramenta que pudesse prestar auxílio na literatura.

Mais que isso, a maioria dos trabalhos encontrados relatava a importância de se melhorar a gestão de crédito, normalmente em estudos de caso, o que não considerava a limitação estrutural particular de cada modelo de negócios.

Assim, criou-se um modelo matemático que pudesse comparar os custos financeiros oriundos da inadimplência com os custos vindos da adoção da contratação e manutenção da parceria empresarial com empresas gestoras de crédito, que é apresentado neste estudo.

Embora o foco seja nos pequenos negócios, dada a já citada limitação estrutural, pode-se aplicar o modelo em empresas de qualquer segmento, de qualquer tamanho, orientado para a melhoria dos resultados financeiros com vendas a prazo.

A importância dessa ferramenta reside na melhoria dos resultados financeiros das vendas a prazo das empresas, na melhoria dos processos de gestão financeira, dada a certeza do recebimento do montante esperado e da concentração da gestão no *core business*.



Sendo assim, este presente trabalho está dividido em cinco partes, sendo esta introdução a primeira. A seguir, são apresentados os dois principais fatores da política de concessão de crédito em pequenas empresas: a concessão de crédito e o risco de inadimplência associado. Na terceira parte, são apresentados os aspectos metodológicos inerentes ao tema, que irão compor o indicador criado. A seguir, apresenta-se uma exemplificação de sua operacionalização e a forma de utilização dos resultados encontrados. Por fim, são discutidos outros aspectos pertinentes à operacionalização da ferramenta proposta.

## **2 FATORES DA CONCESSÃO DE CRÉDITO EM MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS E OS RISCOS ASSOCIADOS**

Os pequenos e médios negócios estão inseridos em um contexto de alta competição e limitação de investimentos. Isto os faz dispender grande esforço para conquista e manutenção de clientela. Um dos movimentos nesse sentido é oferecer facilidades para a concretização da venda através da concessão de crédito. Assim, as empresas têm uma de suas principais fontes de retorno atrelada a uma fonte de riscos de inadimplência por seus clientes (Potrich, Guse, Linhares, Freitas, & Rossato, 2012).

Nesta seção serão discutidos dois assuntos principais: a concessão de crédito por parte dos pequenos negócios e os riscos associados à inadimplência.

### **2.1 Concessão de Crédito**

A concessão de crédito pode ser vista como uma estratégia de atração de clientes e aumento nas vendas das pequenas empresas. Todavia, se por um lado ela visa aumentar as receitas do negócio, seus efeitos colaterais são o aumento do custo de capital para a empresa, devido à imobilização de capital e o aumento do risco de inadimplência (Ross, Westerfield, & Jaffe, 1995).

Esses motivos justificam, por si só, a adoção de uma política de concessão de créditos voltada para a análise do perfil do cliente, buscando traçar um perfil de elegibilidade ou não para receber o benefício do prazo. Para tal elegibilidade, o cliente deve ter um perfil condizente com as exigências financeiras e de histórico estabelecidas pela empresa (Potrich et al., 2012).

Para os clientes, a concessão de crédito surte efeito de estimular, ou mesmo possibilitar, a compra do bem, pois passa a contar com tempo para gerar os recursos necessários para o pagamento. Também afeta diretamente o preço do bem, dado que distribui os pagamentos no tempo (Sanvicente, 1987).

Ao mesmo tempo em que se analisa a concessão do crédito, também deve-se analisar o volume de crédito ao qual este cliente poderá estar sujeito. Esta determinação é feita levando em consideração não apenas a capacidade estimada de pagamento, mas também o volume que o cliente espera obter de crédito. A concessão de crédito é a primeira etapa do estabelecimento das vendas a prazo. Em seguida, inicia-se todo o processo de gestão e controle das vendas a prazo. A empresa agora passa a ter de direcionar esforços para outras



ações, contraditoriamente, a busca por maior volume de receitas pode gerar novos gastos para monitoramento, controle e cobrança (Assaf Neto, & Brito, 2008).

