

Gestão Estratégica de Créditos

Antônio André Cunha Callado

Aldo Leonardo Cunha Callado

Resumo:

A Gestão Estratégica de Créditos (GEC), dentro de um contexto econômico e social bastante dinâmico, consiste num dos aspectos financeiros mais importantes dentro de nossos dias. Percebemos que as organizações buscam a elaboração de planos estratégicos de ação cada vez mais ousados, buscando maiores fatias de mercado e melhores taxas de rentabilidade. A concepção das estratégias financeiras deve buscar subsídios na análise do ambiente, nas diretrizes da organizações e na situação dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros disponíveis. A elaboração e implantação de uma GEC deve considerar fatores externos, tais como, as taxas de inadimplência e de desemprego que influenciam diretamente seus resultados e pode comprometer a saúde financeira futura de qualquer organização. A aplicação de uma GEC agressiva pode desencadear uma indesejável guerra de preços que reduziria drasticamente sua rentabilidade.

Palavras-chave:

Área temática: GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CRÉDITOS

Antônio André Cunha Callado
Doutorando em Estratégias Empresariais PPGA/UFPB
Mestre em Finanças Empresariais PPGA/UFPB

Aldo Leonardo Cunha Callado
Mestrando em Finanças Empresariais PPGA/UFPB
Especialista em Contabilidade Empresarial DCC/UFPE

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
Rua das Graças, 277, apto. 602. Bairro das Graças. Recife – PE. CEP 52.011-200.
Telefone (081) 421.1520 e-mail andrecallado@yahoo.com.br
Professor Assistente Nível I e Membro do quadro efetivo do DLCH.

Área Temática (1): GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CRÉDITOS

Área Temática (1): GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

RESUMO:

A Gestão Estratégica de Créditos (GEC), dentro de um contexto econômico e social bastante dinâmico, consiste num dos aspectos financeiros mais importantes dentro de nossos dias. Percebemos que as organizações buscam a elaboração de planos estratégicos de ação cada vez mais ousados, buscando maiores fatias de mercado e melhores taxas de rentabilidade. A concepção das estratégias financeiras deve buscar subsídios na análise do ambiente, nas diretrizes da organizações e na situação dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros disponíveis. A elaboração e implantação de uma GEC deve considerar fatores externos, tais como, as taxas de inadimplência e de desemprego que influenciam diretamente seus resultados e pode comprometer a saúde financeira futura de qualquer organização. A aplicação de uma GEC agressiva pode desencadear uma indesejável guerra de preços que reduziria drasticamente sua rentabilidade.

1. INTRODUÇÃO

Diante de um contexto econômico bastante dinâmico, percebemos que as organizações buscam a elaboração de planos estratégicos de ação cada vez mais ousados, com a finalidade de torná-las cada vez mais competitivas. Uma estratégia competitiva desejável deve conciliar as metas e objetivos futuros com os diversos recursos que a organização possa dispor, observando as políticas de atuação previamente escolhidas pela alta administração.

A montagem de uma estratégia organizacional consiste no ponto mais importante dentro de um processo de planejamento futuro. Dentro desta visão, Porter (1991) salienta que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir.

Uma orientação estratégica voltada para o mercado, elaborada a partir de estudos analíticos sobre os elementos que compõem o ambiente no qual as organizações estão inseridas, é fundamental para a concretização dos resultados esperados, possibilitando uma melhor interação entre a organização e seu ambiente externo.

A gestão financeira de uma organização apresenta, dentro de suas atribuições principais, a responsabilidade pelas decisões importantes que interferem diretamente aspectos financeiros de curto e longo prazos e que afetam também direta ou indiretamente sua competitividade dentro da indústria na qual ela atua.

Através dos objetivos projetados pela administração superior, o gestor financeiro irá dispor de subsídios fundamentais para eleger uma estrutura financeira ideal em termos de ativos fixos e correntes, bem como as fontes de recursos adequadas, oferecendo as melhores condições operacionais de custos financeiros e de oferta do capital necessário às operações previstas.

