

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)**

FRANCISCO FERREIRA DA SILVA JUNIOR

**ANÁLISE E ESTUDO DA MELHORA DA CARTEIRA DE INADIMPLENTES DA
SIEMENS LTDA. – REGIONAL PORTO ALEGRE.**

Porto Alegre

2006

Francisco Ferreira da Silva Junior

ADMINISTRAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Claudino Galli

Porto Alegre

2006

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor José Carlos Antunes, Gerente de Administração Regional da Siemens Ltda. por permitir e apoiar que o presente trabalho pudesse ser desenvolvido no âmbito da Siemens Ltda., além de toda a confiança em mim depositada ao longo de minha carreira dentro da empresa.

Ao professor Dr. Oscar Claudino Galli pela brilhante orientação que foi fundamental para a conclusão deste trabalho.

À minha namorada, Juliana Limberger do Amaral, pelo apoio na fase final deste trabalho com sua postura crítica (como Bacharel em Administração de Empresas), carinho, compreensão e amor infindável (nos bons e maus momentos).

Agradeço e dedico, em especial, ao meu irmão Franco Leonardo Ferreira da Silva que, embora seja meu irmão, em muitas vezes o tenho como um pai; e à minha mãe, Glaci Alves da Silva por todo o esforço que sempre fez para que eu pudesse ter a oportunidade de estudar, pelo amor, carinho e exemplo de caráter ao qual sempre me espelhei. Sem a contribuição de ambos não seria possível chegar aonde cheguei.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 6 |
| 1. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA | 8 |
| 2. OBJETIVOS | 10 |
| 2.1 OBJETIVO GERAL | 10 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 10 |
| 3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA | 11 |
| 4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 17 |
| 4.1 CRÉDITO COMO NEGÓCIO | 19 |
| 4.2 FUNÇÃO SOCIAL DO CRÉDITO | 23 |
| 4.3 CRÉDITO COMO FUNÇÃO DE FINANÇAS | 24 |
| 4.4 RISCO DE CRÉDITO | 25 |
| 4.4.1 Classificação do Risco de crédito de um banco | 28 |
| 4.4.2 Risco do cliente ou risco intrínseco (Intrinsic Risk) | 29 |
| 4.4.2.1 Caráter | 29 |
| 4.4.2.2 Capacidade | 31 |
| 4.4.2.3 Condições | 32 |
| 4.4.2.4 Capital | 32 |
| 4.4.2.5 Colateral | 33 |
| 4.4.3 Risco da operação (Transaction Risk) | 35 |
| 4.4.4 Risco de Concentração (Concentration Risk) | 35 |
| 4.4.5 Risco de Administração do Crédito (Credit Management Risk) | 36 |
| 4.4.6 Rating para Decisão de Crédito | 37 |
| 4.4.6.1 Agências Internacionais de Rating | 38 |
| 4.5 POLÍTICAS DE CRÉDITO | 43 |
| 4.5.1 Padrão de crédito | 44 |
| 4.5.2 Política de cobrança | 46 |

| | |
|--|-----------|
| 4.5.3 Prazo de crédito..... | 47 |
| 4.5.4 Desconto financeiro | 50 |
| 5. METODOLOGIA DO ESTUDO | 50 |
| 5.1 PAGAMENTOS VIA APONTAMENTO EM CARTÓRIO | 51 |
| 5.2 DÍVIDAS DE ÓRGÃOS PÚBLICOS..... | 52 |
| 5.3 PENDÊNCIAS COMERCIAIS..... | 53 |
| 5.4 DÍVIDAS EM COBRANÇA JUDICIAL (IDENTIFICADA COMO ADVO)..... | 53 |
| 5.4.1 Análise carteira COM/EN – REGIONAL POA..... | 53 |
| 5.4.2 Análise carteira MED/POA..... | 57 |
| 5.4.3 Análise carteira A&C/POA..... | 59 |
| 5.4.4 Análise carteira ENERGIA/POA | 65 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 69 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 72 |
| ANEXOS..... | 73 |

INTRODUÇÃO

Cada vez mais as empresas encontram na concessão de crédito, uma possibilidade de aumentar seu volume de vendas. Auferindo, assim, um faturamento mais alto. Mas para que isso realmente ocorra é necessário que os devedores honrem seus compromissos para com o credor, por isso é de fundamental importância para quem concede crédito, que o faça dentro de um plano bem estruturado e com base em políticas eficientes. Primeiramente, cabe apresentarmos a definição de crédito e quais os conhecimentos necessários e implicações envolvidas na concessão do mesmo.

A palavra crédito deriva do latim *credere*, que significa acreditar, confiar, ou seja: acreditamos, confiamos que alguém vai honrar seus compromissos para conosco. No entanto, para que confiemos em pessoas, precisamos conhecê-las, e para isso, necessita-se basicamente de duas coisas: tempo e informação. Em finanças define-se crédito como sendo um instrumento de política financeira a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial – na venda à prazo de seus produtos – ou por um banco – na concessão de empréstimo, financiamento ou garantia.

Um dos grandes dilemas existentes na Administração Financeira é o dilema do risco x retorno, ou seja, quanto maior é o risco sobre o capital em um investimento, maior é o retorno possível de ser auferido. Dessa forma, cautela excessiva, ou segurança em demasia na alocação dos ativos, pode reduzir a rentabilidade, pois os ativos seguros tendem a oferecer menor remuneração por não necessitarem compensar o risco. Em se tratando de crédito pode-se dizer que o conflito existente é entre a busca pela maximização do lucro *versus* a segurança, pois não é aconselhável a uma empresa, aumentar seu volume de vendas se estas forem feitas a clientes inadimplentes. Da mesma forma é prejudicial inviabilizá-las por meio de segurança excessivamente burocráticas e desnecessárias, diminuindo assim a margem de lucro.

É indispensável para a organização que trabalha com crédito procurar definir o risco que está associado a cada cliente, ou seu nível de *rating*, que é o risco de crédito que está associado a um cliente. Ele é calculado pela probabilidade de inadimplência e

da proteção dada pelo contrato de empréstimo ou de venda à prazo, no caso de inadimplência (*default*). Quanto menor é o nível de *rating*, menor é o grau de risco associado à dívida ou investimento. Podemos conceituar o risco de crédito, como sendo os diversos fatores que poderão contribuir para que aquele que concedeu o crédito não receba pagamento na época acordada.

O crédito deve ser concedido com base não apenas no nível de *rating* do cliente, mas também em grandes linhas de orientação que norteiam o processo decisório e busquem a equalização dos esforços, visando assegurar coerência de propósito nas decisões da empresa relativas a seu sistema de crédito e cobrança. Estas grandes linhas de orientação são as políticas de crédito, cuja definição e manutenção, destina-se a orientar todos os envolvidos nas aplicações dos ativos segundo critério de administração que considere o risco e retorno oferecidos pelo cliente e pela operação, e uniformizem métodos de organização, gestão e racionalização dos trabalhos.

1. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Na Siemens verifica-se a existência de um problema financeiro, que se refere aos custos com ativos (*assets*). Com efeito, hoje é impossível determinar com exatidão o custo de manutenção destes ativos. Isso vai determinar que uma parcela das atividades da empresa não possa ter custos previamente mensurados, e, portanto, que tais custos sejam aferidos sem a necessária acuracidade. Dentre os *assets* encontram-se os valores a receber e os valores vencidos.

Assim, percebe-se que a conta de cliente é composta por esses valores vencidos e a vencer. Nos valores vencidos são feitas provisões que impactam no resultado e na projeção de caixa. A grande dificuldade consiste em prever com razoável antecedência o valor que será gasto com a inadimplência, uma vez que isso resulta em falta de recursos no momento em que a empresa precisa cumprir suas obrigações junto aos fornecedores, governo, folha de pagamento, entre outros.

Quando se realiza a previsão de caixa, lança-se mão da previsão de recebimento dos clientes. Uma vez que não se confirme uma entrada substancial de pagamentos, surge a necessidade da tesouraria buscar uma forma de financiamento para honrar seus compromissos. Isso pode incluir recorrer a empréstimos bancários, cheque especial, hot money, saque em conta garantida, conta poupança, entre outros. Tais alternativas são muito onerosas, pois são valores que aplicados renderiam receitas à empresa.

Como se pode observar, o prejuízo, então, parece radicar-se em duas pontas: a empresa perde no rendimento da aplicação ao mesmo tempo que perde no custo financeiro da operação – remuneração da instituição credora, CPMF, IOF, e demais taxas. Embora a Siemens tenha muitas vantagens junto aos seus parceiros financeiros (devido ao volume de negócios que a empresa possui), são custos que não podem ser descartados e acabam impactando no desempenho da organização.

Do ponto de vista da magnitude deste problema, pode-se afirmar que a inadimplência, atualmente, é responsável por 24% da conta de clientes (conforme

Relatório Mensal de Fechamento de Faturamentos). Não se sabe exatamente o custo gerado à empresa quando se emite uma duplicata e quando a mesma venceu e não foi paga (devedora). No momento de se apurar o resultado de cada unidade de negócio não se tem exata noção do que realmente foi despendido para a conclusão do processo de venda (o recebimento).

Na situação de inadimplência começam a serem gerados mais custos além dos relacionados acima no fluxo de caixa. A área de cobrança realiza contatos na tentativa de recebimento (custo de telefonia) e envia instruções nos títulos inadimplidos via gerenciador financeiro e fita bancária (apontamento em cartório – custas cartorárias, de manutenção de título na carteira, custos de repasse do valor do Banco responsável pela cobrança à Siemens, etc.).

A empresa já conta com uma política de venda de títulos com o objetivo de reduzir seus “assets” e, ao mesmo tempo, gerar uma entrada antes do vencimento / recebimento de seus títulos. A Siemens Financial Services (braço financeiro do grupo) compra os títulos da Siemens Ltda. numa operação de desconto a um custo menor do que seria aplicado no mercado.

O objetivo deste estudo é levá-lo à alta direção no intuito de apresentar alternativas a fim de reduzir os custos de ativos (*assets*) causados pela inadimplência de clientes finais da Siemens trazendo maior ganho de capital e melhor performance da carteira de clientes. Detalhando a carteira de clientes de cada uma das Unidades de Negócio da Siemens Regional Porto Alegre (onde o estudo fora realizado).

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Estudar a carteira de recebíveis da Siemens – Regional Porto Alegre – identificando pontos que auxiliem na melhor gestão dos recursos financeiros da empresa, reduzindo os custos de capital da carteira e evitar surpresas na elaboração de fluxo de caixa no que tange o crédito e a cobrança.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Avaliar pontos de melhora na área comercial (análise de contratos) e na área financeira (área de crédito e cobrança) no que tange ao resultado da Empresa discriminado por cada Unidade de Negócio.
- b. Sugerir / implementar uma sistemática que garanta a entrada efetiva dos valores a receber das suas operações (cobrança preventiva) para contribuir com o objetivo principal deste trabalho.

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

“Descrição tirada de quadro sobre a apresentação da Siemens”:

“Em todo o mundo, a Siemens é sinônimo de inovação, foco no cliente e competitividade global. Por meio da geração de sinergias entre uma gama única de produtos, serviços e soluções, nosso amplo portfólio representa uma vantagem decisiva para nós e para nossos clientes, especialmente numa época marcada por intensa competitividade nos mercados.

Nós seguimos continuamente a visão do nosso fundador, Werner Von Siemens: desenvolver tecnologias de vanguarda para tornar o mundo melhor. O sucesso sustentável é nossa prioridade, em todo o mundo. Hoje, nossa rede global de inovação compreende mais de 400 mil colaboradores, além de milhões de clientes e centenas de parceiros e fornecedores em cerca de 190 países”.

Hoje, o grupo Siemens no Brasil conta com doze fábricas, quatro centros de pesquisa e desenvolvimento, doze escritórios de vendas e service em todo o país, e três representantes no exterior – dois no Paraguai e um na Bolívia -, consolidando as seguintes empresas:

- Ø Siemens Ltda.;
- Ø Siemens Building Technologies Ltda.;
- Ø Siemens Eletroeletrônica S.A.;
- Ø Siemens Serviços Técnicos Ltda.;
- Ø Siemens Security Services Ltda.;
- Ø Siemens VDO Automotive Ltda.;
- Ø Chemtech Serviços de Engenharia e Software Ltda.;
- Ø Demag Delaval Turbinas Industriais Ltda.;

- Ø DFV Telecomunicações e Informática S.A.;
- Ø Iriel Indústria e Comércio de Sistemas Elétricos Ltda.;
- Ø Osram do Brasil Lâmpadas Elétricas Ltda.;

Demais empresas ligadas:

A *joint venture* BSH, formada pela Siemens AG (Alemanha) e pela Bosch GmbH da Alemanha, controla o capital da BSH Continental Eletrodomésticos, que atua na linha branca, no Brasil.

A CVL – Componentes de Vidro Ltda. é uma *joint venture* da Osram com a Philips, para a produção de bulbos e tubos de lâmpadas.

Os grupos Voith e Siemens formaram a *joint venture* Voith Siemens Hydro Power Generation Ltda., concentrando forças para atuar na área de geração de energia hidrelétrica.

A Siemens AG (Alemanha) mantém ainda participação no capital da indústria de componentes eletrônicos EPCOS AG, representada no Brasil pela EPCOS do Brasil Ltda., e da fabricante mundial de semicondutores Infineon Technologies AG, cuja representante no Brasil é a Infineon Technologies South América Ltda.

Por meio da Framatome ANP Ltda., o Brasil participa do Programa Brasileiro de Geração de Energia Nuclear.

Ø Dados da Siemens no Brasil:

| (Valores em milhares de R\$) | 2004 | 2003 | 2002 |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|
| Entrada de pedidos | 6.174 | 4.250 | 4.347 |
| Faturamento líquido | 5.932 | 4.656 | 4.086 |
| Exportações | 620,50 | 248,60 | 172,70 |
| Investimentos | 223,40 | 152,40 | 139,40 |
| Colaboradores | 8.372 | 7.236 | 7.482 |
| Lucro líquido após impostos | 204,40 | 174,80 | 140,50 |
| (em % do faturamento líquido) | 3,4 | 3,8 | 3,4 |

(exercício fiscal de 1º de Outubro à 30 de Setembro).

Os princípios da Siemens proporcionam aos colaboradores conceitos para pensar e agir de forma empreendedora. Eles estabelecem uma base para uma mudança cultural que sustenta o programa top+, e indicam o esforço que é esperado de cada um dos colaboradores na direção da melhoria contínua:

- Ø Fortalecemos nossos CLIENTES – para mantê-los competitivos: Nosso sucesso depende do sucesso de nossos clientes. Fornecemos vasta experiência e soluções abrangentes para que eles possam alcançar seus objetivos com mais rapidez e efetividade.
- Ø Impulsionamos a INOVAÇÃO para moldar o futuro: A inovação é nosso fluido vital, em todo o mundo e a todo o momento. Transformamos a imaginação e as melhores práticas de nossos colaboradores em tecnologias e produtos de sucesso. A criatividade e a experiência nos mantêm na vanguarda.
- Ø Aumentamos o VALOR da empresa – para dar origem a novas oportunidades: Geramos crescimento lucrativo para garantir sucesso sustentável. Alavancamos nosso portfólio equilibrado de negócios, nossa

excelência empresarial e as sinergias em todos os segmentos e regiões. Isso nos torna um investimento especialmente atrativo para nossos acionistas.

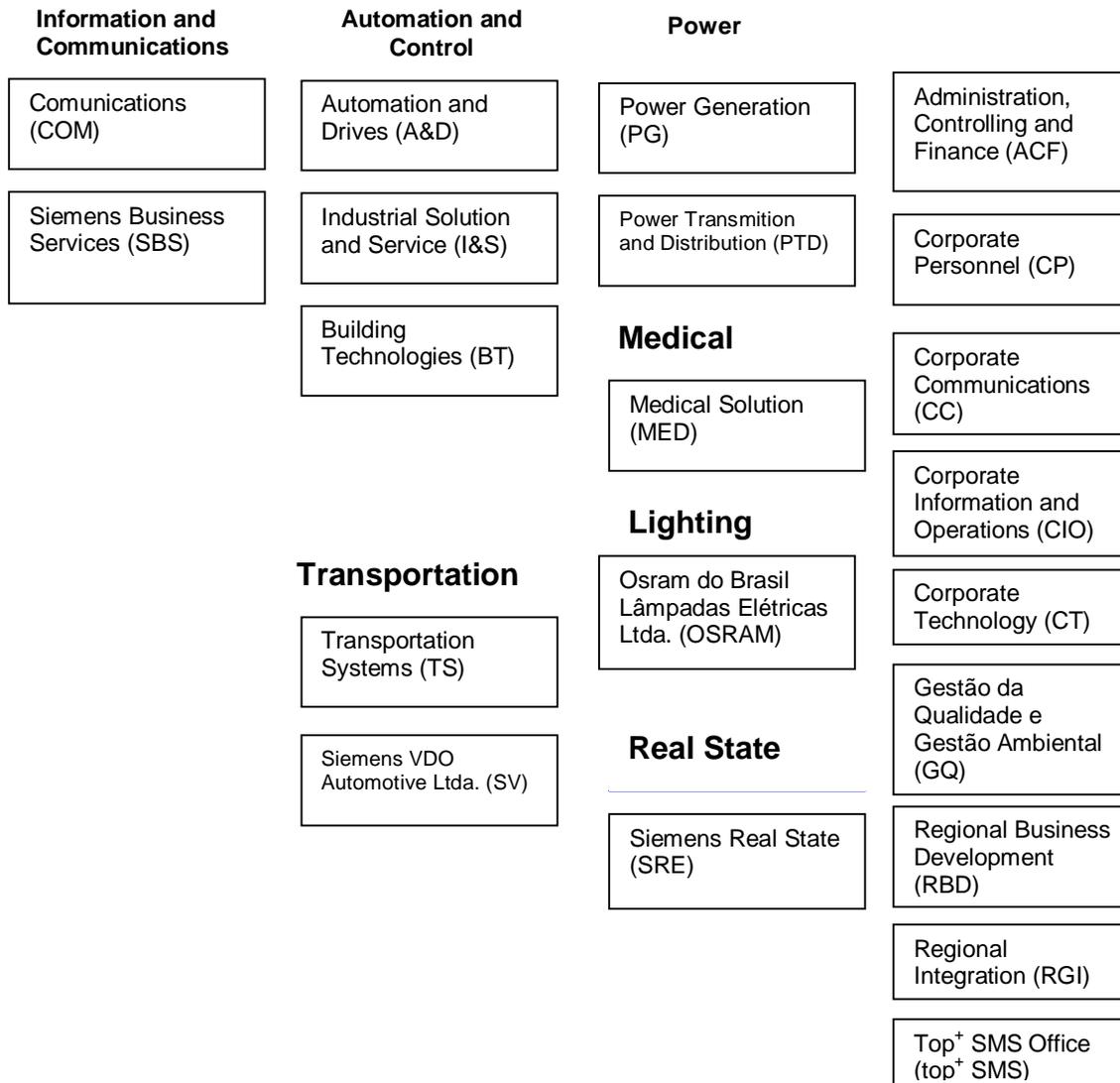
- Ø Concedemos autonomia aos nossos COLABORADORES – para atingir desempenho de classe mundial: Nossos colaboradores são a chave de nosso sucesso. Eles trabalham em conjunto, como uma rede global de conhecimento e aprendizado. Nossa cultura é definida pela diversidade, pelo diálogo aberto e respeito mútuo, bem como por objetivos claros e liderança eficaz.
- Ø Adotamos a RESPONSABILIDADE empresarial – para o desenvolvimento da sociedade: Nossas idéias, tecnologias e atividades ajudam a criar um mundo melhor. Estamos comprometidos com valores universais, boa cidadania empresarial e com um ambiente saudável. A integridade orienta nossa conduta perante nossos colaboradores, parceiros de negócios e acionistas.