Existem indicadores gerais para acompanhamento das contas a receber, como prazo médio de contas a receber, giro de valores a receber ou índice de inadimplência. Esses indicadores auxiliam no acompanhamento do impacto da concessão de créditos na empresa, além de poderem ter seus dados históricos utilizados para estimativas e planejamento da operação de vendas.

## 2.2 Inadimplência

Inadimplência é o não pagamento das dívidas financeiras até a data contratada para efetivação da entrega da contraprestação. Desta forma, a empresa que concedeu crédito não recebe o aporte financeiro esperado o que, variando de acordo com a capacidade financeira de cada empresa, tende a ocasionar desequilíbrios financeiros em suas contas (Assaf Neto, & Brito, 2008).

Segundo o relatório SPC Brasil de janeiro de 2018 (SPC, 2018a), havia no país cerca de 60,7 milhões de clientes negativados, pessoas físicas, em estimativa, naquela data. Esse número vem em crescimento desde março de 2015.

Já o relatório para pessoas jurídicas não detalha números de empresas cadastradas como inadimplentes, mas traça sua variação. Ambos, número de empresas e valor de dívida, apresentaram um crescimento nacional na comparação de janeiro de 2018 com o mesmo período do ano anterior. Entretanto, a série apresentava-se em declínio desde janeiro de 2016 (SPC, 2018b).

Estes dados demonstram que o risco implícito na modalidade de vendas a crédito é alto no ambiente de negócios nacionais, o que denota a necessidade de *expertise* no ramo de análise e gestão de crédito.

Como as MPEs normalmente concentram seus esforços na produção e comercialização de seus produtos e serviços, e dada a estrutura ser normalmente pequena, surge a possibilidade de se “vender” a carteira de clientes a prazo para empresas especializadas nesse ramo. Esse sistema pode ser efetivado através de descontos de duplicatas comerciais ou cheques a prazo no setor bancário, vendas exclusivas através de cartões de créditos ou contratos com financeiras, para que estas efetuem o gerenciamento da carteira de clientes, ou mesmo para que efetuem a concessão de crédito direta para os clientes.

Uma das formas que desponta no mercado nacional é o *private label*, popularmente denominado “cartão marca própria”. Esse modelo pode ser inserido na mesma sistemática dos modelos de cartão de crédito. Entretanto, alguns são exclusivos para compras no estabelecimento emissor – *private label* puro (Mello, 2011).

De acordo com Mello (2011), o mercado de cartões pode ser estruturado em duas plataformas, sendo a primeira com o banco emissor diferente do credenciador e a segunda



quando o mesmo agente bancário efetua a emissão e o credenciamento. Em ambas as estruturas incluem-se o vendedor e o comprador.

Independente de qual o modelo a ser utilizado para aumentar as garantias de recebimento (reduzir os riscos de inadimplência), todas as operações propostas possuem incidência de taxas de administração. Sua formulação e composição não é objeto deste estudo, mas somente seu valor contratual, para que seja utilizado no cálculo proposto.

### 3 METODOLOGIA

A necessidade de um balizador para a decisão de permanecer com o gerenciamento de crédito ou de delegá-lo a terceiros, melhorando os resultados financeiros da empresa frente à inadimplência, motivou a criação da formulação aqui apresentada. As buscas iniciais por um modelo pré-estabelecido não lograram êxito e logo forçou-se a criação de um modelo que atendesse ao pretendido.

O indicador é focado na comparação entre o custo da inadimplência e o custo da administração da carteira de clientes por terceiro. O custo financeiro de ambas é complexo, pois envolve fatores temporais, indicadores financeiros, custo de oportunidade e (des)valorização monetária.

Os componentes elencados para o cálculo serão detalhados a seguir.