Dentro de sua área de atuação, o gestor financeiro possui duas grandes pastas de decisão, que são: os investimentos realizados pela organização e os financiamentos necessários à manutenção de suas atividades, bem como de suas origens.

Dentro das reflexões sobre os investimentos, o gestor busca a identificação e a escolha das alternativas de aplicação dos recursos monetários disponíveis nas atividades normais da empresa que possam apresentar as melhores taxas de retorno possíveis, otimizando sua aplicação.

Sobre os aspectos relativos aos financiamentos, o gestor busca definir e alcançar uma estrutura ideal em termos de fontes de recursos, identificando as fontes mais adequadas em termos de custos operacionais e de segurança neste fornecimento.

Um dos aspectos mais importantes da administração de curto prazo consiste na criação de uma Gestão de Créditos aos Clientes (GEC). Dentro de uma estratégia competitiva de luta pela participação dentro de um determinado segmento de mercado, Gitman (1978) afirma que a fim de conservar os clientes atuais e atrair outros, a maioria das empresas industriais acham necessário oferecer crédito.

As políticas de crédito podem atuar de diversas maneiras dentro da estratégia competitiva elaborada por uma organização.

Essas políticas poderão interferir de maneira significativa sobre as empresas entrantes potenciais de uma determinada indústria, alterando os parâmetros das atuais barreiras através das alterações provocadas nas exigências de capital para o financiamento de seus clientes. A brusca implantação de políticas de crédito agressivas poderá gerar retaliações por parte de seus principais concorrentes, desencadeando atitudes muitas vezes imprevisíveis.

2. FUNDAMENTOS DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A importância creditada às estratégias vem crescendo gradativamente ao longo do tempo. Esse interesse cada vez maior é atribuído ao comportamento do ambiente externo das organizações, que apresenta mudanças cada vez mais rápidas e descontínuas.

Dentro desse ambiente volátil, Oliveira (1991) salienta que a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

A palavra estratégia deriva da palavra *strategos*, que significa a arte do general. Dentro do ambiente empresarial, o termo estratégia tem sido utilizado para definir a adequada alocação dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos que a empresa possui, com o objetivo de reduzir seus problemas e aumentar suas oportunidades.

Para Chiavenato (1983), uma estratégia pode ser definida como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos a longo prazo.

A elaboração e implantação de uma estratégia pressupõe um conjunto de procedimentos contínuos e interativos que visam manter determinada organização integrada ao seu ambiente.

Para Ansoff (1991), as estratégias importantes para que uma empresa alcance o sucesso são:

- A estratégia de maximização da participação no mercado;
- A estratégia de crescimento;
- A estratégia de diferenciação de mercado;
- A estratégia de diferenciação de produtos.

A estratégia empresarial consiste no ajustamento da organização ao seu ambiente, precisando às vezes alterar suas próprias características, tendo em vista esse ajustamento.

A concepção das estratégias poderá diferir em diversos aspectos, considerando:

- A forma de planejar;
- A evolução por paradigmas;
- A forma holística;
- A forma parcial.

3. FATORES ORGANIZAÇÕES DA GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira se constitui numa das questões mais importantes dentro do processo administrativo de qualquer organização, possuindo esta objetivos que focalizem lucros financeiros ou não. Desta feita, é importante que nós reconheçamos a relevância da análise de investimentos sob o aspecto de um processo analítico que vise a otimização dos limitados recursos disponíveis. No entanto, considerando as peculiaridades demandadas pela gestão financeira de uma organização, existem vários aspectos que diferenciam umas organizações das outras, tais como seu tamanho, seu ramo de atividade e composição hierárquica.