Organização Siemens Brasil

Diretoria

Unidades de Negócios

Setores Centrais



Ø Siemens no MUNDO:

A Siemens é líder mundial em engenharia elétrica e eletrônica. O principal objetivo da empresa ao longo de sua trajetória foi e ainda é alcançar elevados níveis de excelência empresarial. Para impulsionar o desenvolvimento da Siemens, nos próximos dois anos, foi desenvolvido um plano de ação denominado “Fit 4 More”, que reúne as mais importantes prioridades para que a Siemens alcance suas metas de crescimento e rentabilidade. O Programa *Fit 4 More* é composto por quatro pilares: Performance e Portfólio, Excelência Operacional, Excelência em Pessoas e Responsabilidade Empresarial.

| (em milhões de euros) | 2004 | 2003 | 2002 |
|---|---------|---------|--------|
| Novos pedidos | 80.830 | 75.056 | 86.214 |
| Faturamento | 75.167 | 74.233 | 84.016 |
| Lucro líquido | 3.405 | 2.445 | 2.597 |
| Recursos oriundos das atividades operacionais | 5.080 | 5.712 | 5.564 |
| Recursos utilizados em atividades de investimento | (1.818) | (3.939) | (810) |
| Despesas com Pesquisa e Desenvolvimento | 5.063 | 5.067 | 5.819 |
| Patrimônio líquido (30 de setembro) | 26.855 | 23.715 | 23.521 |
| Funcionários (30 de setembro, em milhares) | 430 | 417 | 426 |

(exercício fiscal de 1º de Outubro à 30 de Setembro).

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A carteira de contas a receber ou carteira de crédito é um registro de todas as contas e saldos das vendas a crédito de uma empresa. Essas contas e seus saldos caracterizam um componente importante dos ativos da empresa, e freqüentemente, é um dos maiores ativos do seu balanço patrimonial. O balanço patrimonial é um dos mais usados componentes das demonstrações financeiras, que retratam uma fotografia da situação da empresa.

O valor do ativo de uma carteira de contas a receber depende da qualidade, vencimento, possibilidade de cobrança e hábitos de pagamento das contas registradas ali. Esse demonstrativo está em constante estado de mutação, pois saldos credores são alterados tão logo os clientes efetuem seus pagamentos, mudando assim que eles são providos de mais créditos e reduzindo-se quando eles têm de ser baixados como perdas de dívidas incobráveis.

A administração de uma carteira de crédito e a tomada de decisão, como refletida na carteira de contas a receber, é o âmago da estabilidade financeira de uma empresa. Uma decisão creditícia foi feita em algum ponto no tempo para qualquer conta listada ali. Em qualquer caso, alguém teve a responsabilidade de formular cada uma dessas práticas e políticas de cobrança e de crédito dessas contas. E toda conta listada na carteira cai em uma das três categorias gerais: bom, médio, ou alto risco.

O maior desafio da administração de qualquer carteira de contas a receber é desenhar o perfil da carteira de uma conta, especialmente uma conta nova. Dependendo da empresa, natureza do negócio, montante de transação e assim por diante, a administração da carteira deve decidir e julgar a capacidade de crédito da conta tanto pela categoria de cliente ou pelo montante de crédito, ou, ainda, por ambos os fatores. Para a determinação do perfil de uma carteira deve-se expor a verdadeira situação financeira da empresa pela avaliação dos dados nas suas demonstrações financeiras. Contas que possuem saldos recebíveis requerem cuidados constantes, atenção e administração de crédito para manter um ativo recebível de alta qualidade. A

administração da carteira de crédito para alcançar esta qualidade consiste de várias ações administrativas, incluindo:

- Ø Decisões creditícias individuais sobre pedidos de crédito de contas novas e uma mescla de risco das contas aprovadas para inclusão na carteira;
- Ø Revisões creditícias e aprovação de novos pedidos de contas existentes na carteira. Práticas de administração de crédito que permitam crédito a clientes problemáticos causam um envelhecimento na carteira;
- Ø Atualizações dos arquivos de crédito em intervalos regulares são necessárias para manter um risco de crédito da carteira mesclado, dentro de padrões determinados na política de crédito;
- Ø Priorização de cobrança deve estabelecer quais contas vencidas serão rapidamente acompanhadas para melhorar a qualidade da carteira;
- Ø Conta indicada como antiga, possivelmente incobrável, contas para empresas terceirizadas de cobrança ou advogados devem ser feitas em um critério adequado. Administração de dívidas necessita de monitoramento de todas as contas da carteira.

Antes de examinar certos princípios de concessão de crédito aplicáveis ao ambiente de crédito, faz necessário revisar os objetivos da concessão de crédito:

- Ø Aumentar as vendas da empresa, receitas e lucros;
- Ø Maximizar o uso da capacidade produtiva e estoque;
- Ø Criar um melhor mix de risco creditício e qualidade da carteira de contas a receber;
- Ø Melhorar o fluxo de caixa das cobranças do contas a receber;
- Ø Manter as perdas de dívidas incobráveis dentro de um intervalo aceitável.

Conceder crédito também incorre em um custo (pois são recursos que se emprega na produção para recebimento a futuro). Ou seja, gasta agora para recuperar num determinado intervalo de tempo (dependendo da condição de venda).

4.1 CRÉDITO COMO NEGÓCIO

Dentro de uma concepção mais abrangente, o crédito deve ser visto como parte integrante do próprio negócio da empresa.

É certo que tanto Marketing quanto Crédito utilizam-se da informação. Conhecer o cliente é fundamental para orientar o relacionamento mercadológico visando atender as suas necessidades. Um bom cadastro e um sistema de crédito eficaz podem ser um excelente meio para alavancagem de negócios. O banco que tenha um bom sistema de *credit scoring* pode, freqüentemente, selecionar clientes, pessoas físicas, e pré-aprovar linhas de crédito. Isto possibilita ao banco ser ao mesmo tempo mercadologicamente agressivo e seguro em suas decisões. Áreas de crédito com postura pró-ativa, avaliando empresas, conhecendo a forma como essas empresas operam, bem como suas necessidades de recursos, podem dar a seus bancos condições de saírem na frente com vantagem competitiva. Isto é o oposto de uma situação lamentável em que o banco empresta dinheiro sem conhecer o cliente, não avaliando seu risco de crédito nem conhecendo suas reais necessidades de produtos financeiros. Muitos gerentes de negócios, ao invés de ficarem dizendo que os clientes não gostam de fazer cadastro, deveriam usar sua habilidade de vendas para vender ao cliente a conveniência de fornecer as informações para gerar uma relação de parceria mais clara e mais segura. Para estruturar e fundamentar uma operação, o banco precisará conhecer o cliente, sua forma de operar e suas necessidades. Precisar identificar entre seus produtos aqueles que se ajustam às necessidades do cliente. É evidente que precisará também, e principalmente, avaliar o risco de crédito. Então, está claro que o Crédito e Marketing / Vendas precisam estar muito próximos.

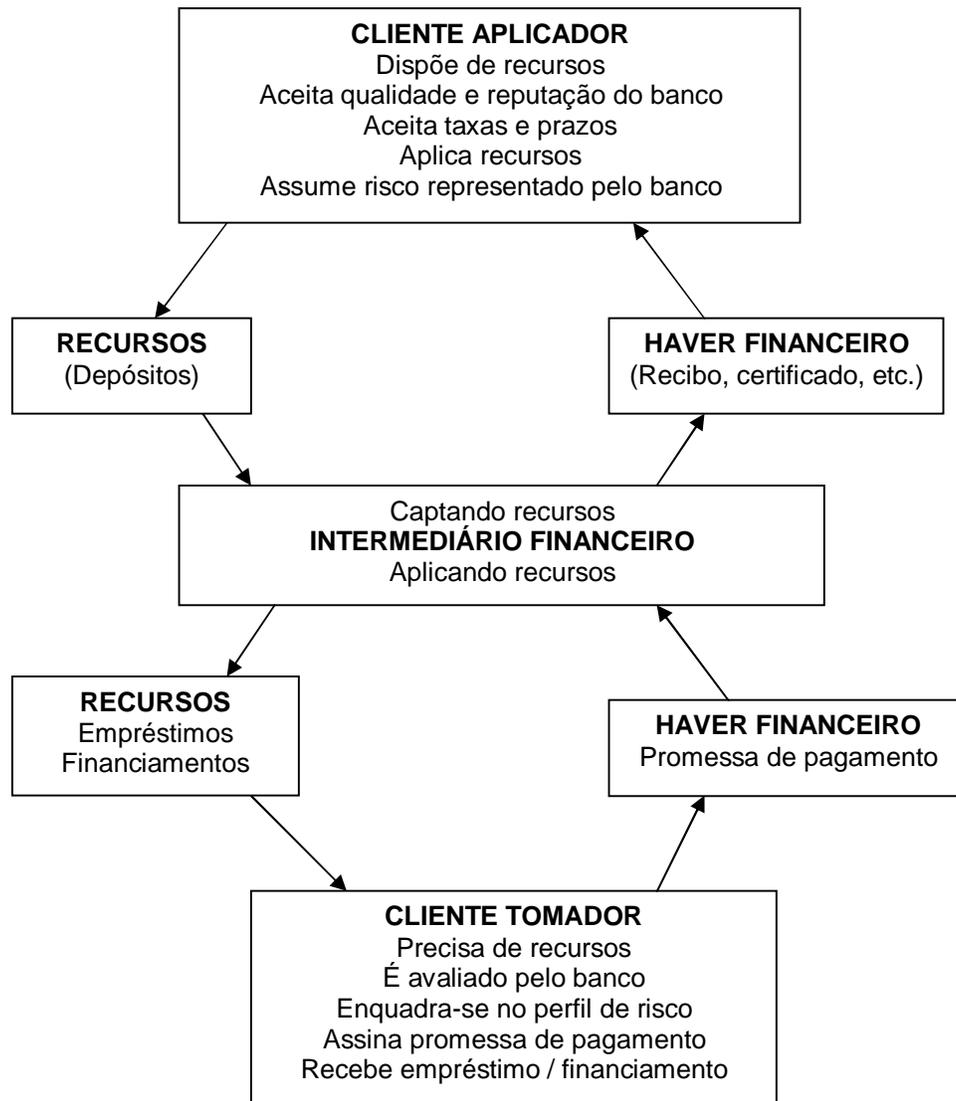
É fácil visualizar o crédito como parte integrante da atividade bancária, porque o banco capta recursos junto aos clientes aplicadores e empresta tais recursos aos clientes tomadores, porém o conceito de crédito como parte integrante do próprio negócio aplica-se a qualquer atividade.

No comércio, de um modo geral, o crédito assume o papel de facilitador da venda. Possibilita ao cliente adquirir o bem para atender sua necessidade, ao mesmo tempo em que incrementa as vendas do comerciante. Na propaganda, é comum vermos frases do tipo: “calçados em ‘n’ parcelas”; “aceitamos cheques para ‘n’ dias” e “aceitamos cartões de crédito”, entre tantos outros possíveis apelos. Em algumas atividades comerciais, o ganho no financiamento das mercadorias chega a ser maior que a própria margem praticada em sua atividade principal.

Na indústria, também o crédito assume o papel de facilitador de venda. Um fabricante de equipamentos hospitalares, por exemplo, pode abrir linhas de crédito para vendas de seus produtos e com isso possibilitar a vários médicos, a clínicas e a hospitais a aquisição de seus equipamentos. Caso não houvesse a alternativa de crédito, a quantidade de compradores poderia ser muito menor e, conseqüentemente, o lucro do fabricante também seria reduzido. A facilidade do crédito seja pelo financiamento direto pelo fabricante ou pela sua intermediação junto a uma instituição financeira, poderá ser um diferencial competitivo. Em muitas empresas, a força e a presença do crédito são de tal ordem que chega a ser comum encontrarmos preços estabelecidos em catálogos para pagamento a 30, 60, 90 dias ou outros prazos.

Num banco, o crédito é o elemento tradicional na relação cliente-banco, isto é, é o próprio negócio. Numa empresa comercial ou industrial, por exemplo, é possível vender a vista ou prazo. Num banco, não há como fazer um empréstimo ou um financiamento à vista. A principal fonte de receita de um banco deve ser proveniente de sua atividade de intermediação.

Ciclo da intermediação financeira.



Conforme quadro, quando o banco está captando recursos, quem assume o risco de crédito é o cliente. Nessa condição, fins de depósito, o banco tende a não exigir cadastro do cliente. Entretanto, um aplicador mais esclarecido e com volume de recursos representativo, pode solicitar o cadastro e as demonstrações financeiras do banco para verificar se a instituição apresenta liquidez, rentabilidade, solidez e reputação com seu grau de exigência e com as taxas de juros oferecidas.

Todavia, para o cliente tomador, é indispensável um completo processo de crédito que permita ao banco saber se o risco que está assumindo com o cliente. Por mais sólido que possa ser um banco, no processo de intermediação financeira é

necessário que não sejam assumidos riscos indevidos e que venham pôr em dúvida a solidez e a reputação do banco, deixando seus depositantes duvidosos quanto à possibilidade de terem seus recursos de volta nos prazos combinados.

Essas funções de depósito e crédito é que caracterizam a intermediação financeira e devem ser uma parcela representativa da receita do banco.

Daí, em finanças, o vocábulo crédito define um instrumento de política de negócios a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial na venda a prazo de seus produtos ou por banco comercial, por exemplo, na concessão de empréstimo, financiamento ou fiança.

O crédito de que alguém dispõe, portanto, é sua capacidade de obter dinheiro, mercadoria ou serviço mediante compromisso de pagamento num prazo tratado.

Numa sociedade como um todo, existem famílias cujas rendas excedem seus consumos e investimentos, o que resulta em uma situação orçamentária superavitária. Há, entretanto, outros agentes econômicos (famílias, empresas e governos) com situação orçamentária deficitária necessitando de recursos para aproveitarem oportunidades de investimentos ou para financiarem consumo. A função do intermediário financeiro é de atuar como receptor de recursos, com o objetivo de canalizá-los para fontes produtivas. Numa sociedade em que os recursos são escassos, se determinado indivíduo guardar sua poupança no “colchão”, esse dinheiro parado não estará gerando os benefícios que poderiam propiciar à sociedade se estivesse sendo canalizado para expansão dos meios de produção, onde poderia criar novos empregos, gerar impostos e trazer uma série de benefícios sociais, além de contribuir na produção de bens e serviços para satisfação das necessidades humanas.

Daí o crédito está inserido no contexto da intermediação financeira, sendo parte relevante da atividade e da geração da receita do banco. Entre os papéis relevantes da intermediação, podemos destacar:

- Ø Volume de recursos: Capta em montantes diferentes, variando de unidade a milhões de reais e aplica em volumes compatíveis com as necessidades dos tomadores;

- Ø Adequação de prazos: Capta em prazos variados e aplica em prazos adequados à realidade e necessidade dos tomadores. Sem a intermediação financeira, seria difícil encontrar diversos ofertadores de recursos que atendessem às necessidades dos tomadores em prazos compatíveis com suas necessidades.
- Ø Diversificação de riscos: Sendo o intermediário financeiro um especialista em avaliar risco e ao mesmo tempo diversificando suas aplicações, haverá sensível redução dos riscos;
- Ø Maior liquidez: A facilidade com que os ativos dos ofertadores de fundos pode ser convertida em dinheiro é reforçada pela intermediação financeira. Quando alguém aplica certo valor por um determinado prazo, quer naquele prazo contar com os fundos para atender as suas necessidades de consumo, investimento ou liquidação de dívida.
- Ø Menor custo: Os intermediários financeiros são capazes de produzir ativos financeiros a um custo inferior ao que os indivíduos produziram. O dinheiro tomado junto a uma agiota tende a custar mais caro que o de uma instituição financeira.