#### 3.1 Vendas a Prazo (VP)

Só está sob análise a parcela do montante que possa sofrer inadimplência por parte dos compradores, ou seja, o montante representativo de bens e serviços que foi entregue ao interessado sem a contrapartida financeira no mesmo tempo, havendo, portanto, uma concessão de crédito para este agente comprador. Logo, a primeira variável a se reconhecer é a parcela de vendas a prazo da empresa ou organização através da concessão de seu crédito, que pode ser demonstrada através da fórmula abaixo.

$$Vendas\ a\ Prazo_t = \frac{\sum vendas\ a\ crédito\ próprio_t}{\sum Total\ de\ vendas_t} \quad (1)$$

O resultado encontrado determina qual é a proporção ou porcentagem de vendas a prazo, com crédito cedido pela empresa (popularmente conhecido como “fiado”) sobre o total de vendas dentro de um período.

#### 3.2 Índice de Inadimplência (II)

Inadimplência é o não cumprimento de uma obrigação financeira até a data de seu vencimento. Praticamente nenhuma empresa está imune a essa situação e é daí a importância de que a organização tenha um indicador do grau de inadimplência de sua carteira de clientes para poder balizar suas decisões financeiras.



O indicador objetiva utilizar a inadimplência sobre a parcela de vendas a prazo determinada pela fórmula anterior, que são aquelas que realmente sofrem o risco de não pagamento. Outro ponto a se notar é que os tempos analisados devem ser semelhantes. Assim, a inadimplência deve ser relacionada ao não pagamento das vendas do mesmo período.

$$\text{Índice de Inadimplência}_t = \frac{\sum \text{valores de vendas a crédito próprio não recebidos}_t}{\sum \text{vendas a crédito próprio}_t} \quad (2)$$

Esse índice é de grande importância para a execução do cálculo proposto, pois o que se quer encontrar é a melhor rentabilidade da empresa. Logo, um índice de inadimplência sobre as vendas totais não traria a melhor comparação para o cálculo proposto, pois alocaria sobre as vendas à vista as taxas contratuais para a operação, assim como o custo de capital. Além disso, o custo do capital de terceiros (juros bancários, por exemplo, quando utilizados como custo de capital na fórmula), deverá incidir sobre o montante utilizado para cobrir as despesas oriundas do não recebimento, não justificando ser calculado sobre a totalidade das vendas.

A inadimplência é um custo para o negócio e deve ser tratada como tal. Por isso o uso de gestão de créditos por empresas terceirizadas passa a ser considerado. Todavia, é importante levantar os riscos do não-recebimento dos créditos por inadimplemento do gestor de crédito terceirizado, o que não é o objetivo ao qual este trabalho se presta.

### 3.3 Índice Financeiro (IF) – O Custo do Dinheiro

Ao se abordar os custos oriundos da inadimplência deve-se estabelecer uma taxa representativa do custo do capital. A taxa que deve compor o índice financeiro pode ser o custo médio ponderado de capital (CMPC), taxas de depreciação do poder aquisitivo do capital, como inflação, ou mesmo taxas de oportunidade. A escolha pode passar, entre outros, por estrutura de alavancagem financeira, por períodos de instabilidade econômico-financeira, por oportunidades de investimentos com rentabilidade garantida, ou menor risco.

É comum empresas de pequeno porte serem alavancadas financeiras. Portanto, pode ser interessante utilizar o CMPC como índice financeiro. Segundo Brigham e Ehrhardt (2014), o CMPC é a ponderação do custo de capital da empresa, podendo ser dado pela seguinte fórmula:

$$CMPC = (CC_T \cdot PC_T) + (CC_P \cdot PC_P) \quad (3)$$

Onde:

$CC_T$  = Custo de capital de terceiros

$PC_T$  = Proporção de capital de terceiros

$CC_P$  = Custo de capital próprio

$PC_P$  = Proporção de capital próprio



O custo de capital de terceiros pode ser obtido através da checagem dos contratos de empréstimos realizados pela empresa ou das taxas cobradas por empréstimos por investidores. A proporção de capital própria e de terceiros pode ser obtida através da seguinte operação matemática:

$$PC_T = \frac{P}{P+PL} \quad (4)$$

Desta forma, basta dividir o passivo total pela soma do passivo mais o patrimônio líquido, para se obter a proporção de capital de terceiros. Essa informação encontra-se no Balanço Patrimonial das empresas, elaborado pela contabilidade delas.