A magnitude de uma organização é um fator preponderante dentro de qualquer parâmetro comparativo entre diversas organizações, principalmente em relação à análise de investimentos. Hall (1984) reconhece a importância do fator tamanho dentro da análise das organizações afirmando que esta “parece ser uma variável simples (...), entretanto é muito mais complexa”. Hall identifica em diversos trabalhos elementos relacionados ao tamanho das organizações. Tomando como base os comentários de Kimberly, podemos destacar cinco componentes organizacionais ligados ao tamanho, que são:

- A capacidade física e tecnologia da organização;
- A qualificação dos recursos humanos da organização;
- A qualidade dos insumos e produtos da organização;
- Os recursos financeiros disponíveis e;
- Os demais recursos disponíveis.

A estrutura financeira de uma organização influencia sua capacidade física, seus recursos humanos, seus insumos e seus produtos. Blecke (1978) reconhece a influência desses fatores dentro do processo decisório e da gestão organizacional, afirmando que estes “baseia-se nos vários relatórios, estudos e nas sugestões de contadores, controladores, analistas e especialistas”.

Breadley e Myers (1992), reconhecendo a necessidade de considerar essas diferenças para analisar a gestão financeira das organizações, afirmam que “exceto nas pequenas empresas, nenhuma pessoa é, isoladamente, responsável pelas decisões.” Eles também afirmam que numa pequena empresa o diretor financeiro é provavelmente o único executivo, e que em empresas maiores existe um número maior de profissionais envolvidos.

Outro aspecto importante consiste na obtenção e utilização de informações dentro da organização. Gil (1992), adotando um enfoque voltado para os aspectos humanos, afirma que “um sistema de informações consiste em pelo menos uma pessoa, com certas características psicológicas, que enfrenta um problema dentro de um contexto organizacional para o qual necessita de dados”.

Devemos reconhecer, portanto, que a análise de investimentos vai além das técnicas existentes, sofrendo influências significativas das organizações e de seus elementos.

3.1. Características do Gestor

A importância relativa associada à pessoa responsável pelas decisões organizacionais mais importantes é muitas vezes mais importante que a própria geração das informações que serão utilizadas ao longo do processo decisório. Para Bradley e Myers (1992), a expressão gestor financeiro é utilizada para ser preferida a qualquer responsável por uma decisão significativa de investimento ou de financiamento dentro de uma determinada organização.

Sobre estas considerações, Hall (1984) acrescenta outros aspectos apontando vários elos ligados à influência da dimensão da estrutura administrativa e produtiva de uma organização sobre as características dos indivíduos. Para ele, estas influências não devem ser abandonadas por qualquer processo analítico dentro do contexto organizacional.

Uma grande organização põe os indivíduos diante de diversas incógnitas, e o tamanho da organização é provavelmente o primeiro aspecto que uma pessoa observa.

Gitman (1987) também aborda o impacto do tamanho de uma organização dentro das perspectivas dos indivíduos, apontando que a extensão e a importância da função financeira dentro de uma determinada organização dependem, em grande parte, do tamanho desta organização.

Reconhecendo as diferenças existentes entre as várias formas e tamanhos organizacionais, Van Horne (1979) destaca que o papel desempenhado pelo administrador financeiro, em uma empresa moderna, está sujeito a um processo de permanente transformação.

Lickert (1975) destaca a importância dos indivíduos dentro da análise das organizações afirmando que todas as atividades de qualquer empreendimento são iniciadas e determinadas pelas pessoas que as compõem.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) evidenciam que as características pessoais dos indivíduos devem ser consideradas dentro da tomada de decisão como um processo organizacional destacando que vários fatores comportamentais influenciam este processo decisório. Para estes autores, os fatores comportamentais estão relacionados aos valores, à personalidade, à propensão ao risco e à potencialidade de dissonância.

3.2. Características da Organização

Podemos destacar quatro componentes que podem influenciar e caracterizar as diversas organizações. A capacidade física, o pessoal disponível, os insumos e os produtos, bem como os recursos financeiros são variáveis importantes na análise e compreensão das organizações.

Hall (1984) faz comentários sobre as relações entre o tamanho de uma organização e seu nível de centralização afirmando que o resultado final do aumento do tamanho é a maior delegação ou descentralização. Hall ainda aponta que o risco decorrente de um processo de descentralização deve ser reduzido à medida que a organização possua um quadro de profissionais mais especializados.