4.2 FUNÇÃO SOCIAL DO CRÉDITO

O crédito, sem dúvida, cumpre importante papel econômico e social, a saber:

- Ø Possibilita às empresas aumentarem seu nível de atividade;
- Ø Estimula o consumo influenciando na demanda;
- Ø Ajuda as pessoas a obterem moradia, bens e até alimentos;
- Ø Facilita a execução de projetos para os quais as empresas não disponham de recursos próprios suficientes.

A tudo isso, entretanto, deve-se acrescentar que o crédito pode tornar empresas ou pessoas físicas altamente endividadas, assim, como pode ser forte componente de um processo inflacionário.

4.3 CRÉDITO COMO FUNÇÃO DE FINANÇAS

As funções de investimento, financiamento e distribuição de dividendos têm sido consideradas por diversos autores como sendo as funções básicas de finanças, de modo que a combinação ótima das decisões relativas a esse “tripé” de funções deve levar à maximização do valor da empresa. Adicionalmente, no Brasil, a realidade é caracterizada também pela existência de um grande número de empresas de porte médio, pequeno e até micro. Em muitas das situações, confunde-se o patrimônio das empresas com o de seus proprietários e não há distribuição de dividendos na forma como ocorre com grandes sociedades anônimas. A função financeira, que normalmente cabe ao dono da empresa, se volta muito para a obtenção de recursos para sua sobrevivência e/ou para cobrir deficiência de caixa decorrente das decisões já tomadas do que propriamente para um adequado planejamento das origens e aplicações de recursos.

Nas grandes empresas brasileiras, entretanto, tende a haver melhor ordenação de funções, sendo possível a existência de políticas de:

- Ø Investimentos, para orientar a composição de ativos, quanto a permanentes e circulantes, bem como para análise do risco e do retorno inerente a tais ativos;
- Ø Financiamentos, no que diz respeito à estrutura de capitais, quanto à participação de recursos próprios e de terceiros, levando em consideração os custos destas fontes e os riscos que elas possam apresentar para a empresa;

- Ø Dividendos, no sentido de definir os percentuais de lucros que serão distribuídos aos acionistas, atendendo aos interesses destes e respeitando a legislação específica.

Da mesma forma que o investimento em um grande projeto, as aplicações em ativos circulantes também apresentam risco. Os investimentos em novos projetos, em planos de expansão, em aquisições ou incorporações estão relacionados às decisões estratégicas, enquanto as aplicações no ativo circulante decorrem basicamente das atividades operacionais da empresa. Nas instituições financeiras, por exemplo, as operações de empréstimo e financiamentos constituem suas aplicações de natureza operacional, as quais são identificadas nos respectivos balanços por “operações de crédito”. Todavia, as fontes de recursos aplicados nas operações são basicamente os depósitos dos clientes. A eficiência da instituição financeira na aplicação de seus empréstimos e financiamentos, por meio de seus critérios de seleção de clientes e de avaliação dos respectivos riscos, é que determinará seu volume de incobráveis, afetando a solidez e a rentabilidade da instituição. No exercício 2004 / 2005 a conta clientes (Contas a receber) da Siemens representou 51% do ativo circulante e 36% do ativo total. Isto é um investimento de natureza operacional bastante relevante e caracteriza a importância do crédito como instrumento facilitador da venda.

A combinação dos ativos, bem como a disposição de assumir riscos, são decisões típicas de investimento, sendo que para os propósitos deste trabalho o investimento operacional em duplicatas a receber decorre da política de crédito que é parte do contexto de negócios da empresa.

4.4 RISCO DE CRÉDITO

O crédito, no sentido restrito, consiste na entrega de um bem ou de um valor presente mediante uma promessa de pagamento em data futura. Isso significa, em

termos financeiros, a expectativa de recebimento de um montante de dinheiro numa data futura. Enquanto promessa de pagamento há um risco da mesma não ser cumprida. Desse modo, o risco de crédito é a probabilidade de que o recebimento não ocorra, ou seja, é igual a 1 (um) menos a probabilidade de recebimento. Os riscos de crédito de um banco (*bank credit risk*) podem ser classificados em quatro grupos:

- Ø Risco do cliente ou risco intrínseco (*intrinsic risk*);
- Ø Risco da operação (*transaction risk*);
- Ø Risco de concentração (*concentration risk*);
- Ø Risco de administração do crédito (*credit management risk*).

No Brasil, a Resolução nº 2.682, de 21/12/1999, do Banco Central do Brasil, determinou as escalas de classificação de risco e fixou os respectivos percentuais de provisionamento para créditos de liquidação duvidosa, entre outros assuntos tratados naquela forma. Do ponto de vista de uma instituição financeira, a graduação do risco de crédito do cliente cumpre duplo papel. Primeiro, serve como referencial para identificar a chance de perda de uma determinada operação e, dessa forma, orientar na precificação do empréstimo ou financiamento. Segundo, atende às exigências das autoridades monetárias do país, que segue uma tendência internacional de utilização de sistemas de classificação de risco (*rating*) como uma forma de graduar o risco da carteira de crédito de banco (*portfolio risk*) e, conseqüentemente, orientar o provisionamento dos créditos de liquidação duvidosa. Não é objetivo do presente trabalho discutir se os percentuais legais de provisionamento são ou não adequados. A classificação adotada pela Resolução nº 2.682/99 definiu as classes de risco e o respectivo provisionamento para as operações de crédito abrigadas em cada classe:

| Classes de Risco | AA | A | B | C | D | E | F | G | H |
|------------------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|------|
| Provisionamento | 0,0% | 0,5% | 1,0% | 3,0% | 10% | 30% | 50% | 70% | 100% |

A classe AA é a que representa menor risco, para a qual não há provisionamento para crédito de liquidação duvidosa. No outro extremo, temos a classe H, para a qual há um provisionamento de 100%, ou seja, o Banco Central do Brasil está admitindo que operações com essas características devem ser provisionadas em sua totalidade.

A referida Resolução nº 2.682/99 definiu que a classificação das operações deve considerar, no mínimo, os seguintes fatores:

| |
|--|
| Devedor/Garantidor |
| <ul style="list-style-type: none"> Ø Situação econômico-financeira Ø Grau de endividamento Ø Capacidade de geração de resultado Ø Fluxo de caixa Ø Administração e qualidade dos controles Ø Pontualidade e atrasos de pagamentos Ø Contingências Ø Setor de atividade econômica |
| Operação |
| <ul style="list-style-type: none"> Ø Natureza e finalidade Ø Suficiência e liquidez das garantias Ø Valor |

O critério de classificação separa o risco do cliente (risco intrínseco) do risco da operação propriamente dita. No risco do cliente (no caso, pessoa jurídica), estão sendo considerados atributos como a situação econômico-financeira (e vários itens que fazem parte da análise financeira), administração e controle, pontualidade e atrasos de pagamento, contingências e o setor de atividade econômica. No risco da operação, estão sendo mencionados natureza, finalidade, valor e garantia (esta com ênfase na liquidez e suficiência). Isso significa, por exemplo, que um cliente com risco intrínseco D poderá ter uma operação classificada como C em decorrência de sua liquidez. É importante destacar que numa análise mais detalhada do espírito da referida norma, para chegarmos à classificação do conjunto das operações de um cliente junto a um banco, teremos de considerar quatro dimensões: (i) o risco intrínseco do cliente; (ii) o risco da operação que esteja sendo analisada; (iii) o risco de conjunto de operações do cliente; e (iv) o risco das operações com o conglomerado (grupo).

A Resolução nº 2.682/99 determina, também, que as operações sejam revisadas mensalmente, com base nos atrasos, e que os dias de atraso impõem automaticamente nova classificação de risco.

| Dias de atraso | Classes de risco |
|-------------------|------------------|
| Até 14 dias | A |
| De 15 a 30 dias | B |
| De 31 a 60 dias | C |
| De 61 a 90 dias | D |
| De 91 a 120 dias | E |
| De 121 a 150 dias | F |
| De 151 a 180 dias | G |
| Acima de 180 dias | H |

Portanto, uma operação com mais de 180 dias de atraso necessariamente será classificada com Risco H e terá provisionamento de 100% para crédito de liquidação duvidosa. Essa rápida apresentação da Resolução nº 2.682/99 tem como finalidade nos auxiliar na compreensão das escalas de riscos (*rating*). Do ponto de vista conceitual, a referida Resolução cumpre importante papel. Por outro lado, do ponto de vista prático, devemos ficar atentos para possíveis modificações que possam nela ocorrer, em decorrência da dinâmica do mercado financeiro brasileiro.

4.4.1 Classificação do Risco de crédito de um banco

Os riscos de crédito podem ser classificados em quatro grupos:

- Ø Risco do cliente;
- Ø Risco da operação;
- Ø Risco de concentração;
- Ø Risco da administração do crédito.

Essa forma de classificação é de grande auxílio ao Administrador de Risco e de Crédito, auxiliando na redução das perdas decorrentes da assunção de riscos indevidos, bem como propiciando a busca da maximização do valor do banco a partir da tomada de decisão orientada pela avaliação da relação risco x retorno.

4.4.2 Risco do cliente ou risco intrínseco (Intrinsic Risk)

Esse tipo de risco é inerente ao tomador e decorre de suas características. Portanto, o não-cumprimento da promessa de pagamento pelo devedor pode decorrer de um conjunto de fatores associados ao próprio devedor.

O crédito consiste em o banco colocar à disposição do tomador determinado valor sob a forma de empréstimo ou financiamento, mediante uma promessa de pagamento. O mesmo raciocínio pode ser levado para uma empresa como a Siemens: se vende hoje para recebimento numa data futura (pois fora empregado esforços para a produção do bem). Isso se implica que a promessa não seja cumprida. Os chamados 5Cs do Crédito (Caráter, Capacidade, Capital, Colateral e Condições) contêm as variáveis relacionadas ao risco do cliente (risco intrínseco), as quais poderão fornecer a base para a classificação do risco (rating).

4.4.2.1 Caráter

Considerada uma medida de reputação, diz respeito à intenção do tomador de recursos em cumprir as obrigações assumidas. Como se trata da intenção ou da determinação em pagar, não deve ser confundida com a capacidade do tomados em saldar tais obrigações,

Pode ocorrer, por exemplo, que um cliente venha a deixar de honrar seus compromissos por insuficiência de recursos, o que não implica necessariamente que o mesmo tenha um caráter duvidoso do ponto de vista creditício. Do mesmo modo, poderíamos ter o caso em que um devedor, mesmo sem demonstrar intenção de pagar o credor, acabe por cumprir sua obrigação em razão de que desse fato depende a continuidade dos seus negócios e do próprio acesso ao crédito no futuro.

Dessa forma, constitui tarefa difícil inferir qualidades, sejam elas boas ou más, de um proponente em face do seu hábito de pagar contas. Cabe, então aos analistas coletar e organizar informações sobre o tomador de modo a poder fazer um julgamento a respeito do caráter do mesmo.

Entre os fatores de informações utilizadas estão o histórico do relacionamento do proponente com a instituição credora, assim como o conjunto de referências cadastrais obtidas junto a outros credores, tais como bancos e fornecedores, e junto a empresas especializadas.

No contexto brasileiro, além das agências de informações, tais como o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e a Serasa, e dos cartórios, o Banco Central tem assumido um papel importante na prestação de informações através da Central de Risco e do Cadastro de Inadimplentes com o Setor Público (CADIN). Enquanto a primeira fornece o comprometimento dos indivíduos e das empresas com o Sistema Financeiro como um todo, o CADIN disponibiliza os registros de protestos realizados contra os mesmos por instituições do setor público.

Embora se reconheça a utilização de fontes de informação fidedignas como um meio adequado para a identificação do caráter do tomador, deve-se ter em mente que as informações dizem respeito ao passado, não havendo certeza quanto à continuação de tal comportamento no futuro, seja por mudança de caráter, seja por outras contingências que não afetem sua intenção, mas sim sua capacidade de pagar.

4.4.2.2 Capacidade

A capacidade refere-se à habilidade de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos de gerir estratégica e operacionalmente os negócios de sua empresa. Esta capacidade é desenvolvida pelo indivíduo através de seu processo de acultramento desde os tempos dos bancos escolares até sua profissionalização, envolvendo tanto a apreensão de conhecimentos gerais quanto de conhecimentos técnico-específicos.

Desse modo, a educação, o treinamento e a experiência prática constituem aspectos a serem analisados no conjunto de pessoas responsáveis pelas decisões estratégicas e gerenciais da proponente ao crédito. Uma análise dos currículos desses indivíduos pode auxiliar o técnico a construir um conceito sobre a capacidade da empresa em estudo.

Além disso, uma visita à empresa poderá permitir que o analista converse com esses indivíduos, o que agregará elementos para a sua análise. Tal visita também pode possibilitar ao analista uma avaliação da capacidade física da empresa através do conhecimento de suas instalações, de seus métodos de trabalho, bem como do grau de tecnologia utilizada nos seus processos produtivos.

De posse dessas informações, será possível ao analista formar um conceito da empresa acerca da sua habilidade em pagar, ou seja, a sua capacidade de ser competente e competitiva no âmbito de seu setor de atuação. Pois como ressalta Schrickel (2000), se um indivíduo ou um grupo de indivíduos revela capacidade para administrar seu negócio, de maneira a fazê-lo prosperar, ele estará sinalizando uma capacidade em saldar compromissos, embora isso não seja exatamente a condição de pagamento, que deverá ser examinada por meio de uma análise financeira.

4.4.2.3 Condições

As condições se referem ao cenário micro e macroeconômico nos quais o proponente ao crédito está inserido, ou seja, respectivamente ao ramo de atividade em que atua e à economia como um todo. No âmbito microeconômico, devem ser avaliados aspectos como o padrão de concorrência do setor e o relacionamento do proponente com seus fornecedores e com o mercado consumidor.

De igual modo, também devem ser considerados aspectos de natureza macro, visto que tanto a empresa quanto o setor estão situados num macroambiente, que contempla uma diversidade de elementos, tais como políticas governamentais, leis e normativos, a conjuntura nacional e internacional e o fenômeno da globalização,

Esse macroambiente, como se pode perceber, envolve fatores que não estão sob o controle direto da empresa. No entanto, mudanças nesse macroambiente podem afetar a situação de empresas e indivíduos, tanto positiva quanto negativamente, trazendo oportunidades ou ameaças, o que deve ser levado em consideração num processo de avaliação de crédito.

4.4.2.4 Capital

O capital diz respeito à situação econômica, financeira e patrimonial do tomador, levando-se em consideração a composição dos recursos, quantitativa e qualitativa, onde são aplicados e como são financiados. As fontes usuais e oficiais para a avaliação do capital de empresas e de pessoas físicas são respectivamente, as demonstrações contábeis e a declaração do Imposto de Renda.

Especificamente no que diz respeito às empresas, a imagem do capital é muitas vezes associada à figura da rubrica “Capital Social”, constante em seu balanço patrimonial. No entanto, a idéia desse C do crédito transcende essa conta contábil, de modo que o analista deve proceder a uma análise global que alcance toda a estrutura econômico-financeira da empresa.

O núcleo dessa análise terá por base as demonstrações contábeis das empresas, que deverão ser analisadas através da utilização de algumas técnicas. Entre as principais, apresentadas por Silva (2001), estão a análise horizontal, a análise vertical e a análise através de índices, que procuram evidenciar a situação financeira atual da empresa, bem como sua evolução num horizonte de tempo recente.

Além da análise retrospectiva, o técnico também deverá realizar projeções sobre a situação futura da empresa, avaliando o impacto do crédito sobre a mesma e, principalmente, aferindo se a proponente demonstra ter capacidade de pagar suas obrigações com base na sua geração de caixa prevista.

Contudo, mesmo reconhecendo a importância das demonstrações contábeis, tanto para avaliar a situação atual quanto para projetar a situação futura da empresa, deve ficar claro que a análise do capital do tomador não deve ficar restrita às mesmas, devendo ser levado em consideração todo e qualquer fator que possa ter interferência na situação financeira da empresa no futuro.

4.4.2.5 Colateral

Tradução do termo inglês de idêntica grafia, se refere à capacidade do cliente em oferecer garantias complementares, tratando-se, portanto, de uma espécie de segurança adicional para o credor. Tais garantias podem ser classificadas em reais ou pessoais, sendo que as primeiras representam a cessão de um direito ao credor sobre

uma coisa ou uma universalidade de coisas, enquanto que as pessoais dizem respeito ao patrimônio atual e futuro que o garantidor possa lhe dar.

Teoricamente, o colateral serve para contrabalançar e atenuar eventuais impactos negativos decorrentes do enfraquecimento de um dos seguintes Cs: capacidade, condições e capital. Uma vez que esse enfraquecimento implica um aumento de risco da operação, a constituição de garantias seria um modo de compensação.

No entanto, o que se percebe na prática, no Brasil, é que existe uma dificuldade por parte das partes credoras em executar as garantias prestadas por empresas que não cumpriram a promessa de pagamento realizada, seja por falta de capacidade ou por falta de intenção de fazê-lo. Desse modo, as garantias deixam de ter uma função de obrigação acessória capaz de atenuar o risco de crédito de uma operação.

Apesar disso, as instituições credoras exigem a constituição de garantias reais e/ou pessoais por parte dos tomadores, tanto por entenderem que tal prática serve como um reforço moral por parte do futuro devedor, quanto também por força de norma, já que o Banco Central obriga, em operações de crédito, a prestação de garantias reais ou pessoais por parte dos tomadores de recursos.

A esses 5 Cs tradicionais, Silva (2003) adiciona um outro C, referente ao conglomerado do qual a empresa faz parte. Desse modo, a análise de crédito não deveria avaliar somente a empresa solicitante do crédito, mas também o conjunto de empresas do qual faz parte, de modo a aferir qual o risco que esse conjunto representa e quais as transações existentes entre as empresas que o integram.