Para se estabelecer a  $PC_P$ , basta subtrair a  $PC_T$  de 1 ( $PC_P = 1 - PC_T$ ). O valor complicador aqui passa a estabelecer o custo de capital próprio. Esse valor reflete o quanto o capital dos sócios deve ser remunerado pela empresa, tendo como base uma provável remuneração garantida pelo mercado, a riscos semelhantes aos da empresa.

Há alguns fatores limitantes para uma escolha exemplar do custo de capital próprio. Primeiro, as taxas de risco (*ratings*) não são calculadas para empresas de pequeno porte, que são muito mais sujeitas a oscilações regionais ou locais que empresas de grande porte. Segundo, as oportunidades de investimento de capital por parte do pequeno empresário são limitadas, quando comparadas a grandes investidores com acesso a mercados internacionais. Terceiro, o pequeno empresário normalmente não efetua diversificação de sua carteira, o que impede a utilização de modelos CAPM, baseado em retornos de mercados acionários.

A escolha da taxa é livre para cada cálculo. O que não se deve fazer é estipular valores irrealistas de remuneração do capital próprio, como aqueles apresentados por especulações, por nichos de mercados diferentes ou emergentes ou por simples exercícios de “vontade”. Deve ser eleita uma taxa justa e real, baseada em retornos acessíveis ao dono do capital.

### 3.4 Prazo Médio de Recebimento (PMR)

É outro indicador importante para a elaboração do cálculo, pois mede o tempo em média no qual o dinheiro ficará indisponível ou em posse dos clientes. Outros nomes para o indicador são: prazo médio de recebimento de vendas, prazo médio de recebimento de contas a receber, prazo médio de recebimento de clientes ou prazo médio de cobrança (Martins, Diniz, & Miranda, 2018).

O Prazo Médio de Recebimento (PMR) pode ser estipulado utilizando-se da seguinte fórmula (Gitman, 2010):

$$PMR = \frac{365 \times \text{Contas a Receber}}{\text{Vendas anuais}} \quad (5)$$



Os dados para a formulação do cálculo são obtidos nos demonstrativos contábeis, elaborados pela contabilidade das empresas.

Esse prazo é utilizado na formulação para calcular a proporção do IF no custo da inadimplência. Isto porque dificilmente o prazo PMR será coincidente com os prazos de cálculos das taxas de desconto ou de custo.

A comparação deverá ser realizada com o prazo de pagamento das operadoras de crédito (PRF), ou seja, aquela empresa que está oferecendo seu serviço para gerenciar a carteira de clientes. Esse prazo é estipulado em documentos no momento da celebração dos contratos. Também são estipulados em contrato os custos incidentes nos valores das transações. Essas taxas são utilizadas sobre a proporção de VP, pois serão descontadas do valor bruto das transações a prazo.

### 3.5 Índice de Administração de Crédito (IAC)

Com base nas variáveis discutidas acima, apresenta-se o índice criado para a opção de gestão de crédito.

$$IAC = \frac{\frac{II}{(1+IF)^m}}{\frac{TOP}{(1+IF)^m}} \quad (6)$$

Onde:

IAC: índice de administração de crédito

II: índice de inadimplência das vendas a prazo

IF: índice financeiro, responsável pela medida do custo do dinheiro no tempo

PMR: prazo médio de recebimento dos clientes

m: prazo da taxa do índice financeiro utilizado

TOP: taxa de desconto das operadoras de crédito

PRF: prazo de pagamento das operadoras de crédito

Esses valores devem ser usados na forma decimal.