Van Horne (1979) cita as influências das relações de poder dentro das organizações destacando que muitas empresas avaliam as propostas de investimentos de acordo com os níveis de autoridade. Dentro de outro aspecto relevante sobre a tomada de decisões envolvendo investimentos, Gitman (1987) afirma que o montante de desperdícios e a importância do item seriam os fatores relevantes na determinação do nível organizacional onde a decisão de dispêndio de capital é tomada.

O processo decisório é uma das atividades mais críticas dos líderes e que este processo, de acordo com Hall (1984), envolve as pressões imediatas sobre o tomador de decisões, a análise do tipo de problema e de suas dimensões básicas, a busca de soluções alternativas e o exame de suas conseqüências.

De acordo com os estudos realizados por Sanvicente (1995), o que chamamos de administrador financeiro, qualquer que seja o título específico de seu cargo, dentro da organização na qual ele trabalha, é conhecido como o indivíduo ou grupo de indivíduos preocupados com a obtenção dos recursos monetários e com a análise de sua utilização.

Dentro de um processo decisório que envolve aspectos financeiros, a utilização de dados precisos sobre os elementos relevantes assume uma importância significativa na escolha da alternativa mais interessante para a organização. Van Horne reconhece a importância da precisão desses dados afirmando que uma das tarefas cruciais do processo de orçamento de capital consiste em estimar os fluxos de caixa a serem gerados pelo projeto.

O porte de uma organização está relacionado com sua estrutura administrativa e com sua estrutura de recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Para Hall (1984) as estruturas organizacionais, com seus tamanhos variáveis, sofisticação e tecnológica e graus de complexidade e formalização, destinam-se a ser ou a evoluir para sistemas de utilização de informações.

As organizações maiores possuem estruturas complexas e especializadas, enquanto as organizações menores possuem limitações que dificultam o processo de comunicação e interferem na qualidade das decisões, pois não dispõem de equipamentos avançados e nem conhecem as técnicas de análise mais sofisticadas.

Van Horne (1979) comentando sobre as limitações da abordagem tradicional da análise de investimentos considerando da mesma forma que os procedimentos administrativos de avaliação das propostas de investimentos variam substancialmente de empresa para empresa, é praticamente impossível fazer generalizações a este respeito.

Considerando sobre as características existentes entre as organizações que possuem diversos tamanhos, Koontz e O'Donnell (1969) afirmam que a escassez de um corpo de administradores limita necessariamente a extensão da descentralização de autoridade, de vez que a dispersão da tomada de decisão pressupõe disponibilidade de administradores.

Para Braga (1994), a estrutura da função financeira dentro das diversas organizações pode apresentar diversas características. Nas estruturas de pequeno e médio porte, as atividades relacionadas com a função financeira geralmente ficam sob a responsabilidade de um dos sócios. Nas grandes organizações, a função financeira situa-se entre as mais relevantes costuma ser desempenhada por vários executivos de alto nível.

Sanvicente (1995) reconhece que é possível haver casos em que uma só pessoa é, ao mesmo tempo, diretor financeiro, tesoureiro e controlador.

4. CRÉDITOS E ESTRATÉGIA

Dentro da administração de capital de giro, podemos assinalar que a Gestão de Créditos aos Clientes (GEC) envolve uma das mais difíceis decisões financeiras de curto prazo, que irão interferir em sua liquidez.

Observando um enfoque estratégico para a gestão financeira das empresas, Van Horne (1979) comenta que a política de concessão de créditos envolve um equilíbrio entre os lucros nas vendas a prazo e o custo de manutenção de valores a receber, adicionado aos possíveis prejuízos decorrentes de dívidas incobráveis. A análise da

posição creditícia do cliente é o instrumento utilizado para determinar o risco de crédito aceitável pela empresa.