Como exemplo para justificar o acréscimo do sexto C, o autor cita a situação hipotética de uma empresa que, individualmente, apresenta boas condições para receber o crédito solicitado, mas que faz parte de um grupo que possui empresas em situação de deterioração financeira. Nesse caso, a empresa saudável poderia repassar um eventual crédito recebido para uma das empresas em má situação financeira, implicando em risco maior para o credor.

4.4.3 Risco da operação (Transaction Risk)

Um empréstimo ou financiamento específico carrega certas características de risco inerentes a sua finalidade e a sua natureza. Os principais componentes de uma operação são: (i) o produto; (ii) o montante; (iii) o prazo e (iv); a forma de pagamento; (v) garantias e (vi) o preço. Cada um desses componentes tem sua potencialidade de risco. A inadequação na determinação do produto ou do valor pode levar o tomador à inadimplência. O prazo de uma operação tem peso significativo no risco de crédito, pois é necessário que o mesmo seja compatível com a capacidade de pagamento do cliente. Por outro lado, à medida que aumenta o prazo, o futuro se torna mais incerto e novos eventos poderão ocorrer e mudar o rumo da empresa, do país ou mesmo do mundo. A globalização da economia e a abertura às importações também são exemplos de fatores que comprovam que o tempo é um componente de risco. Adicionalmente, a inadequação do prazo (como os demais fatores), pode levar o tomador à inadimplência. Merece destaque a garantia associada a cada operação de empréstimo ou financiamento, especialmente a liquidez e suficiência da mesma. A separação do risco do cliente e da operação possibilita uma análise e decisão mais ajustada.

4.4.4 Risco de Concentração (Concentration Risk)

No gerenciamento do crédito, a decisão de conceder ou não determinado limite ou operação a um cliente depende em grande parte de dois fatores principais, ou seja, do risco e do retorno esperados em relação ao negócio específico. A análise do *risco*

intrínseco permite classificar o cliente numa escala de risco. A análise do *risco da operação* em si, compreendendo a natureza da mesma e as garantias associadas, fornece o complemento de apreciação de risco necessário à tomada de decisão. Adicionalmente, a carteira de crédito do banco pode estar concentrada num determinado segmento de atividade econômica, numa região geográfica ou num produto específico, por exemplo. Portanto, o risco de concentração decorre da composição da carteira de recebíveis do banco, quanto à maior ou menor concentração que a mesma apresente. Uma administração estratégica de crédito requer uma política adequada de diversificação da carteira de recebíveis. O objetivo de uma política de diversificação é, sem dúvida, reduzir riscos. O risco de uma carteira de crédito é diferente dos riscos de suas obrigações individuais, em razão das correlações que possam haver entre os diversos segmentos. Por outro lado, se, por exemplo, um banco distribuir suas aplicações em segmentos econômicos que tenham alta correlação positiva, isto, do ponto de vista de risco, não representará diversificação.

4.4.5 Risco de Administração do Crédito (Credit Management Risk)

Muitas vezes, ouvimos menções relativas às causas dos créditos problemáticos nas empresas ou nos bancos. Fatores como crises econômicas e caráter dos devedores são freqüentemente citados. Sabemos que muitos dos créditos problemáticos decorrem da capacidade e da seriedade do banco na avaliação do risco do cliente. Os recursos humanos e materiais do banco têm, portanto, importante papel nos níveis de inadimplência da carteira de crédito. A alta direção do banco tem responsabilidade na diversificação da carteira de crédito, no fornecimento de condições materiais e na manutenção de uma equipe de profissionais preparada e atualizada para analisar, avaliar, decidir, formalizar e acompanhar os créditos concedidos. A estrutura de crédito do banco deve ser dotada das diversas unidades especializadas na coleta, na organização, no armazenamento, na análise e no uso das informações sobre

clientes atuais e potenciais. Deve ser dotada de capacidade de armazenamento de informações, tecnologia, de processamento, bem como o *credit scoring* utilizado na avaliação de pessoas físicas e o *rating* para pessoas jurídicas. Os procedimentos de investigação de crédito devem possibilitar ao banco o maior conhecimento possível sobre o comportamento histórico de crédito do cliente.

4.4.6 Rating para Decisão de Crédito

O *rating* é uma avaliação de risco. Esta avaliação é feita por meio da mensuração e ponderação das variáveis determinantes do risco da empresa. O *rating* é apresentado por meio de um código ou classificação que fornece uma graduação do risco. Os serviços de *rating* são utilizados normalmente por credores e investidores com uma medida de expectativa de cumprimento de uma obrigação numa data certa. Há as tradicionais agências de *rating*, que são empresas especializadas na análise e atribuição de uma graduação de risco, conforme veremos no tópico seguinte. Do ponto de vista dos bancos, há cada vez mais uma preocupação maior com a avaliação do risco dos clientes. Cada banco, na qualidade de depositário dos recursos dos agentes econômicos ofertadores de fundos, necessita avaliar cuidadosamente a capacidade de pagamento dos tomadores de recursos. Do lado das autoridades monetárias, é necessária a busca da solidez do sistema financeiro para assegurar um funcionamento saudável da economia e evitar o elevado custo social de qualquer impacto negativo sobre o chamado risco sistêmico. Do lado da comunidade financeira internacional, desde o início do funcionamento do chamado Comitê da Basiléia, vem havendo uma preocupação internacional com a liquidez dos sistemas financeiros. A graduação do risco do cliente possibilita ao banco relativa uniformidade da identificação do risco de crédito do cliente e, conseqüentemente, na determinação do prêmio a ser cobrado pelo risco, bem como na exigência de garantias. Isso dará maior segurança e agilidade nos negócios, ao mesmo tempo, que possibilita maior proteção dos recursos dos

depositantes. Auxilia também no direcionamento das estratégias de negócios do banco. Do ponto de vista das autoridades monetárias, possibilita maior eficácia na fiscalização do sistema, especialmente na determinação do provisionamento necessário a carteira de recebíveis. Isso reduz o risco sistêmico.

Desse modo, os bancos precisam adotar uma metodologia que leve ao rating, para classificação dos riscos de seus clientes. Portanto, a análise das variáveis do risco deve levar a uma classificação do próprio risco. Pouco adianta um aprofundamento nas diversas metodologias de análise e nos diversos fatores relacionados ao risco, se não soubermos dimensionar o efetivo risco de crédito que a empresa apresenta. No gerenciamento do crédito, a diferença é muito grande entre uma empresa classificada como risco mínimo e outra classificada como risco máximo numa determinada escala de avaliação. Uma empresa classificada como risco mínimo será necessariamente uma empresa saudável. Provavelmente, será uma empresa para a qual a maioria dos analistas gostaria de aprovar crédito, mas ela não precisa. A tendência é de que uma empresa do tipo mínimo, ao contrário, solicite o cadastro e as demonstrações financeiras do banco, para avaliar a qualidade e solidez do próprio banco e poder decidir se ele lhe propicia o retorno e o risco compatíveis com o que ela está disposta a assumir. Por outro lado, uma empresa classificada como risco máximo tenderá a não ter muitas alternativas para obtenção de crédito. Um bom sistema de classificação de risco é fundamental para a decisão de crédito, orientando quanto ao nível de risco que está sendo assumido, quanto às expectativas de inadimplência, bem como ao grau de exigência de garantias. Também será fundamental para determinar a periodicidade de revisões de crédito.

4.4.6.1 Agências Internacionais de Rating

As três maiores empresas de rating são a Standard & Poors, a Moody's e a Fitch IBCA. A Standard & Poors e a Moody's são norte-americanas enquanto a Fitch IBCA resultou da fusão da IBCA, do Reino Unido, com a Fitch Investors Service of New York.

Definições de Categorias de Classificação S&P

| | |
|--------|---|
| AAA | Uma obrigação classificada como AAA tem a mais alta classificação atribuída pela Standard & Poor's. A capacidade do tomador de atender seu compromisso financeiro sobre a obrigação é extremamente forte. |
| AA | Uma obrigação classificada como AA difere das obrigações de classificação mais elevada apenas em pequeno grau. A capacidade do tomador para atender seu compromisso financeiro para com a obrigação é muito forte. |
| A | Uma obrigação classificada como A é um tanto mais suscetível aos efeitos adversos de mudanças de circunstâncias e de condições econômicas do que obrigações com classificações mais altas. No entanto, a capacidade do tomador de atender seus compromissos financeiros sobre a obrigação é ainda forte. |
| BBB | Uma obrigação classificada como BBB exige parâmetros adequados de proteção. No entanto, condições econômicas adversas ou a mudança de circunstâncias levarão mais provavelmente ao enfraquecimento da capacidade do tomador de atender seu compromisso financeiro sobre a obrigação. |
| BB | Uma obrigação classificada como BB é menos vulnerável a não-pagamento do que outras emissões especulativas. No entanto, a exposição contínua a incertezas ou condições adversas dos negócios, financeiras ou econômicas, poderia levar a uma capacidade ou disposição inadequadas do tomador em atender seu compromisso financeiro referente à obrigação. |
| B | Uma obrigação classificada como B é mais vulnerável a não-pagamento do que obrigações classificadas como BB, embora o tomador tenha atualmente capacidade de atender seu compromisso financeiro referente à obrigação. Condições adversas de negócios, financeiras ou econômicas, provavelmente prejudicarão a capacidade ou a disposição do tomador para atendimento de seu compromisso financeiro referente à obrigação. |
| CCC | Uma obrigação classificada como CCC é atualmente vulnerável ao não-pagamento e depende de condições favoráveis de negócios, financeiras e econômicas, para que o tomador possa atender seu compromisso financeiro referente à obrigação. No evento de condições adversas de negócios, financeiras e econômicas, é provável que o tomador não tenha capacidade de atender seu compromisso financeiro referente à obrigação. |
| CC | Uma obrigação classificada como CCC é atualmente vulnerável ao não-pagamento. |
| C | A classificação C pode ser utilizada para cobrir uma situação na qual um pedido de falência tenha sido apresentado ou em que alguma ação similar tenha sido empreendida, mas os pagamentos da obrigação continuam a serem realizados. |
| D | A classificação D, diferentemente das demais classificações, não é previsiva; é utilizada apenas quando uma inadimplência tenha efetivamente ocorrido – e não quando uma inadimplência seja esperada. A Standard & Poor's muda as classificações para D quando: <ul style="list-style-type: none"> Ø No dia em que um pagamento de juros e/ou principal for devido e não for pago. É admitida exceção se houver um período de carência e a S&P acreditar que um pagamento será feito, caso em que a classificação poderá ser mantida; ou Ø Quando da solicitação voluntária de falência ou ação similar. É feita exceção se a S&P espera que os pagamentos de serviço da dívida continuem a ser feitos para uma emissão específica. Na ausência de inadimplência de pagamentos ou solicitação de falência, uma inadimplência técnica (ou seja, violação de contrato) não é suficiente para a atribuição de uma classificação D. |
| + ou - | As classificações AA a CCC podem ser modificadas pela adição de um sinal de mais ou de menos para mostrar sua situação relativa dentro das principais categorias de classificação. |
| R | O símbolo é atrelado à classificação de instrumentos com riscos não creditícios significativos. Destaca riscos do principal ou volatilidade dos retornos esperados que não são considerados na classificação de crédito. Exemplos incluem: obrigações atreladas ou indexadas a ações, moedas ou commodities; obrigações expostas a elevado risco de pré-pagamento – como títulos de hipotecas exclusivamente de taxas de juros ou de principal; e obrigações com acordo sobre os juros, não-normais arriscados, como flutuantes inversos. |

Definição de Categorias de Classificação da Moody's

| | |
|-----|---|
| Aaa | Títulos de dívida classificados como Aaa são considerados como sendo da melhor qualidade. Representam o menor grau de risco de investimento e são geralmente conhecidos como “de primeira classe” (gilt edged). Os pagamentos de juros são protegidos por uma ampla ou excepcionalmente estável folga financeira e o principal está assegurado. Embora os diversos elementos de proteção são passíveis de mudanças, tais mudanças, como é, de se esperar, dificilmente irão prejudicar a posição de tais emissões. |
| Aa | Títulos de dívida classificados como Aa são considerados como sendo de alta qualidade sob todos os créditos. Juntamente com o grupo Aaa, caracterizam o que se conhece como títulos de alta qualidade. Têm classificação mais abaixo do que os melhores títulos Aaa ou a volatilidade dos fatores de proteção pode ter uma amplitude maior ou pode haver a presença de outros fatores que surgiram que o risco de longo prazo seja um pouco maior do que os de títulos Aaa. |
| A | Títulos de dívida classificados como A possuem muitas características positivas de investimentos e devem ser considerados como riscos de qualidade média superior. A segurança do principal e dos juros são consideradas adequadas, mas podem estar presentes fatores que sugerem uma suscetibilidade a condições prejudiciais no futuro. |
| Baa | Títulos de dívida classificados como Baa são considerados como obrigações de grau médio (isto é, não são altamente protegidos nem mal protegidos). A segurança de pagamento de juros e de principal parece adequada para o momento, mas certos elementos de proteção podem estar faltando ou ser caracteristicamente não-confiáveis ao longo de qualquer prazo mais longo. Tais títulos de dívida não possuem características de investimento excepcionais e, na verdade, têm características especulativas também. |
| Ba | Títulos de dívida classificados como Ba são considerados como tendo elementos especulativos; seu futuro não pode ser considerado como bem assegurado. Com frequência, a proteção de pagamento de juros e de principal pode ser bastante moderada e, portanto, esses pagamentos não estarão adequadamente protegidos durante tempos bons e ruins no futuro. A incerteza de posição caracteriza os títulos de dívida nessa classe. |
| B | Títulos de dívida classificados como B geralmente deixam de apresentar características de investimento desejável. A garantia de pagamento de juros e de principal ou de manutenção de outras condições do contrato pode ser muito pequena ao longo do tempo. |
| Caa | Títulos de dívida classificados como Caa são de má qualidade. Tais emissões podem ser inadimplentes ou elementos de risco podem estar presentes relativamente ao principal ou aos juros. |
| Ca | Títulos de dívida classificados como Ca representam obrigações especulativas em alto grau. Tais emissões são frequentemente inadimplentes ou possuem outros problemas importantes. |
| C | Títulos da dívida classificados como C são os de mais baixa qualidade. Emissões assim classificadas podem ser consideradas como tendo perspectivas extremamente baixas de algum dia serem classificadas em uma classe de investimento. |

Classificações de Crédito de Curto Prazo da S&P

| | |
|-----|--|
| A-1 | Uma obrigação de curto prazo classificada como A-1 está classificada na categoria mais alta pela S&P. A capacidade do tomador de atender seu compromisso financeiro referente à obrigação mais forte. Nessa categoria, certas obrigações são designadas com um sinal de mais (+). Isso indica que a capacidade do tomador de atender seu compromisso financeiro referente a essas obrigações é extremamente forte. |
| A-2 | Uma obrigação de curto prazo classificada como A-2 é um tanto mais suscetível aos efeitos adversos de mudanças de circunstâncias e condições econômicas do que as obrigações enquadradas em categorias mais altas de classificação. No entanto, a capacidade do tomador de atender seu compromisso financeiro referente à obrigação é satisfatória. |
| A-3 | Uma obrigação de curto prazo classificada como A-3 exibe parâmetros de proteção adequados. No entanto, condições econômicas adversas ou mudanças de circunstâncias sem maior probabilidade de conduzir a um enfraquecimento da capacidade do tomador de atender seus compromissos financeiros referentes à obrigação. |
| B | Uma obrigação de curto prazo classificada como B é considerada como tendo características especulativas significantes. O tomador atualmente tem a capacidade de atender seus compromissos financeiros referentes à obrigação; o entanto, se depara continuamente com incertezas que poderiam levar a uma capacidade inadequada do tomador de atender seus compromissos financeiros referentes a essa obrigação. |
| C | Uma obrigação de curto prazo classificada como C é atualmente vulnerável a não-pagamento e depende de condições favoráveis de negócios, financeiras e econômicas para que o tomador possa atender seus compromissos financeiros referentes à obrigação. |
| D | A classificação D é atribuída quando uma dívida de curto prazo tenha efetivamente inadimplido. |

Classificações de Dívida de Curto Prazo da Moody's

| | |
|---------|---|
| Prime-1 | <p>Emitentes classificados como Prime-1 (ou as instituições garantidoras) têm capacidade de re-pagamento superior para obrigações preferenciais de dívida de curto prazo. A capacidade de re-pagamento Prime-1 será freqüentemente evidenciada por muitas das características a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Posições de liderança de mercado em setores bem estabelecidos; Ø Altas taxas de retorno sobre recursos utilizados; Ø Estrutura conservadora de capitalização com dependência moderada em endividamento e ampla proteção de ativos; Ø Margens amplas de cobertura por receitas de encargos financeiros fixos e elevada geração interna de caixa; Ø Acesso bem estabelecido a uma gama de mercados financeiros e fontes garantidas de liquidez alternativa. |
| Prime-2 | Emitentes classificados como Prime-2 (ou instituições garantidoras) têm forte capacidade de re-pagamento de obrigações preferenciais de dívida de curto prazo. Isso é normalmente evidenciado por muitas das características citadas acima, mas em menor grau. Tendências de lucros e indicadores de cobertura, embora sólidos, podem estar mais sujeitos a variação. As características de capitalização, embora apropriadas, podem ser mais afetadas por condições externas. É mantida liquidez alternativa ampla. |
| Prime-3 | Emitentes classificados como Prime-3 ou as (instituições garantidoras) têm uma capacidade aceitável de re-pagamento de obrigações preferenciais de dívida de curto prazo. O efeito de características setoriais e composições de mercado podem ser mais pronunciados. Variabilidade de lucros e rentabilidade pode resultar em mudanças no nível de medidas de proteção de dívida e pode requerer alavancagem relativamente elevada. É mantida liquidez alternativa adequada. |

O serviço de *rating* fornece vantagens para vários grupos de interessados. Para uma empresa ou um banco emissor de títulos ou tomador de recursos no mercado, o *rating* fornece ao investidor ou ao credor uma avaliação independente e externa dos riscos de sua empresa, ao mesmo tempo em que possibilita expansão do universo de investidores e fornecedores de fundos. Para o investidor ou fornecedor de fundos (credor), o *rating* fornece uma medida objetiva da avaliação de risco e propicia subsídios para definição do retorno desejado. Fornece também parâmetros homogêneos na classificação do risco de empresas ou bancos diferentes. Possibilita maior liquidez no mercado secundário de títulos. Os custos relativos aos serviços de *rating* são pagos pelo emitente ou tomador de recursos, que é quem contrata a empresa especializada para a prestação dos serviços.