O método de decisão deve compreender as seguintes análises:

- Para  $IAC > 1$ , utilizar-se da terceirização do crédito;
- Para  $IAC = 1$ , não há diferença entre as fontes de crédito;
- Para  $IAC < 1$ , utilizar-se de concessão própria de crédito;

### 3.6 Dados Utilizados

Para uso gerencial, os dados utilizados para os testes e ajustes do índice foram elencados como uma Demonstração de Resultados Financeiros (DFC) para uso gerencial. Os dados utilizados foram retirados de demonstrações reais de uma empresa de varejo alimentar de pequeno porte, inscrita sob o regime tributário Lucro Real. Para efeito didático, foram



realizados pequenos arredondamentos para valores inteiros. Os dados são apresentados abaixo.

**Tabela 1: Dados financeiros utilizados na elaboração dos índices**  
DRE XX/XX/XXXX

<b>RECEITA OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 1.128.900,00</b>
Vendas à Vista	R\$ 677.340,00
Vendas à crédito	R\$ 451.560,00
<b>DEDUÇÕES</b>	<b>R\$ 887.766,00</b>
Impostos sobre Venda	R\$ 124.179,00
CMV	R\$ 763.587,00
<b>RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>R\$ 241.134,00</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>R\$ 203.500,00</b>
Despesas com Vendas	R\$ 5.500,00
Despesas Administrativas	R\$ 36.000,00
Despesas Operacionais	R\$ 90.000,00
Despesas Financeiras	R\$ 72.000,00
<b>RESULTADO ANTES IR</b>	<b>R\$ 37.634,00</b>
IR	R\$ 5.645,10
CSLL	R\$ 3.387,06
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 28.601,84</b>
Distribuição de resultados	R\$ 4.500,00
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>R\$ 24.101,84</b>

Fonte: Elaborado a partir de demonstrativos contábeis (2018)

A Tabela 1 apresenta valores de entrada e saída de caixas esperados. A receita operacional é aquela oriunda do somatório das vendas à vista e a prazo ocorridas dentro do período considerado. Desta forma, caso a totalidade das vendas a prazo seja efetivamente paga pelos clientes esse será o resultado dos esforços gerenciais do negócio.

As vendas a prazo correspondem a 49% do total de vendas da empresa. Os impostos sobre venda foram arbitrados em 11% do valor total das vendas, assim como o proporcional calculado na empresa. O CMV foi também calculado de acordo com a média anual da empresa. Os cálculos dos impostos sobre a renda foram realizados considerando 15% de taxa e 9% da contribuição social.

A próxima seção do trabalho apresentará a discussão dos resultados e sua utilização no gerenciamento dos custos de inadimplência das empresas.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

O Índice de Administração de Crédito deve ser utilizado para comparar as perdas derivadas da inadimplência com os custos de uma empresa em administrar a carteira de vendas, através da emissão de cartões de crédito “*private label*”.



Quando o resultado do cálculo é maior que 1, os custos com a administração terceirizada são menores do que as perdas por inadimplência. Assim, a empresa deve adotar políticas de terceirização da carteira de clientes.

Como exemplo de utilização, são propostos os fluxos de caixa gerenciais abaixo, oriundos da Tabela 1 demonstrada na seção anterior. Esses quadros detalham exatamente o montante de caixa recebido, e não o total de vendas.