Dentro dos objetivos de uma perspectiva estratégica de aplicação de uma GEC, Braga (1993) afirma que as empresas concedem crédito para ampliar seu nível de operações, obter ganhos de escala, absorver melhor os custos fixos e, assim, maximizar a rentabilidade.

Não devemos esquecer que, dentro de uma perspectiva contábil, a liquidez de uma empresa é decorrente de seu volume de capital circulante líquido (CCL). O CCL é encontrado através da diferença monetária entre os ativos circulantes e os passivos circulantes da empresa em determinado intervalo de tempo representado em seu balanço patrimonial.

É interessante observar que o volume de capital circulante líquido que uma empresa dispõe influenciará diretamente as análises decorrentes da relação existente entre seu risco e seu retorno.

A medida que os valores referentes aos créditos em carteira atingem patamares significativos, a empresa se posicionará diante de uma situação financeira vulnerável.

A composição estratégica de uma GEC possui aspectos críticos, onde Van Horne (1979) aponta que a avaliação do risco é fundamental e aponta a liquidez como sendo a capacidade de transformar ativos em dinheiro, ou seja, o mais líquido dos bens econômicos. Para ele, a liquidez apresenta duas dimensões:

- a) o tempo para converter um ativo em dinheiro;
- b) a certeza da taxa de conversão, ou seja, o preço obtido pelo ativo.

É nesse sentido que se faz cada vez mais imperativa a fixação de políticas de vendas e políticas de crédito estudadas dentro de uma perspectiva estratégica para a organização, pois, decisões que envolvem estas políticas como subsídio básico, irão interferir no montante de recursos financeiros necessários para dar suporte ao capital de giro demandado para financiar os clientes atuais e potenciais futuros existentes na indústria.

Uma vez estabelecidos os parâmetros básicos para a implantação da estratégia de uma GEC, o gestor deverá identificar as necessidades projetadas de recursos financeiros para atender a seu ciclo operacional, observando atentamente os comportamentos periódicos das vendas e das taxas de juros, bem como da inadimplência geral no mercado.

A política de créditos aos clientes determinará as diretrizes da operação e sua participação pretendida na composição dos ativos circulantes.

As políticas de crédito poderão diferir entre indústrias, mas se assemelham entre empresas de uma mesma indústria.

A perspectiva competitiva da gestão de créditos deve abordar, além dos esforços internos para a diminuição dos custos de aquisição e operacionais, o aumento da eficiência nos processos, com o objetivo de proporcionar melhores preços e alcançar maiores taxas de rentabilidade decorrentes das maiores margens de contribuição conquistadas, possibilitando uma maior flexibilidade nas negociações de venda com seus clientes e uma maior fatia no mercado.

De acordo com suas características, nós podemos identificar diversos tipos de créditos aos clientes, dentre os quais podemos destacar:

- Créditos em conta corrente;
- Créditos parcelados;
- Contratos de venda à prazo e de venda condicional.

Nos créditos em contas correntes, encontramos clientes permanentes que efetuam pagamentos periódicos, realizando compras constantes, regulares e com relativa segurança.

Dentro dos créditos parcelados, encontramos planos de pagamentos diferentes, auxiliando a empresa na venda para enfrentar a concorrência e atender as diferentes necessidades de financiamento de seus clientes.

Nos contratos de venda à prazo e de venda condicional, observamos a venda de bens e serviços previamente acertados e de execução demorada, com a aplicação de pagamentos parciais.

Dentro de uma perspectiva estratégica para a concessão de créditos aos clientes, uma empresa poderá avaliar seu potencial de sucesso observando os seguintes fatores:

- a) Volume efetivo de vendas a prazo;
- b) Proporção existente entre os custos dos produtos ou serviços faturados e o volume total de venda faturado;
- c) Sazonalidades;
- d) Padrões de crédito aplicados na indústria;
- e) Políticas de prazo e crédito;
- f) Políticas de cobrança;
- g) Políticas de desconto.