Para chegar à classificação de um banco, são necessárias as demonstrações financeiras dos últimos cinco anos, projeções financeiras e demais informações sobre o banco, o mercado e o país. Na análise são consideradas as seguintes áreas-chave: (i) risco da economia, de modo a identificar como a mesma afeta as instituições financeiras (a volatilidade da economia e o poder e competência do governo para administrá-la em períodos de crescimento ou de recessão); (ii) o risco da indústria, relacionado à dinâmica da indústria de serviços financeiros (aspectos como a estrutura do sistema financeiro, inclusive a qualidade e transparência do sistema contábil, de publicação de dados e qualidade da auditoria; considera também a base de clientes e os aspectos de regulamentação e desregulamentação, entre outros); (iii) posição no mercado, em termos de pontos fortes e fraquezas; (iv) diversificação quanto aos negócios, área de atuação geográfica e segmentos econômicos, por exemplo; (v) administração e estratégia, avaliadas por meio da credibilidade e dos resultados alcançados; (vi) o risco de crédito dos recebíveis; (vii) o risco de mercado, relacionado às atividades de toda instituição, compreendendo sua estrutura de ativos e passivos, bem como suas atividades e estratégias; (viii) a captação e a liquidez, no sentido de avaliar as fontes de fundos e os fatores que afetem a liquidez do banco.

No Brasil, a empresa mais forte no segmento de elaboração de *rating* é a Serasa. Abaixo segue a classificação de *rating* elaborada pela mesma:

| Classe de Risco | Probabilidade de Inadimplência (%) | Probabilidade Média de Inadimplência (%) |
|------------------------|--|---|
| 1 | 0,00 a 0,50 | 0,25 |
| 2 | 0,51 a 1,00 | 0,75 |
| 3 | 1,01 a 1,50 | 1,25 |
| 4 | 1,51 a 2,00 | 1,75 |
| 5 | 2,01 a 3,00 | 2,50 |
| 6 | 3,01 a 4,00 | 3,50 |
| 7 | 4,01 a 5,00 | 4,50 |
| 8 | 5,01 a 6,00 | 5,50 |
| 9 | 6,01 a 7,00 | 7,00 |
| 10 | 8,01 a 10,00 | 9,00 |
| 11 | 10,01 a 15,00 | 12,50 |
| 12 | 15,01 a 30,00 | 22,50 |
| 13 | 30,01 a 50,00 | 40,00 |
| 14 | 51,00 a 99,99 | 70,00 |
| 15 | Default Ø Cesta De eventos relevantes Ø Dívidas vencidas com instituições financeiras e administradoras de cartão de crédito | |
| 16 | Default – concordata | |
| 17 | Default - Falência | |

4.5 POLÍTICAS DE CRÉDITO

Os elementos de uma política de crédito são quatro: padrão de crédito, prazo de crédito, desconto e cobrança.

4.5.1 Padrão de crédito

Os padrões de crédito da empresa são as exigências mínimas para conceder-se crédito ao cliente. O entendimento das variáveis-chaves, que devem ser consideradas quando a empresa está contemplando flexibilizar ou tornar mais rígidos seus padrões de crédito, vai proporcionar uma idéia geral dos tipos de decisões envolvidas.

As principais variáveis a serem consideradas quando se avaliam mudanças propostas nos padrões de crédito são: volume de vendas, investimento em duplicatas a receber e despesas em dívidas incobráveis.

- Ø Volume de vendas: Mudanças nos padrões de crédito devem alterar o volume de vendas. Se os padrões de crédito são relaxados, se espera que as vendas aumentem; se os padrões de crédito se tornam mais rígidos, se pode esperar que as vendas caiam. Geralmente, aumentos nas vendas afetam os lucros positivamente, enquanto diminuições nas vendas afetam os lucros negativamente.
- Ø Investimentos em duplicatas a receber: Duplicatas a receber envolvem um custo para a empresa, atribuíveis à renúncia de oportunidades de receita dos recursos imobilizados em duplicatas a receber. Quanto maior for o investimento da empresa em duplicatas a receber, maior o custo de mantê-las; e quanto mais baixo o investimento da empresa em duplicatas a receber, menor o custo de mantê-las. Se a empresa relaxa seus padrões de crédito, o volume de duplicatas aumenta, assim como o custo de mantê-las. Essa mudança resulta do aumento das vendas e dos períodos de cobrança mais longos devido ao pagamento mais demorado. O oposto ocorre se os padrões de créditos são arrojados. Portanto, espera-se que uma flexibilização de padrões de crédito afete os lucros negativamente devido aos custos mais altos de sustentar as duplicatas a receber, enquanto tornar os padrões de crédito mais rígidos afetaria os lucros positivamente como resultado de custos de sustentação menores.

- Ø Despesas em dívidas incobráveis: A probabilidade, ou risco, de se adquirir uma dívida incobrável aumenta quando os padrões de crédito são flexibilizados. O aumento em dívidas incobráveis associado ao relaxamento de padrões de crédito afeta os lucros negativamente. Os efeitos opostos em despesas em dívidas incobráveis e lucros resultam de padrões de créditos tornados mais rígidos.

| Efeitos do Relaxamento de Padrões de Crédito | | |
|---|--------------------|-----------------------|
| Variável | Direção da mudança | Efeitos sobre o lucro |
| Volume de vendas | Aumento | Positivo |
| Investimento em duplicatas a receber | Aumento | Negativo |
| Despesas com dívidas incobráveis | Aumento | Negativo |

Se os padrões de crédito se tornassem mais rígidos, os efeitos seriam opostos.

Com o objetivo de ilustração, segue abaixo a relação entre as receitas de vendas e custo de mercadorias vendidas para compararmos se o relaxamento / enrigecimento dos padrões de crédito necessariamente resulta em ganho ou perda no resultado.

| Receita Vendas | CMV | Período | Varição Receita Venda | Varição CMV |
|----------------|---------------|-----------|-----------------------|-------------|
| 1950717743,19 | 1158342589,15 | 2002/2003 | 0 | 0 |
| 2994600430,75 | 1731556264,93 | 2003/2004 | 54% | 49% |
| 3636433858,27 | 2105002593,07 | 2004/2005 | 21% | 22% |

4.5.2 Política de cobrança

Hoje a área de cobrança da Siemens está presente nas Regionais de Vendas e na área Central da Empresa ligada à Diretoria Financeira. Os faturamentos são quase que na sua totalidade enviados a Banco com exceção dos relacionados abaixo:

- Ø Órgãos públicos;
- Ø Empresas de importância fundamental às Unidades de Negócio (GERDAU, CVRD, ALUNORTE, BRASKEM, etc.);
- Ø Empresas classificadas como TELES (ligadas à área de Telecomunicações - EMBRATEL, BRASIL TELECOM, GRUPO TELEMAR, GRUPO CLARO, TIM, etc.);

A cobrança destes títulos em carteira é feita de forma amigável via telefone ou visita para negociações. Uma situação muito corriqueira nos faturamentos destas empresas são dos pagamentos estarem vinculados a determinados eventos. Ou seja, o faturamento em si não significa certeza do pagamento parcial ou total. Considera-se o cronograma de contrato. As áreas comerciais emitem faturamentos de forma a atingir metas muitas vezes contra a condição de venda. A consequência dessa ação um faturamento que não será recebido num curto prazo. Os impactos, em termos financeiros são:

- Ø Como o recebimento é incerto, a parcela vencida fica caracterizada como pendência comercial. Provisionando 100% no resultado;
- Ø Carteira “envelhecida” – demora no recebimento superior a 120 dias;
- Ø Desembolso no pagamento de impostos quando do faturamento (ICMS, IPI, CSLL, COFINS, etc.);

A cobrança, quando se encontra em Banco, o cliente efetua o pagamento da mesma na rede bancária que repassa o respectivo valor à Siemens.

Na situação de não pagamento o sistema SAP envia solicitação de apontamento em cartório. Outra maneira de envio a Cartório é o uso de Gerenciador Financeiro. O

prazo médio de recebimento nesta situação gira em torno de 20 dias gerando o custo de envio e administração cobrados pelo Banco responsável pela cobrança à Siemens. Os Bancos responsáveis pela cobrança são o Banco Bradesco e Banco do Brasil.

O trabalho da área de cobrança da Siemens tem se intensificado na medida em que o cenário econômico tem se tornado cada vez mais recessivo às áreas produtivas, impactando no aumento da inadimplência.

4.5.3 Prazo de crédito

O prazo de crédito é um dos elementos da política de crédito. Sua fixação dependerá de diversos fatores, como oligopolização dos setores, taxa de juros praticada pelo mercado, restrições legais, probabilidade de pagamento, quantidade de vezes que um cliente compra a prazo, entre outros.

A influência da forma como estão estruturadas as empresas num determinado setor pode ser decisiva no prazo de crédito. Deste modo, empresas que detêm grande poder de barganha na cadeia produtiva têm condições de exigir prazo mais dilatado dos fornecedores e um prazo mais reduzido dos clientes.

A taxa de juros praticada determina a atratividade do investimento. Por este motivo a taxa de juros básica da economia, usualmente títulos do governo, é um instrumento de política econômica constantemente utilizado para o controle da economia. Um acréscimo nesta taxa de juros reduz a quantidade de venda a prazo, e, por conseqüência, a atividade econômica. Uma redução na taxa de juros induz ao aumento do consumo por facilitar o acesso de mais consumidores ao mercado.

Em determinadas situações da história econômica, o governo chegou a utilizar o prazo de crédito para tentar alcançar alguma meta econômica. Assim, o governo pode estabelecer que a venda de bens de consumo durável deve ser realizada com um mínimo de prazo, como ocorreu em diversos momentos na nossa história. Neste caso usa-se a restrição do prazo para fins de redução no crescimento da economia.

A probabilidade de pagamento (qualidade do cliente) é outro fator relevante. Quanto melhor for o cliente, maior poderá ser o prazo de pagamento, sem que isto afete demasiadamente o risco da empresa. Realmente, se um comprador adquire pela primeira vez de uma empresa é natural que o prazo de crédito seja diferente de clientes tradicionais. Espera-se que a empresa beneficie estes em detrimento daquele.

Da mesma forma que no desconto, a decisão financeira de conceder prazo adicional depende da análise de fluxo de caixa.

Para efeito de análise, faremos um comparativo no que se refere à relação entre o custo de financiamento repassado ao cliente na venda a prazo e custo de captação de recursos pela Siemens. O desenho foi realizado na Unidade de Negócio Automation and Control (A&C).

Simularemos a hipótese de faturamento no valor de R\$ 100,00 (valor hipotético) considerando os valores de custo financeiro aplicados pela Unidade de Negócio (na coluna "Custo Financeiro") apontando o valor de lucro da venda. Na seqüência, simularemos a hipótese de a Siemens ir ao mercado captar os mesmos R\$ 100,00 (valor hipotético). Por fim, analisaremos o resultado final das vendas.

| PRAZO | CUSTO FINANCEIRO | RECEITA VENDA | IMPOSTOS | LUCRO VENDA |
|-------|------------------|---------------|----------|-------------|
| 7 | 0,37% | 0,37 | 0,08 | 0,29 |
| 10 | 0,53% | 0,53 | 0,12 | 0,41 |
| 14 | 0,74% | 0,74 | 0,16 | 0,58 |
| 21 | 1,12% | 1,12 | 0,24 | 0,88 |
| 28 | 1,49% | 1,49 | 0,32 | 1,17 |
| 30 | 1,60% | 1,60 | 0,35 | 1,25 |
| 42 | 2,25% | 2,25 | 0,49 | 1,76 |
| 56 | 3,00% | 3,00 | 0,65 | 2,35 |
| 60 | 4,00% | 4,00 | 0,87 | 3,13 |
| 75 | 5,05% | 5,05 | 1,10 | 3,95 |
| 90 | 6,10% | 6,10 | 1,33 | 4,77 |
| 120 | 8,25% | 8,25 | 1,79 | 6,46 |

No cálculo do resultado do financiamento dos clientes, consideramos nos impostos ICMS (12% - alíquota do Estado de São Paulo), CSLL, COFINS e PIS (9,75%).

| DIAS | JURO BANCÁRIO | VALOR JURO R\$ | IOF | VALOR IOF R\$ | CPMF | CUSTO TOTAL |
|------|---------------|----------------|---------|---------------|------|-------------|
| 7 | 0,33% | 0,33 | 0,0287% | 0,00 | 0,00 | 0,33 |
| 10 | 0,47% | 0,47 | 0,0410% | 0,00 | 0,00 | 0,47 |
| 14 | 0,65% | 0,65 | 0,0574% | 0,00 | 0,00 | 0,65 |
| 21 | 0,98% | 0,98 | 0,0861% | 0,00 | 0,00 | 0,98 |
| 28 | 1,31% | 1,31 | 0,1148% | 0,00 | 0,00 | 1,30 |
| 30 | 1,40% | 1,4 | 0,1230% | 0,00 | 0,01 | 1,39 |
| 42 | 1,96% | 1,96 | 0,1722% | 0,00 | 0,01 | 1,95 |
| 56 | 2,61% | 2,61 | 0,2296% | 0,01 | 0,01 | 2,59 |
| 60 | 2,80% | 2,8 | 0,2460% | 0,01 | 0,01 | 2,78 |
| 75 | 3,50% | 3,5 | 0,3075% | 0,01 | 0,01 | 3,48 |
| 90 | 4,20% | 4,2 | 0,3690% | 0,02 | 0,02 | 4,17 |
| 120 | 5,60% | 5,6 | 0,4920% | 0,03 | 0,02 | 5,55 |

No cálculo do custo de captação consideramos o custo bancário (juro) cotado em torno de 1,4% a.m., IOF de 0,0041% a.d. e CPMF para liquidação da obrigação junto à instituição financeira.

| DIAS | LUCRO VENDA | CUSTO TOTAL | RESULTADO |
|------|-------------|-------------|-----------|
| 7 | 0,29 | 0,33 | -0,04 |
| 10 | 0,41 | 0,47 | -0,05 |
| 14 | 0,58 | 0,65 | -0,07 |
| 21 | 0,88 | 0,98 | -0,10 |
| 28 | 1,17 | 1,30 | -0,14 |
| 30 | 1,25 | 1,39 | -0,14 |
| 42 | 1,76 | 1,95 | -0,19 |
| 56 | 2,35 | 2,59 | -0,25 |
| 60 | 3,13 | 2,78 | 0,35 |
| 75 | 3,95 | 3,48 | 0,48 |
| 90 | 4,77 | 4,17 | 0,60 |
| 120 | 6,46 | 5,55 | 0,90 |

De acordo com as planilhas acima e o gráfico de análise geral, chegamos à conclusão de que as vendas a prazo só trazem resultado positivo quando o prazo de vencimento é superior a 60 dias. Nos demais, a operação tem um resultado negativo.

Não podemos afirmar se as margens do produto são capazes de suportar este déficit. Também não é objetivo da análise verificar isso.

4.5.4 Desconto financeiro

O desconto financeiro corresponde à redução no preço de venda quando o pagamento é efetuado a vista ou num prazo menor. A adoção de desconto pode ocorrer por quatro possíveis razões:

- Ø Desejo de adiantar o fluxo de caixa, reduzindo, por consequência, uma necessidade de financiamento, ou aumentando o volume de recursos que podem ser alocados para outro investimento;
- Ø Desejo de aumentar o volume de vendas, se o cliente vir o desconto como uma redução de preços;
- Ø Desejo de reduzir o risco de insolvência dos clientes, promovendo incentivos para pagamentos mais rápidos;
- Ø Desejo de reduzir a sazonalidade das vendas.

Apesar de a decisão de conceder desconto estar inserida dentro da política geral de giro de uma empresa, uma primeira forma de decidir se o desconto concedido será ou não vantajoso é através da comparação entre os fluxos de caixa. Se o fluxo de caixa a valor presente – situação com desconto – for superior ao fluxo de caixa, também em termos de valor presente, da situação original, a proposta deverá ser aceita.

5. METODOLOGIA DO ESTUDO

O estudo irá abordar a redução com custos em *assets*, sobretudo sobre a inadimplência da carteira de clientes.

O método que será utilizado para a análise será os índices de inadimplência da Siemens (valores percentuais) dividido por cada uma das Unidades de Negócios visto que são mercados diferenciados e merecem análises diferentes.

Nas análises identificamos qual a composição dos valores inadimplentes em 4 categorias:

- Ø Pagamento via apontamento de cartório;
- Ø Dívidas de órgãos públicos;
- Ø Dívidas em cobrança judicial (identificada como ADVO);
- Ø Pendências comerciais.

A partir destes parâmetros poderemos desenhar, em detalhes, os tipos de clientes e como a área de crédito e cobrança poderá contribuir para reduzir o impacto financeiro fruto da inadimplência na Siemens.