**Tabela 2: Comparação de resultado financeiro em cenário com maior PMR**

FLUXO DE CAIXA XX/XXXX (CRÉDITO PRÓPRIO)		FLUXO DE CAIXA XX/XXXX (CRÉDITO TERCEIROS)	
<b>ENTRADA DE CAIXA</b>	<b>R\$ 1.109.628,49</b>	<b>ENTRADA DE CAIXA</b>	<b>R\$ 1.109.803,19</b>
Venda à Vista	R\$ 575.739,00	Venda à Vista	R\$ 575.739,00
Venda a Crédito	R\$ 533.889,49	Venda a Crédito	R\$ 534.064,19
<b>DEDUÇÕES</b>	<b>R\$ 887.766,00</b>	<b>DEDUÇÕES</b>	<b>R\$ 887.766,00</b>
Impostos sobre Venda	R\$ 124.179,00	Impostos sobre Venda	R\$ 124.179,00
CMV	R\$ 763.587,00	CMV	R\$ 763.587,00
<b>RESULTADO OP BRUTO</b>	<b>R\$ 221.862,49</b>	<b>RESULTADO OP BRUTO</b>	<b>R\$ 222.037,19</b>
<b>DESP. OPERACIONAIS</b>	<b>R\$ 203.500,00</b>	<b>DESP. OPERACIONAIS</b>	<b>R\$ 203.500,00</b>
Despesas com Vendas	R\$ 5.500,00	Despesas com Vendas	R\$ 5.500,00
Despesas Administrativas	R\$ 36.000,00	Despesas Administrativas	R\$ 36.000,00
Despesas Operacionais	R\$ 90.000,00	Despesas Operacionais	R\$ 90.000,00
Despesas Financeiras	R\$ 72.000,00	Despesas Financeiras	R\$ 72.000,00
<b>RESULTADO ANTES IR</b>	<b>R\$ 18.362,49</b>	<b>RESULTADO ANTES IR</b>	<b>R\$ 18.537,19</b>
IR	R\$ 5.645,10	IR	R\$ 5.645,10
CSLL	R\$ 3.387,06	CSLL	R\$ 3.387,06
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 9.330,33</b>	<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 9.505,03</b>
Pro-labore	R\$ 4.500,00	Pro-labore	R\$ 4.500,00
<b>RES. LÍQ. EXER.</b>	<b>R\$ 4.830,33</b>	<b>RES. LÍQ. EXER.</b>	<b>R\$ 5.005,03</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Essa tabela foi elaborada com os seguintes dados:

- Índice de Inadimplência: 0,025
- Índice financeiro: 0,125
- PMR: 31 dias
- m: ano comercial, de 360 dias
- TOP: 0,025
- PRF: 30 dias
- IAC: 1,0003

O resultado encontrado (IAC = 1,0003) sugere que a rentabilidade ao se terceirizar a gestão de crédito é maior do que manter a política de crédito próprio da empresa. Isto porque,



embora a proporção de inadimplência e o custo de operação dos cartões seja o mesmo, o PMR é 1 dia superior ao recebimento contratual da operadora. A taxa financeira de 12,5% foi realizada simulando-se juros bancários.

Conforme exposto, a ferramenta permite a melhoria dos resultados financeiros da empresa ao apontar para a política de crédito menos onerosa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo apresentar uma ferramenta para cálculo e decisão de políticas de concessão de crédito, tendo em vista a maximização do resultado de caixa das empresas brasileiras. Nas simulações realizadas em planilhas eletrônicas, os resultados encontrados a partir da manipulação das variáveis corroboram com a proposta, mantendo-se o índice 1 como resultado nulo.

A ferramenta cumpre papéis importantes para empresas que, segundo estudos, possuem uma gestão em sua maioria não profissional: o estímulo ao monitoramento da carteira de clientes, do prazo de recebimento das vendas a crédito, do custo de oportunidade no mercado e da maximização dos resultados das empresas.

Embora aqui elencado como valores percentuais, dadas as devidas adaptações, a ferramenta pode ser utilizada em valores absolutos ou para estipular valores alvo, como exemplo, estimular a redução de níveis de inadimplência ou de prazos médios de recebimento a níveis que se igualariam a uma gestão terceirizada. Também pode ser utilizado para se comparar propostas diferentes para a gestão de crédito terceirizada, com prazos e taxas divergentes.

Sobre casos em que empresas de gestão de carteira de crédito cobrem, além das taxas contratuais, valores mensais fixos (geralmente a título de aluguel de aparelhos ou campanhas de *marketing*), deve-se realizar a conversão dos valores percentuais em valores nominais, a partir do total da venda a prazo, e adicionar os valores mensais fixos cobrados.

Essa ferramenta auxilia na maximização dos resultados econômicos da empresa, podendo ser utilizada para decisão em quaisquer ramos de negócios nos quais seja identificado o problema da inadimplência. Salienta-se que, embora seja diminuído o risco de inadimplência por vendas ao cliente, toda parcela de vendas a prazo cancelada pela operadora de crédito está concentrada nessa mesma empresa. Assim, o risco sistêmico do não recebimento passa a ser igual ao risco financeiro da contratada.

É certo dizer que a ferramenta é robusta do ponto de vista econômico, pois trabalha com resultados que levam em conta o custo ou perda de valor aquisitivo de capital (critério escolhido pelo usuário).



A escolha dos dados para o cálculo do PMR mostra que a contabilidade da empresa deve ser o mais precisa possível, para a extração e utilização de dados representativos da realidade do negócio.

Nesse sentido, este trabalho colabora com a gestão dos pequenos negócios no Brasil. Esse tema é de relevância, dada a representatividade dessas empresas no total de empresas brasileiras, na absorção de trabalho e na importância de geração de riqueza. Contudo, pouco se produz dada a escassez de dados, uma vez da não obrigatoriedade da divulgação pelos pequenos negócios. Como sugestão, novos estudos devem ser realizados, contemplando estudos de casos e melhorias no modelo.

## 6 REFERENCIAL

Araujo, E. A., & Carmona, C. U. M. (2007) Desenvolvimento de modelos *credit scoring* com abordagem de regressão logística para a gestão da inadimplência de uma instituição de microcrédito. *Contab. Vista & Rev.*, v. 18, n. 3, pp. 107-131, jul./ set. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/335>>. Acesso em: 08 out. 2018.

Assaf Neto, A., & Brito, G. A. S. (2008). Modelo de classificação de risco de crédito de empresas. *Revista de Contabilidade Financeira*, São Paulo, SP: USP, v. 19, n. 46, pp. 18-29, janeiro/abril. DOI: 10.1590/S1519-70772008000100003. Acesso em: 22 ago. 2018.

Azevedo, J. G., & Leone, R. J. G. (2011). Políticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do Estado do Rio Grande do Norte. *Revista Ciências Administrativas*, Fortaleza, v. 17, n. 1, pp. 55-83, jan./abr. DOI: 10.5020/2318-0722.17.1.%25p. Acesso em: 28 ago. 2018.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014). *Administração Financeira: teoria e prática*. São Paulo: Cengage Learning.

Camargos, M. A., Camargos, M. C. S., Silva, F. W., Santos, F. S., & Rodrigues, P. J. (2010). Fatores condicionantes na inadimplência em processos de concessão de crédito a micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais. *RAC*, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 8, pp. 333-352, Mar./Abr. Disponível em: <[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)>. Acesso em: 11 nov. 2018.

Dal Magro, C. B., Brighenti, J., Souza, T. R., Lavarda, C. E. F., & Reiter, D. A. (2015). Gestão dos riscos financeiros na área de crédito: um estudo em uma cooperativa de crédito localizada no oeste de Santa Catarina. *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle*, Canoas, RS, v. 4, n. 1, mar. Disponível em: <[www.revistas.unilasalle.edu.br](http://www.revistas.unilasalle.edu.br)>. Acesso em: 11 nov. 2018.

Fernandes, F. C., & Bevetti, J. E. (2014). Gestão de risco em micro e pequenas empresas: uma pesquisa na região sul do Brasil. *VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)*, Goiânia, GO, 24 a 26 de março. Disponível em: <[www.egepe.org.br](http://www.egepe.org.br)>. Acesso em: 11 nov. 2018.