5.1 PAGAMENTOS VIA APONTAMENTO EM CARTÓRIO

Numa situação de inadimplência o sacado pode solicitar ao banco portador da cobrança que a mesma seja apontada em cartório. Ou seja, o banco solicita ao cartório da região que o devedor seja intimado pelo mesmo para efetuar o pagamento do débito sob pena de ter seu CNPJ ou CPF incluído nos órgãos de proteção ao crédito (SERASA, EQUIFAX, CADIN). O impacto do não pagamento da dívida pelo apontamento, gerando o protesto do título, é de dificuldade de fazer operações que necessite de crédito.

O apontamento em cartório é utilizado basicamente nas seguintes situações:

- Ø Alongamento do prazo de pagamento: Uma duplicata recebe instrução de apontamento três dias após o vencimento. O banco demora mais um dia para solicitar o apontamento ao cartório. Então o cliente é intimado a efetuar o pagamento em até três dias úteis. Com isso o cliente ganhou seis dias úteis, no mínimo, para fazer o referido desembolso;
- Ø Custo financeiro menor que o da cobrança bancária: O juro do apontamento é de 1,0% a.m. enquanto o juro da cobrança bancária é de 6,0% a.m.;
- Ø Dificuldades crônicas ou momentâneas de fluxo de caixa.

5.2 DÍVIDAS DE ÓRGÃOS PÚBLICOS

As instituições públicas, historicamente, apresentam um maior prazo de pagamento se comparado com os clientes privados por diversas razões tais como: demora nas liberações de verbas, excesso de burocracia interna, trocas de diretorias (pois todos os pagamentos são imediatamente bloqueados) entre outras. Enquanto uma dívida com uma instituição privada a cobrança pode ser feita em cartório um órgão ligado ao Governo (seja ele municipal, estadual ou federal) a cobrança, mesmo não paga, é de difícil execução uma vez que um processo judicial costuma ser moroso e, para a quitação do débito, o Estado emite títulos precatórios cujos recebimentos é praticamente impossível. Além da depreciação do bem que não se recupera até o final da demanda judicial.

5.3 PENDÊNCIAS COMERCIAIS

Muitos dos projetos, contratos e vendas efetuados pela Siemens têm seu pagamento atrelado ao cumprimento total das obrigações como prazo de entrega e instalação. Nesses casos o envolvimento não é somente da área de crédito que libera a venda e da cobrança que trabalha no recebimento. Mas das áreas de produção, logística, comercial e vendas. Numa falha de prazo, por exemplo, o pagamento fica postergado bem como a Siemens poderá arcar com multas contratuais.

5.4 DÍVIDAS EM COBRANÇA JUDICIAL (IDENTIFICADA COMO ADVO)

Após esgotadas todas as ações no sentido do recebimento (apontamento em cartório, visitas, reuniões, negociações) a área de cobrança faz a juntada de documentação encaminhando a mesma para a área jurídica onde se inicia uma demanda judicial. Geralmente se ajuíza um pedido de falência. Porém, com a nova lei de falências e concordatas (Projeto Lei 4376/93 que atualiza e Lei 7661/45), os prazos ficaram maiores para o devedor tentar recuperar seu empreendimento e saldar sua dívida.

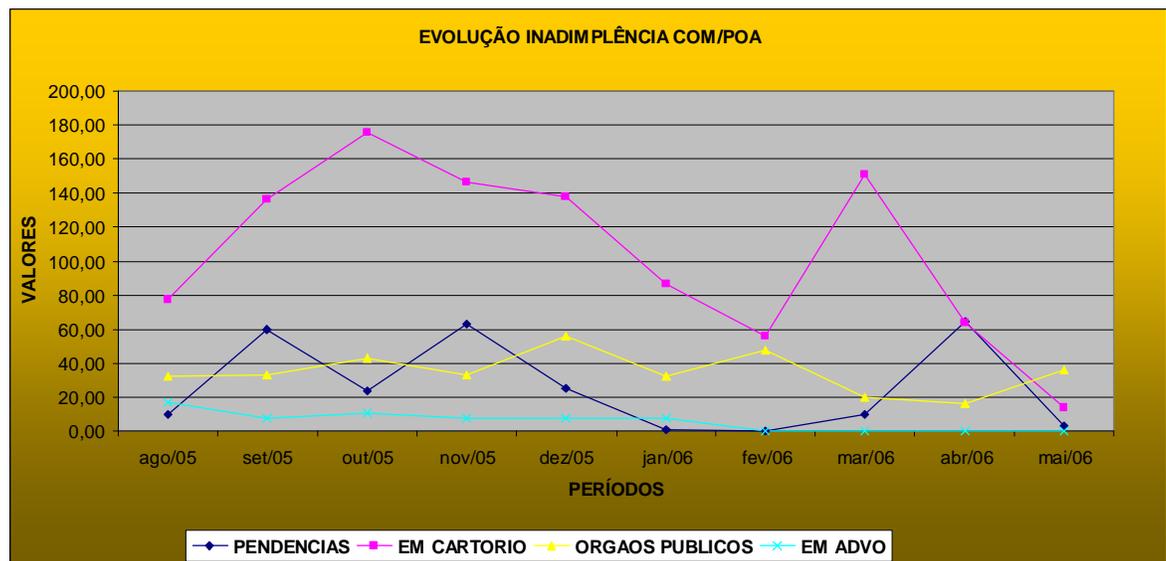
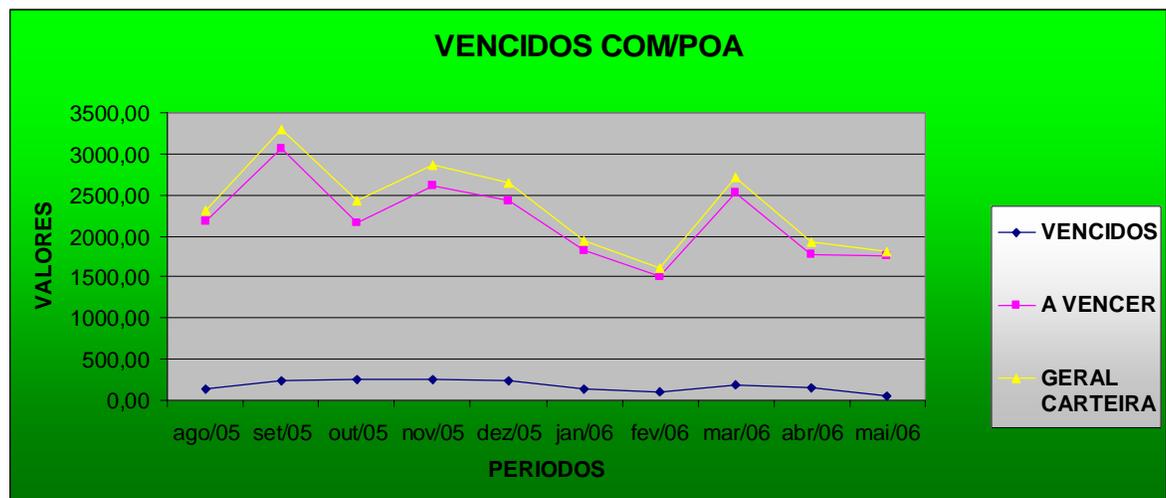
5.4.1 Análise carteira COM/EN – REGIONAL POA

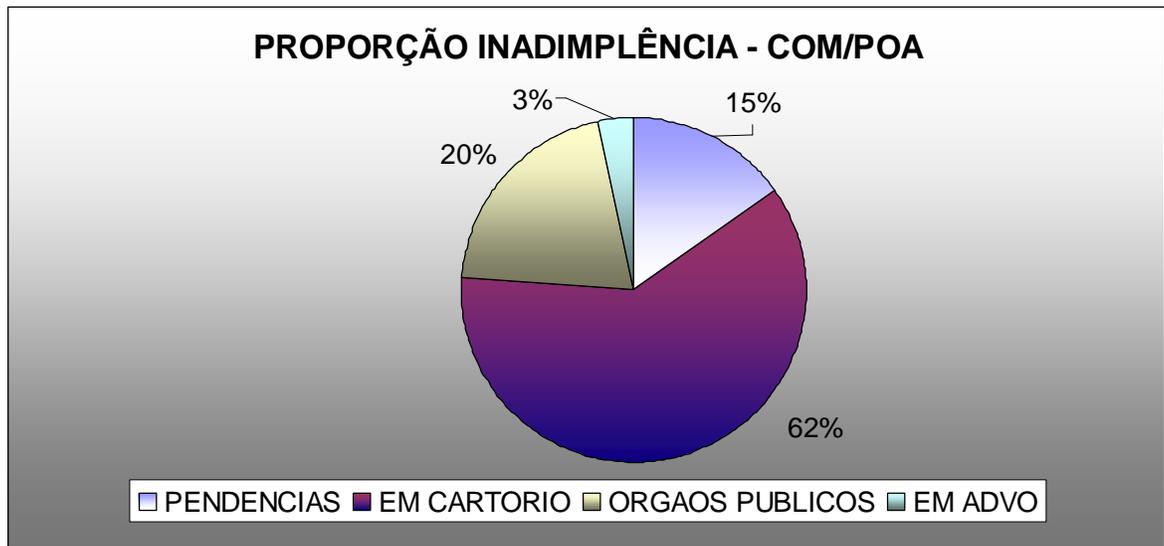
Como pode ser observado, percentualmente o índice de inadimplência da Unidade de Negócio COM/EN é relativamente baixo se comparado com as demais Unidades da Siemens. Isso se atribui a alguns fatores entre os quais:

- Ø Conhecimento do cliente pela área comercial e financeira (contas a receber): Uma aproximação com o parceiro facilita em negociações ligadas à falta de pagamento;
- Ø Produto ser chave ao negócio do cliente: A carteira de recebíveis da COM/EN é composta, em grande parte, de contratos de manutenção e locação de centrais telefônicas. Estes equipamentos trazem agilidade e redução dos custos nas chamadas telefônicas. A falta de pagamento implica na paralisação dos serviços causando impactos grandes ao inadimplente;
- Ø Integração entre áreas comercial / faturamento e financeira: Todos os faturamentos de equipamentos e contratos têm um acompanhamento de forma a reduzir as chances de pendências que possam impedir o pagamento da duplicata;
- Ø Cobrança preventiva: A área de cobrança extrai do SAP relatório com relação de NFs a receber e envia e-mails (espécie de mala direta) aos clientes com a finalidade de fazer follow-up. Considerando que as NFs são encaminhadas via correio ao cliente pode ocorrer de as mesmas não chegarem ao seu destino. Como essa ação já é praticada há bastante tempo (em torno de um ano) isso acarreta, também, num estreitamento da relação com o cliente. Evitando, assim, apontamentos de cartório indevidos (uma vez que o cliente não recebeu a devida cobrança) e custos adicionais à Siemens com instruções em banco, provisões por não recebimento, operacionais, etc.

| PERÍODO | VENCIDO | A VENCER | TOTAL CARTEIRA | % VENCIDO | VARIAÇÃO VENCIDO | VARIAÇÃO A VENCER |
|---------|---------|----------|----------------|-----------|------------------|-------------------|
| ago/05 | 135,90 | 2.178,25 | 2.314,16 | 6% | 0% | 0 |
| set/05 | 236,67 | 3.059,50 | 3.296,17 | 7% | 74% | 40% |
| out/05 | 252,52 | 2.168,05 | 2.420,56 | 10% | 7% | -29% |
| nov/05 | 249,26 | 2.607,85 | 2.857,10 | 9% | -1% | 20% |
| dez/05 | 227,60 | 2.422,60 | 2.650,20 | 9% | -9% | -7% |
| jan/06 | 127,71 | 1.820,26 | 1.947,98 | 7% | -44% | 25% |
| fev/06 | 103,41 | 1.921,60 | 2.025,01 | 5% | -19% | 6% |
| mar/06 | 180,52 | 2.536,20 | 2.716,72 | 7% | 75% | 32% |
| abr/06 | 144,61 | 1.782,40 | 1.927,01 | 8% | -20% | -30% |
| mai/06 | 52,65 | 1.751,91 | 1.804,56 | 3% | -64% | -2% |

| PERÍODOS | PENDENCIAS | EM CARTORIO | ORGAOS PUBLICOS | EM ADVO |
|----------|------------|-------------|-----------------|---------|
| ago/05 | 10,12 | 77,13 | 32,14 | 16,52 |
| set/05 | 59,63 | 136,18 | 32,97 | 7,89 |
| out/05 | 23,70 | 175,63 | 42,67 | 10,51 |
| nov/05 | 62,67 | 145,99 | 32,71 | 7,89 |
| dez/05 | 25,48 | 137,95 | 56,28 | 7,89 |
| jan/06 | 0,70 | 86,66 | 32,47 | 7,89 |
| fev/06 | 0,00 | 56,15 | 47,26 | 0,00 |
| mar/06 | 9,69 | 150,87 | 19,96 | 0,00 |
| abr/06 | 64,62 | 63,73 | 16,26 | 0,00 |
| mai/06 | 3,11 | 13,64 | 35,90 | 0,00 |





Numa análise dos gráficos com o desenho da inadimplência grande parte dela se deve a clientes que têm como política de pagamentos o uso do apontamento em cartório.

Conforme relatado anteriormente, todo faturamento emitido tem uma provisão de acordo com o status de cobrança em que o mesmo se encontra. Uma duplicata virando o mês como a vencer sofre uma provisão de 1,0% (provisão geral). Ao passo que uma duplicata vencida tem um valor maior a ser provisionado.

Numa situação de um cliente que efetue os pagamentos em cartório, o valor a ser provisionado pela empresa aumenta de 1,0% para 30%.

Na carteira de locações e manutenções, os faturamentos a clientes que tem ótima reputação nos pagamentos o faturamento ocorre no começo do mês (até dia 03) com vencimento no dia 25 do próprio mês. Ou seja, o recebimento ocorre no mesmo período do faturamento. Algumas das vantagens dessa prática são:

- Ø Na hipótese de problemas no faturamento em questão o cancelamento pode ser feito com a recuperação de todos os impostos incidentes;
- Ø Não existe a necessidade de qualquer provisão, pois o pagamento ocorre antes do final do mês (quando ocorrem as contabilizações das provisões gerais). Esta situação somente é favorável quando o pagamento realmente ocorre dentro do mês da emissão da fatura.

Mensalmente a área de cobrança junto com a área comercial faz um estudo dos clientes que usam da prática de pagamento em cartório. Após este levantamento se faz a negociação dos prazos de faturamentos junto aos clientes. Considerando o valor dos contratos absorver o custo financeiro de uma possível prorrogação nos faturamentos, os vencimentos começam a serem colocados para os primeiros dias do mês seguinte. Com esta prática o valor a provisionar cai dos 30% (título em cartório) para 1,0% (provisão geral).

Os gráficos apontam esta queda nos valores que compõem a carteira de vencidos no que se refere aos títulos em cartório (tanto em valor percentual quanto nominal). Ainda havendo uma variação mensal (para cima ou para baixo), mas muito menor de quando se iniciou a observação para o presente trabalho.

5.4.2 Análise carteira MED/POA

A área de eletromedicina tem o seu mercado voltado para clínicas e hospitais particulares e públicos.

As vendas se concentram em equipamentos e contratos de manutenção dos mesmos.

A inadimplência neste segmento da Siemens é mais pontual nos hospitais públicos. Como é de conhecimento geral, as instituições públicas, devido a sua burocracia interna ou mesmo por falta de recursos, atrasa os pagamentos de seus fornecedores. Embora seja sabida desta dificuldade, a organização não pode deixar de vender para estes clientes uma vez que, por maior que seja o prazo de pagamento praticado pelos mesmos, é necessário ampliar a base instalada e *market share*. Esta situação ocorre tanto nos contratos de manutenção quanto nas vendas de equipamentos.

No setor privado a inadimplência é forte somente nos contratos de manutenção de instituições que dependem de recursos vindos do Estado (principalmente do IPE – Instituto de Previdência do Estado – referente aos atendimentos do SUS – Sistema Único de Saúde -). O cliente usa, então, como prática para o alongamento no prazo de pagamento o apontamento de cartório.

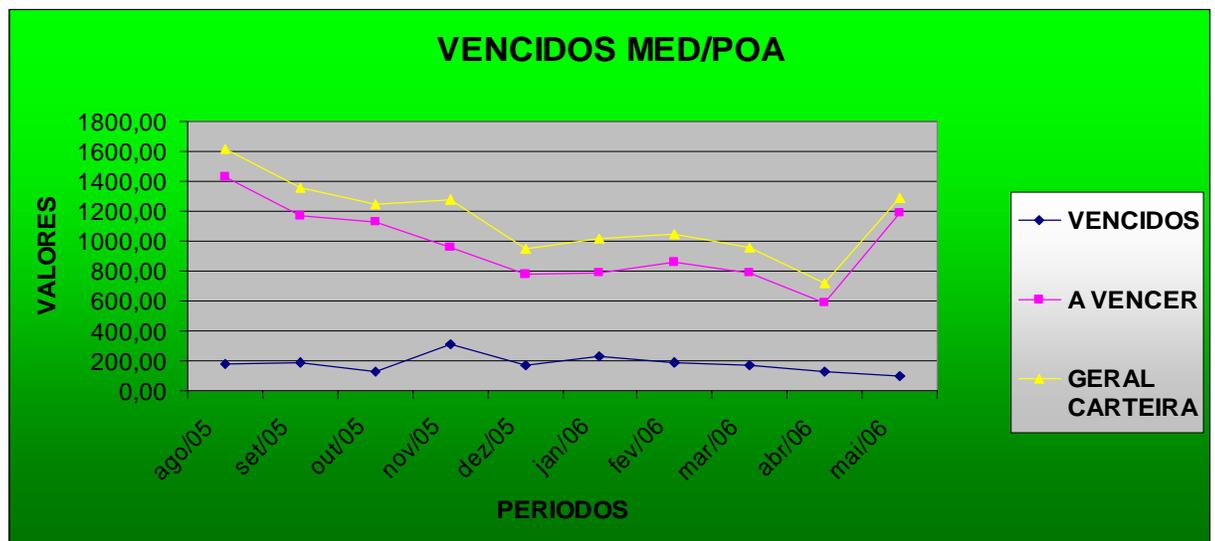
Conforme proposto nos casos de clientes da COM/EN, o alongamento nos vencimentos dos contratos de manutenção para os primeiros dias do mês seguintes é uma alternativa viável para a redução nos *assets* da Unidade de Negócio. Uma vez que os valores dos contratos suportam esta dilatação no prazo e esta ação contribuiria numa redução nos valores de provisão mensal também.