Gitman, L. J. (2010). *Princípios de Administração Financeira*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Gonçalves, E. B., Gouvea, M. A., & Mantovani, D. M. N. (2013). Análise do risco de crédito com o uso de regressão logística. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, UFSC, Florianópolis, v. 10, n. 20, p. 139-160, mai./ago. DOI: 10.5007/2175-8069.2013v10n20p139. Acesso em: 11 nov. 2018.



Martins, E., Miranda, G. J., & Diniz, J. A. (2018). *Análise Avançada das Demonstrações Contábeis*. 2. ed. São Paulo: Atlas

Mello, C. P. (2011). *Análise de mercado de cartão de crédito Private Label*. Monografia (bacharelado), Universidade de Brasília (UnB), Departamento de Administração, EaD. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2512/6/2011\\_CiceroPericlesdeMello.PDF](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2512/6/2011_CiceroPericlesdeMello.PDF)>. Acesso em: 11 nov. 2018.

Moreira, A. J. C., & Payés, M. A. M. (2015). A inadimplência das operações de crédito do estado de São Paulo – pessoas físicas. *€CO\$, Sorocaba, SP*, v. 4, p. 1-76, dezembro. Disponível em: <[periodicos.uniso.br](http://periodicos.uniso.br)>. Acesso em: 08 ago. 2018.

Potrich, A. C. G., Guse, J. C., Linhares, T. S., Freitas, L. A. R., & Rossato, M. V. (2012). Análise da concessão de crédito de uma empresa varejista de materiais de construção. *IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT*, Resende, RJ. 24-26 out. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/artigos2012.php>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (1995). *Administração financeira*. São Paulo: Editora Atlas.

Sanvicente, A. Z. (1987). *Administração financeira*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016) *Como considerar os efeitos da inadimplência no fluxo de caixa*. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-considerar-os-efeitos-da-inadimplencia-no-fluxo-de-caixa,93ff5e130530d410VgnVCM2000003c74010aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-considerar-os-efeitos-da-inadimplencia-no-fluxo-de-caixa,93ff5e130530d410VgnVCM2000003c74010aRCRD)>. Acesso em: 01 jul. 2018.

Silva, F. C., Costa, I. S., Lim, A. A. T. F. C., Silveria, S. F. R., & Tavares, B. (2009). Práticas de gestão financeira em pequenas empresas: uma caracterização quanto ao nível de profissionalização. *XVI Congresso Brasileiro de Custos*, Fortaleza: Ceará, Brasil, 03 a 05 de novembro. Disponível em: <[anaiscbc.emnuvens.com.br](http://anaiscbc.emnuvens.com.br)>. Acesso em: 13 out. 2018

Siqueira, L. S., & Barbosa, C. K. (2016). A importância da gestão financeira nas micro e pequenas empresas. *Revista UNILUS Ensino e Pesquisa*, Santos, SP, v. 13, n. 33, out./dez. ISSN 2318-2083 (eletrônico). Disponível em: <[revista.lusiada.br](http://revista.lusiada.br)>. Acesso em: 11 nov. 2018.

SPC. Sociedade de Proteção do Crédito (2018a). *Indicadores econômicos SPC Brasil e CNDL*. Janeiro. Disponível em: <[www.spcbrasil.org.br](http://www.spcbrasil.org.br)>. Acesso em: 11 nov. 2018.

SPC. Sociedade de Proteção do Crédito (2018b). *Indicador de inadimplência de pessoas jurídicas SPC Brasil e CNDL*. Janeiro. Disponível em: <[www.spcbrasil.org.br](http://www.spcbrasil.org.br)>. Acesso em: 11 nov. 2018.

*Para citar este artigo:*

de Amorim, G. (2019). Concessão de Crédito e Receita Financeira: Uma Ferramenta de Análise Econômico-Gerencial. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(2), 410-424. doi:<http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v8i2.1339>