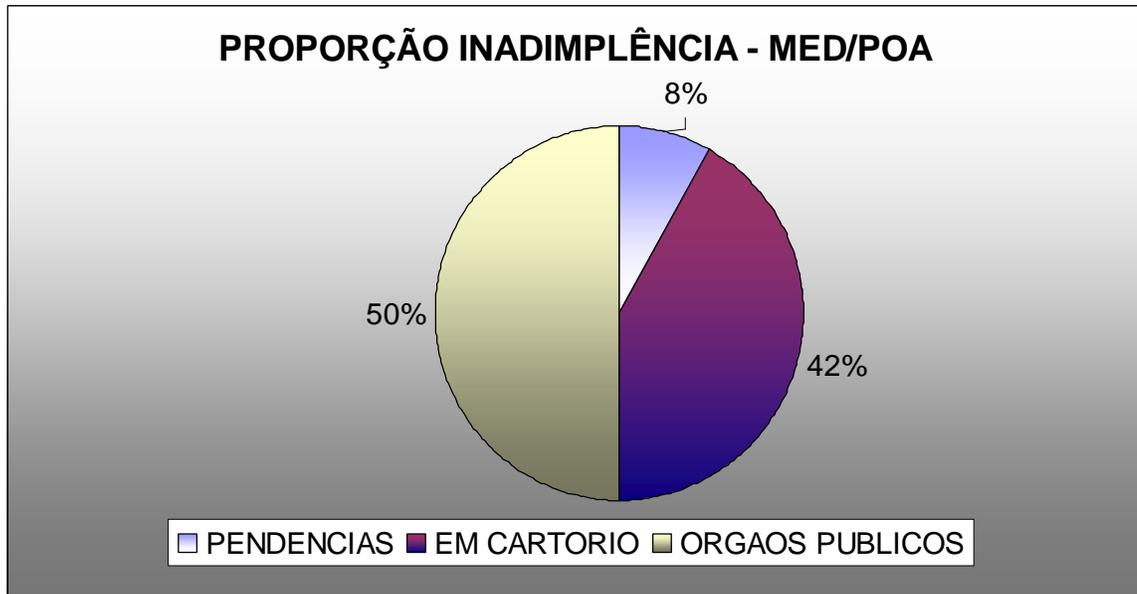
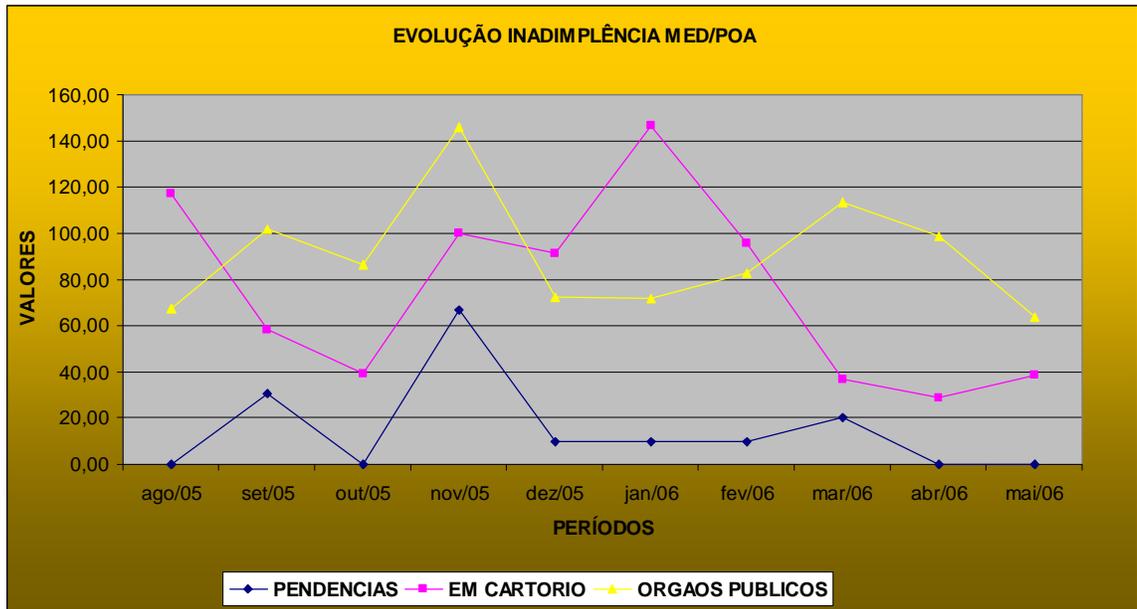
A inadimplência nas vendas de equipamentos a instituições privadas é mais difícil em virtude de os pagamentos ser feitos de forma antecipada ou via financiamento do cliente junto a alguma instituição financeira. Conforme pode ser observado nos gráficos, a o salto nos percentuais de inadimplência justificada por apontamentos de cartório se deram a vendas de equipamentos a clientes que usaram desta prática.

Um maior foco na área de crédito (na concessão) e cobrança (no recebimento) nos clientes privados são medidas que visam contrabalançar a inadimplência dos órgãos públicos.

| PERÍODOS | VENCIDO | A VENCER | TOTAL CARTEIRA | % VENCIDO | VARIAÇÃO VENCIDO | VARIAÇÃO A VENCER |
|----------|---------|----------|----------------|-----------|------------------|-------------------|
| ago/05 | 184,91 | 1432,43 | 1617,34 | 11% | 0 | 0 |
| set/05 | 190,85 | 1170,19 | 1361,04 | 14% | 3% | -18% |
| out/05 | 125,73 | 1128,62 | 1254,36 | 10% | -34% | -4% |
| nov/05 | 312,50 | 963,53 | 1276,03 | 24% | 149% | -15% |
| dez/05 | 173,66 | 778,81 | 952,47 | 18% | -44% | -19% |
| jan/06 | 228,11 | 792,73 | 1020,83 | 22% | 31% | 2% |
| fev/06 | 188,50 | 860,63 | 1049,13 | 18% | -17% | 9% |
| mar/06 | 170,50 | 789,97 | 960,47 | 18% | -10% | -8% |
| abr/06 | 127,38 | 590,81 | 718,19 | 18% | -25% | -25% |
| mai/06 | 102,58 | 1190,71 | 1293,29 | 8% | -19% | 102% |

| PERÍODOS | PENDENCIAS | EM CARTORIO | ORGAOS PUBLICOS |
|----------|------------|-------------|-----------------|
| ago/05 | 0,00 | 117,37 | 67,54 |
| set/05 | 30,79 | 58,20 | 101,85 |
| out/05 | 0,00 | 39,19 | 86,55 |
| nov/05 | 66,99 | 99,62 | 145,90 |
| dez/05 | 10,00 | 91,55 | 72,11 |
| jan/06 | 10,00 | 146,55 | 71,56 |
| fev/06 | 10,00 | 95,69 | 82,81 |
| mar/06 | 20,00 | 37,09 | 113,41 |
| abr/06 | 0,00 | 28,58 | 98,81 |
| mai/06 | 0,00 | 38,88 | 63,71 |





Nos gráficos pode-se concluir que na maioria dos meses do estudo, o valor da inadimplência caiu mais do que o volume de vendas o que mostra uma política de maior critério na concessão de crédito (nenhum caso de cobrança judicial) e uma forte política no que se refere à cobrança (ajustes de contratos, acompanhamentos dos pagamentos).

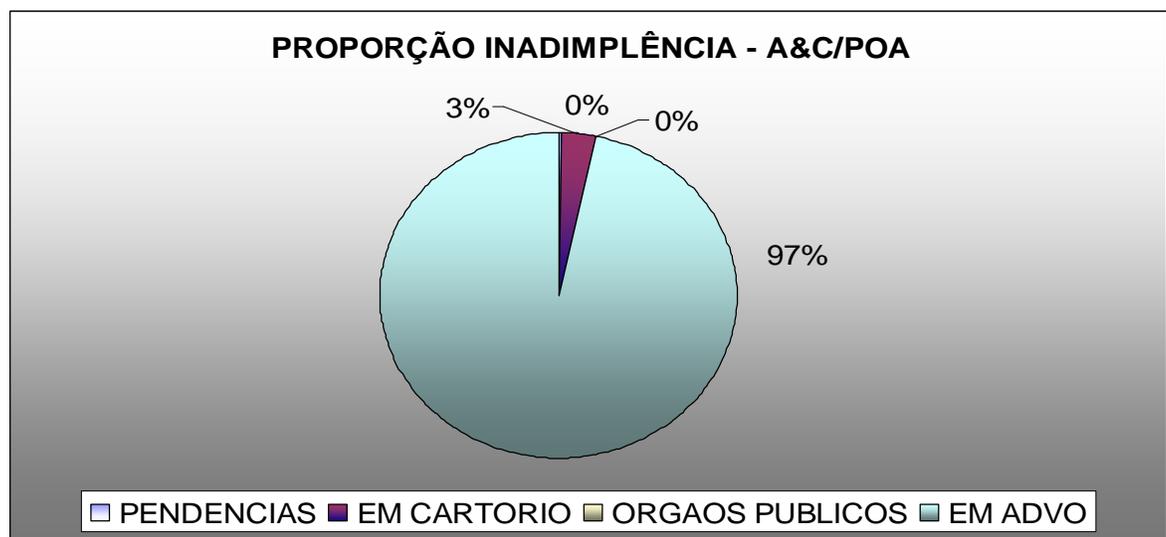
5.4.3 Análise carteira A&C/POA

A Unidade de Negócio A&C (*Automation and Control*) tem como nicho de mercado empresas de automação industrial, construção civil, distribuidores de equipamentos elétricos por exemplo.

Para analisarmos a carteira de inadimplentes deste segmento, iremos analisar, detidamente, o ponto onde há a maior incidência de títulos em aberto que são as cobranças em advogado (via judicial). Abordaremos sua evolução, seus impactos econômicos e alguma semelhança onde a área de crédito poderia ter evitado uma situação de inadimplência como esta.

Primeiramente devemos considerar que o setor de atividade em que se encontra os clientes da A&C tem uma classificação de risco alta (entre 9 e 14 – classificação da SERASA) comparada com as outras Unidade de Negócio. O que já indica uma tendência de os índices de inadimplência serem mais altos comparados com os demais segmentos de mercado da Siemens e os de incobráveis também.

O gráfico da inadimplência geral do período mostra que 97% dos títulos vencidos se referem a cobranças que se encontram na justiça.



Os valores pendentes estão concentrados em três clientes e perfazem, até a base do estudo da seguinte forma:

| PERÍODO | TOTAL ADVO | TOTAL VENCIDO | PERCENTUAL |
|---------|------------|---------------|------------|
| ago/05 | 1092,12 | 1159,21 | 94% |
| set/05 | 1326,37 | 1432,61 | 93% |
| out/05 | 1672,01 | 1758,91 | 95% |
| nov/05 | 1726,23 | 1807,52 | 96% |
| dez/05 | 1941,67 | 2073,40 | 94% |
| jan/06 | 1953,54 | 1988,42 | 98% |
| fev/06 | 1911,02 | 1934,74 | 99% |
| mar/06 | 2326,48 | 2358,06 | 99% |
| abr/06 | 2313,48 | 2396,46 | 97% |
| mai/06 | 2561,34 | 2584,64 | 99% |

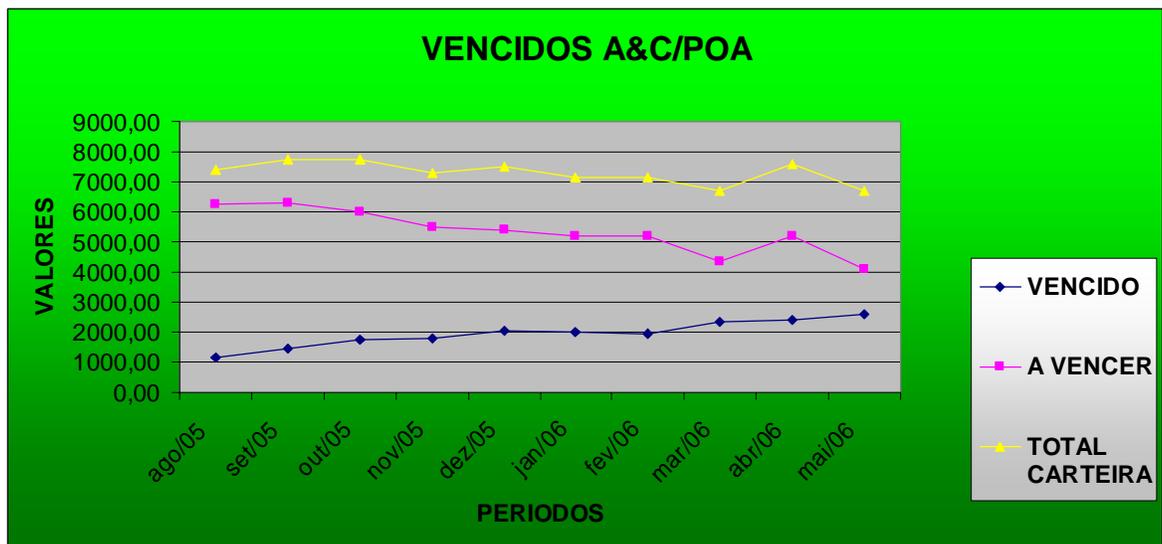
Esses índices mostram, apesar de variação mensal nos valores a receber (que dependem de força de vendas e do mercado como um todo) os índices de inadimplência excetuados os valores em discussão jurídica representam baixo valor percentual.

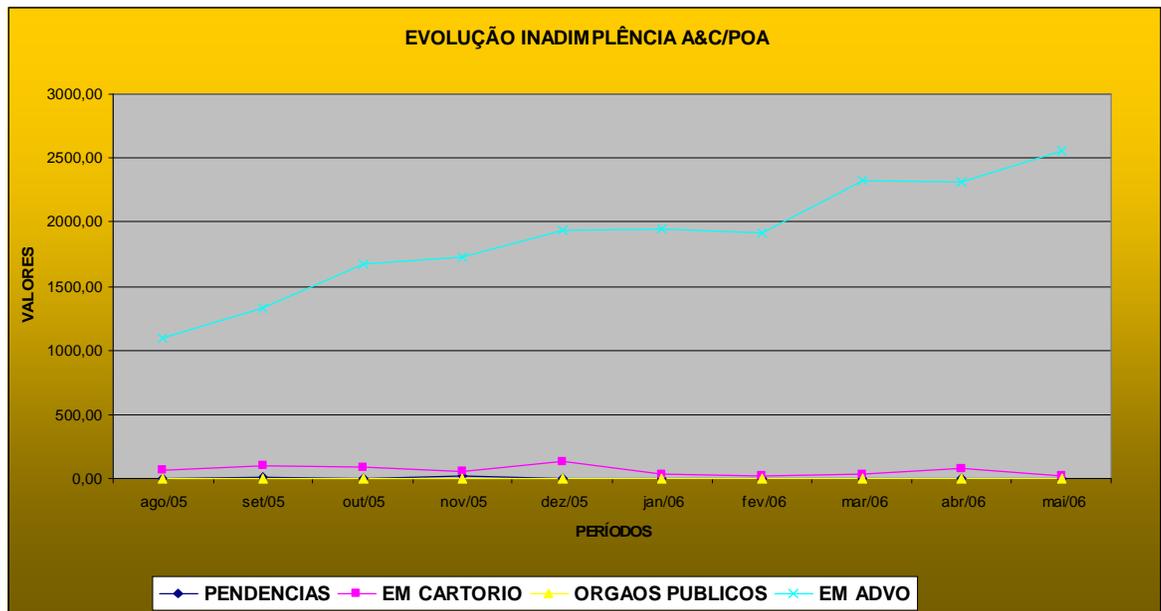
| PERÍODOS | VENCIDO | A VENCER | TOTAL CARTEIRA | % VENCIDO | VARIAÇÃO VENCIDO | VARIAÇÃO A VENCER |
|----------|---------|----------|----------------|-----------|------------------|-------------------|
| ago/05 | 1159,21 | 6257,63 | 7416,84 | 16% | 0 | 0 |
| set/05 | 1432,61 | 6299,54 | 7732,15 | 19% | 24% | 4% |
| out/05 | 1758,91 | 5975,13 | 7734,04 | 23% | 23% | 0% |
| nov/05 | 1807,52 | 5477,48 | 7284,99 | 25% | 3% | -6% |
| dez/05 | 2073,40 | 5419,34 | 7492,73 | 28% | 15% | 3% |
| jan/06 | 1988,42 | 5185,35 | 7173,77 | 28% | -4% | -4% |
| fev/06 | 1934,74 | 5200,41 | 7135,15 | 27% | -3% | -1% |
| mar/06 | 2358,06 | 4356,55 | 6714,61 | 35% | 22% | -6% |
| abr/06 | 2396,46 | 5215,34 | 7611,80 | 31% | 2% | 13% |
| mai/06 | 2584,64 | 4105,59 | 6690,22 | 39% | 8% | -12% |

Poderíamos simular uma hipótese da não existência dos valores em cobrança em ADVO na composição da carteira de recebíveis e os índices de inadimplência ficariam da seguinte forma:

| PERÍODOS | % VENCIDO EXCETUANDO ADVO |
|----------|------------------------------|
| ago/05 | 1% |
| set/05 | 2% |
| out/05 | 1% |
| nov/05 | 1% |
| dez/05 | 2% |
| jan/06 | 1% |
| fev/06 | 0% |
| mar/06 | 1% |
| abr/06 | 2% |
| mai/06 | 1% |

Isso demonstra uma maior força no trabalho da área de cobrança no sentido de atenuar as perdas com valores em juízo reduzindo ao máximo os valores pendentes em cobrança de cartório.





No sentido de evitar estes valores absurdos em incobráveis a área de crédito deve ser cada vez mais rigorosa no que tange a concessão de crédito a clientes deste nível.

Em análises dos balanços desses clientes em especial, do período de 2003 à 2005 (onde poderia ter sido constatada algum sinal de problemas financeiros) podemos verificar:

- Ø Um alto grau de endividamento junto a instituições financeiras devido a empréstimos e descontos de duplicatas;
- Ø Baixo valor de cobertura de dívidas de curto e médio prazo;
- Ø Forte queda do faturamento de 2004 para 2005;
- Ø Queda no patrimônio líquido;
- Ø Grande tempo de casa.

Aliando alto rating do mercado consumidor deste segmento, fatores acima expostos e a retração do mercado no ano de 2005 com fortes investimentos sem retorno nas vendas são explicações plausíveis e que justificam em números elevados em dívida em cobrança judicial.

5.4.4 Análise carteira ENERGIA/POA

Esta é a Unidade de Negócio da Siemens voltada ao mercado de geração e distribuição de energia de media e alta tensão. Os seus clientes são, geralmente, empresas de energia elétrica (públicas, concessionárias, prestadoras de serviços a empresas desse ramo). Na regional POA os principais clientes deste segmento são:

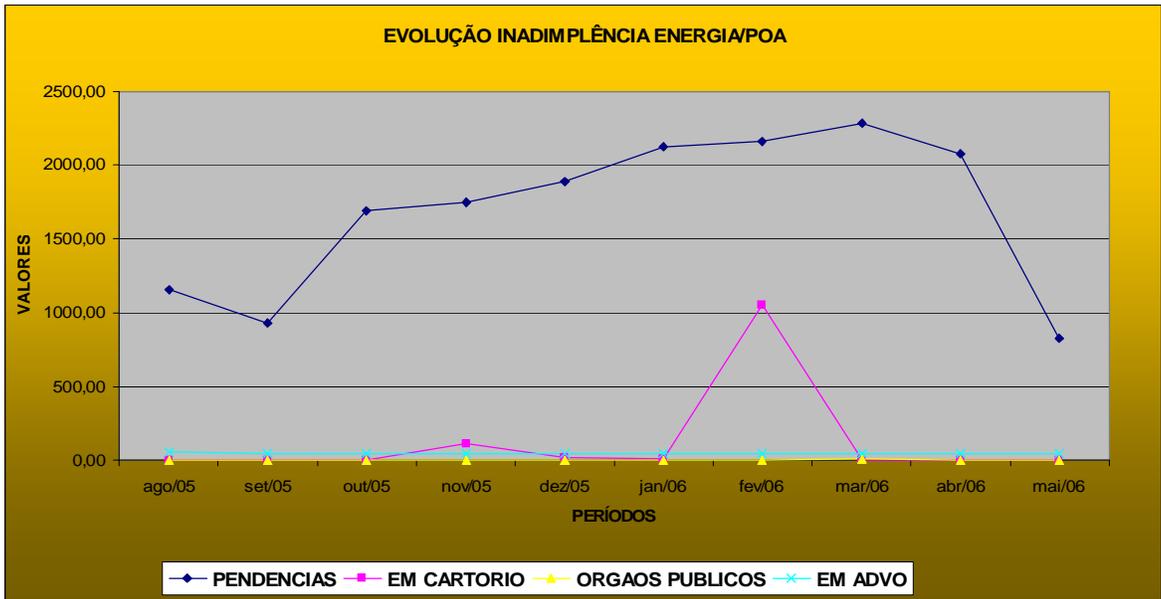
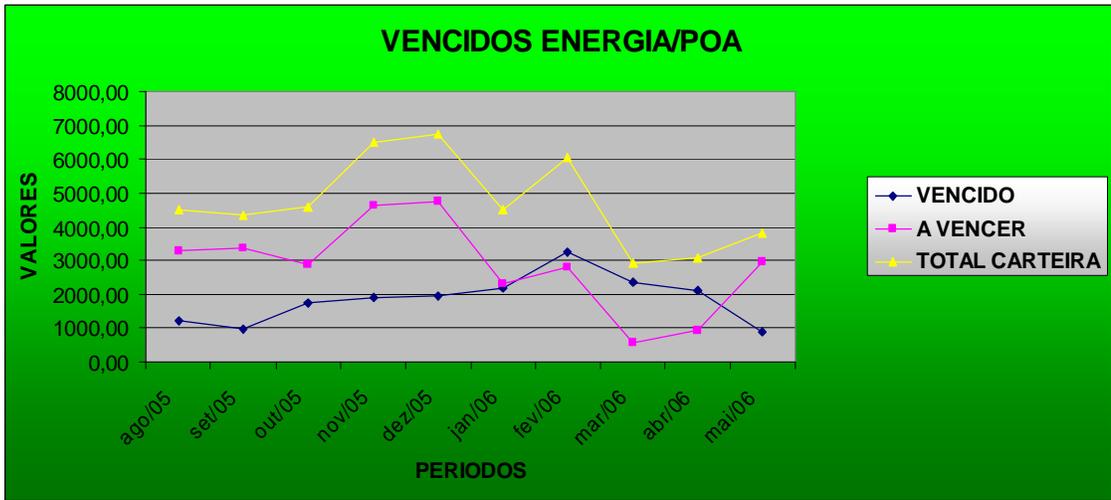
- Ø CEEE (Cia. Estadual de Energia elétrica);
- Ø RGE (Rio Grande Energia);
- Ø AES – SUL;
- Ø GERDAU;
- Ø COPESUL (Companhia Petroquímica do Sul).

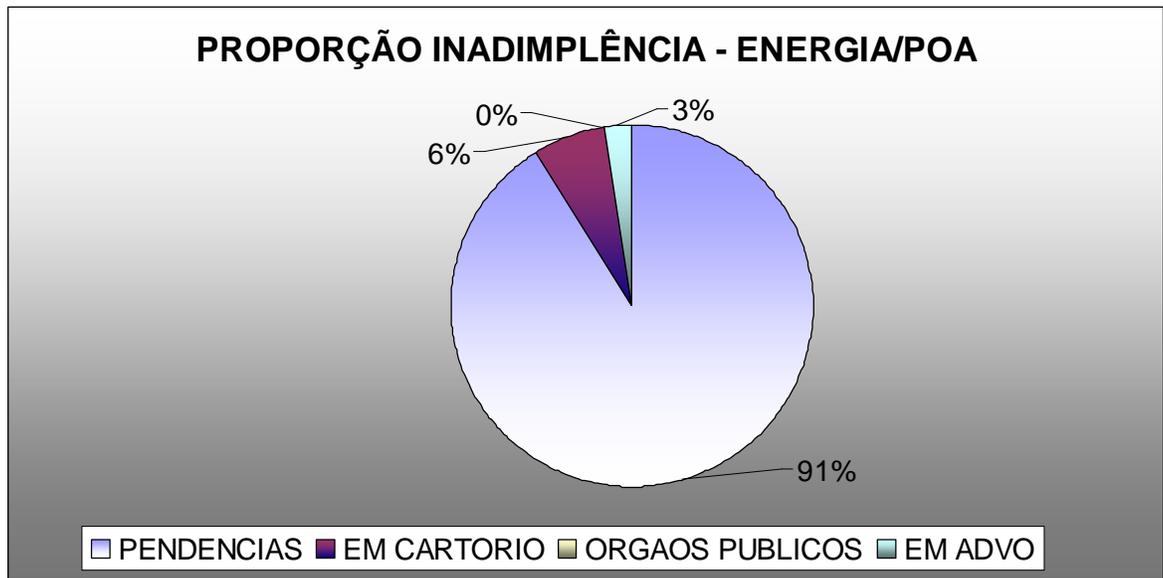
Todas as empresas acima listadas são reconhecidas pela sua capacidade de receitas (por prestarem serviço de grande necessidade à sociedade têm uma forte fonte de arrecadação) e, por conseqüência, por serem bons pagadores de seus fornecedores uma vez que os serviços prestados / vendas realizadas pela Siemens são chaves no seu negócio.

Os fornecimentos, nestes casos, por serem de grande porte, são atrelados ao atendimento de todas as exigências previstas em contrato. Uma vez não cumprida alguma exigência (tal como prazo de entrega, material estar rigorosamente alinhado com especificação do cliente), todo o pagamento fica retido pelo cliente até cumprimento do exigido.

| PERÍODO | VENCIDO | A VENCER | TOTAL CARTEIRA | % VENCIDO | VARIAÇÃO VENCIDO | VARIAÇÃO A VENCER |
|---------|----------|----------|----------------|-----------|------------------|-------------------|
| ago/05 | 1.209,06 | 3.294,31 | 4.503,37 | 27% | 0% | 0 |
| set/05 | 980,31 | 3.365,87 | 4.346,18 | 23% | -19% | 2% |
| out/05 | 1.741,47 | 2.867,62 | 4.609,09 | 38% | 78% | -15% |
| nov/05 | 1.905,16 | 4.612,45 | 6.517,61 | 29% | 9% | 61% |
| dez/05 | 1.959,21 | 4.769,57 | 6.728,78 | 29% | 3% | 3% |
| jan/06 | 2.181,91 | 2.329,64 | 4.511,55 | 48% | 11% | -51% |
| fev/06 | 3.258,05 | 2.809,11 | 6.067,17 | 54% | 49% | 21% |
| mar/06 | 2.336,46 | 568,97 | 2.905,44 | 80% | -28% | -80% |
| abr/06 | 2.119,70 | 946,67 | 3.066,37 | 69% | -9% | 66% |
| mai/06 | 876,67 | 2.946,55 | 3.823,22 | 23% | -59% | 211% |

| PERÍODOS | PENDENCIAS | EM CARTORIO | ORGAOS PUBLICOS | EM ADVO |
|----------|------------|-------------|-----------------|---------|
| ago/05 | 1156,71 | 0,00 | 0,00 | 52,35 |
| set/05 | 934,28 | 0,00 | 0,00 | 46,03 |
| out/05 | 1693,76 | 1,68 | 0,00 | 46,03 |
| nov/05 | 1749,51 | 109,62 | 0,00 | 46,03 |
| dez/05 | 1891,59 | 21,60 | 0,00 | 46,03 |
| jan/06 | 2127,97 | 6,56 | 1,36 | 46,03 |
| fev/06 | 2157,76 | 1052,91 | 1,36 | 46,03 |
| mar/06 | 2284,25 | 0,00 | 6,18 | 46,03 |
| abr/06 | 2073,67 | 0,00 | 0,00 | 46,03 |
| mai/06 | 827,20 | 0,00 | 0,00 | 49,47 |





Numa análise detalhada na inadimplência deste segmento, chegaremos a conclusão que grande parte dela é fruto de pendências comerciais da Siemens junto aos seus clientes.

Considerando o valor de provisões referentes a pendências comerciais ser de 100%, todo o esforço de vendas, faturamento ficou prejudicado em virtude desta problemática. Notamos que, nos meses de Fevereiro, Março e Abril, os valores vencidos chegaram a ser superiores que os de valores a vencer.

No que se refere a clientes em cobrança judicial, verificamos ser somente um caso isolado que representa 1% do valor de toda a carteira. Sendo absorvível diante do resultado obtido das demais vendas (lançamento para lucros e perdas). Isso decorre do risco do negócio. Porém, há que se ressaltar condições mínimas para um débito ser lançado para a conta de perdas (Lei 9.430/96).

Portanto, podemos concluir que no segmento de energia o grau de inadimplência e de custos com *assets* se dão por deficiência nos processos fabris da Unidade de Negócio e não das atividades de crédito e cobrança. Ressaltamos este impacto no resultado da Unidade de Negócio é atenuado devido ao pagamento antecipado (sinal) destes grandes projetos estarem previstos em contrato. Prática adotada no sentido de financiar o projeto (reduzindo desembolso grande de caixa) e absorver estas perdas com provisões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tinha como objetivo analisar, sob a ótica do crédito e cobrança, alternativas no sentido de reduzir os custos causados pela inadimplência e, por conseqüência, impacto nos *assets*. Estender ações realizadas regionalmente em âmbito nacional. Buscamos balizar nossa análise teórica com aspectos importantes na tomada de decisão de conceder crédito (que nada mais é que ceder um ativo da empresa a um terceiro hoje para recebimento no futuro) e, por fim, nos esforços envolvidos quando a promessa de pagamento não é cumprida na sua respectiva data de vencimento.

Outro ponto analisado é o de financiamento do crédito. Ou seja, se as vendas a prazo da Siemens são ou não vantajosas no que se refere à taxa de captação de recursos versus taxa de remuneração dos clientes.

A análise dividida por segmentação (Unidade de Negócio) e grupo de razões da inadimplência ajudou no desenho da carteira de clientes da Regional Porto Alegre. Esta ação contribuirá no sentido de apontar focos de melhora em cada um dos mercados alvos em que a Siemens se encontra no que se refere a suas atividades de crédito e cobrança. Obviamente que os ganhos deste estudo se estendem a outras áreas da Empresa (como Tesouraria, Controladoria, Comercial, entre outras).

Na Unidade de Negócios COM/EN (*Communications/Enterprise*) verificamos uma tendência da inadimplência ser provocada por clientes que adotaram como estratégia na elaboração de seu fluxo de caixa o pagamento via apontamento de cartório. Considerando que grande percentual da carteira deste segmento da Siemens é composta por contratos de manutenção e locação os vencimentos das Notas Fiscais destes clientes têm sido remanejadas para o começo do mês. Com essa ação o valor em provisões cai de 30% para 1,0%. Os gráficos de desempenho mostram esta melhora. No que tange ao crédito acreditamos que a linha adotada pela área está correta e isso pode ser provado com o baixo índice em perdas com incobráveis.

Na Unidade de Negócios MED (*Medical Solutions*) vimos também uma queda nos valores pagos via apontamento de cartório devido à mesma ação tomada no segmento de Telecomunicações da Siemens. As variações nos índices de inadimplência têm maior alteração quando há faturamentos de grande montante para órgãos públicos. Considerando seu prazo de pagamento bem superior a 30 dias o impacto pode ser visualizado nos gráficos. Com relação ao crédito a política tem sido bastante restritiva no sentido de amenizar / reduzir os valores em incobráveis (que no período no estudo foi zero). Em diversos períodos dentro do estudo o valor percentual de inadimplente reduziu mais do que o valor das vendas a receber.

Na Unidade de Negócios A&C (*Automation and Controls*) percebemos uma queda forte no faturamento. Em contrapartida, os valores vencidos aumentaram em função de dívidas de cliente que já apresentavam sérias deficiências de caixa e que faturas que ainda não haviam vencidas. Considerando este volume acumulado em cobrança judicial a área de crédito tem sido e deve ser cada vez mais exigente no que tange a linha de crédito (limite), atualização cadastral periódica (aumentar para duas vezes ao ano para clientes com *rating* elevado), análises dos índices de liquidez e, principalmente, da composição do passivo do solicitante ao crédito (em especial as obrigações junto a instituições financeiras). Excetuadas os recebíveis em cobrança judicial, o volume de devedores fica muito reduzido entre 0% a 2%.

Na Unidade de Negócio PTD (Energia) notamos claramente que as deficiências com seus *assets* são frutos não de falta de capacidade da área comercial, crédito ou cobrança e sim por situações alheias a estes. Pendências que comprometem a quitação das cobranças impacta no valor de vencidos, na previsão de caixa, provisão de 100% no resultado, antecipação de pagamento de impostos (PIS, COFINS, CSLL).

Abordando o financiamento de seus clientes, comparando as taxas de captação de recursos e custo financeiro pago pelo comprador a Siemens ainda tem um pequeno ganho somente em prazos maiores aos de 60 dias. Não temos subsídios para afirmar se as margens do produto suportam esse desajuste mostrado no estudo. Também devemos considerar as taxas de captação que são flutuantes podendo melhorar ou piorar os índices. Um aumento no custo financeiro seria uma alternativa para o

crescimento das margens, porém se deve analisar uma possível queda nos faturamentos. Entretanto, a venda a prazo deve ser incentivada aos clientes que tem boa reputação de pagamento para períodos mais longos o possível.

Acreditamos que com base nas informações produzidas no presente a Siemens poderá desencadear um processo de revisão nos seus custos de ativos em outras contas além de Clientes (Estoques, Imobilizado, entre outras).

BIBLIOGRAFIA

GITMAN, Lawrence J. - Princípios de Administração Financeira – essencial / Lawrence Gitman; tradução Jorge Ritter – 2ª edição – Porto Alegre: Bookman, 2001.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio - Administração do Capital de Giro. 2ª edição - São Paulo: Atlas, 1997.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W. – Princípios de Administração Financeira – 2ª edição – São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, André Luiz Freitas dos – Proposta de um Modelo de Análise de Crédito para a Comercial Gerdau Filial Porto Alegre – Porto Alegre, 2000.

YIN, Robert K. – Estudo de caso: Planejamento e Métodos – 2ª edição – Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt – Análise de Crédito: concessão e gerencia de empréstimos – 3ª edição – São Paulo: Atlas, 1997.

CHROUHY, Michel; GALAI, Dan; MARK, Robert – Gerenciamento de Risco: Abordagem Conceitual e Prática – Série SERASA – São Paulo: SERASA, 2004.

SILVA, José Pereira da – Gestão e Análise de Risco de Crédito – 4ª edição – São Paulo – Atlas, 2003.