Braga (1993) salienta que, ao adotar uma política de créditos agressiva, uma empresa deverá considerar os seguintes riscos, que são;

- Despesas com a análise do potencial de crédito dos clientes;
- Despesas com a cobrança de duplicatas;
- Risco de perdas com os créditos incobráveis;
- Custo dos recursos aplicados em contas a receber.

5. CUSTOS COMO FATOR RELEVANTE PARA A DECISÃO

A tomada de decisões dentro do âmbito empresarial consiste na escolha da melhor opção dentre cursos alternativos que melhor se enquadre dentro de seus interesses. A contabilidade de custos tem um importante papel no processo de tomada de decisões, agindo como coletora e relatora de dados relevantes, principalmente sobre os custos de fabricação (sobretudo os custos indiretos).

De acordo com os comentários de Martins (1985) em relação às decisões entre alternativas, o papel da contabilidade de custos consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto prazo sobre medidas de corte de produtos, fixação de preços de venda, opção de compra ou fabricação etc.

Para Moore e Jaedicke (1972), os custos que são relevantes na tomada de decisões não são necessariamente os custos que são usados na contabilidade convencional ou em relatórios financeiros. Alguns desses custos utilizados nem fazem parte dos registros contábeis. Um exemplo disso é o custo de oportunidade (custos figurativos ou importados).

Torna-se vital a compreensão do significado da relevância dos custos em relação a uma dada decisão. A distinção entre custos relevantes, custos variáveis e custos administrados se estabelece pelo ponto de referência. Enquanto os custos variáveis e administrados se referem ao comportamento dos custos com relação ao volume em um certo período, os custos relevantes se referem a um determinado projeto.

Uma tomada de decisão sofre influência das previsões de resultados futuros relativos às diversas alternativas, mas nem todos os custos futuros são necessariamente

relevantes a uma dada decisão. Serão relevantes os custos que se comportarem de maneira diferente nas alternativas disponíveis.

Segundo Horngren (1986), as conseqüências de cada opção podem ser divididas em duas categorias amplas, qualitativas e quantitativas. Os fatores qualitativos são aqueles cuja medição em termos monetários é difícil e imprecisa: entretanto podem ter mais peso que economia de custos mensuráveis.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro dessa ampla perspectiva sobre a GEC, torna-se necessário o destaque de alguns elementos essenciais à elaboração de uma estratégia eficaz. Primeiro serão abordados os fatores externos. Em seguida, será definida uma referência para a definição do perfil da carteira de créditos. Finalmente, será destacado as implicações de um monitoramento gerencial sobre a evolução e comportamento de uma carteira de créditos.

Na tomada de decisão, as informações sobre custos devem ser utilizadas como parâmetro, mas a falta de precisão em sua apuração e controle irá comprometer a qualidade das decisões tomadas.

Outro aspecto relevante se refere à confecção de relatórios periódicos sobre o comportamento dos custos das diversas atividades econômicas. Esta prática proporcionará análises temporais sobre sua evolução, possibilitará avaliações fundamentadas e mudanças eventuais, se for necessário.

É imprescindível que as empresas elaborem e implantem procedimentos específicos para a gestão de seus custos, facilitando o acompanhamento das alterações patrimoniais ocorridas. Isto somente ocorrerá quando os gestores destas empresas compreenderem a importância da contabilidade de custos para seu desenvolvimento, considerando os seguintes aspectos:

- As estruturas financeiras e administrativas exercem um papel relevante dentro do processo decisório adotado pela organização;
- Um enfoque humanístico da análise de investimentos deve considerar os fatores psicológicos dos indivíduos, bem como do contexto interno das organizações;
- O tamanho, a tecnologia, a estrutura e o grau de complexidade das organizações interferem na qualidade das decisões, pois interferem no processo interno de comunicação;
- As técnicas de análise possuem uma visão fragmentada, levando em consideração apenas a forma e o processo analítico, desprezando os fatores organizacionais;
- Os estudos mais aprofundados sobre a análise de investimento nas organizações dentro da ótica humanística trarão significativas contribuições para a compreensão da teoria das organizações dentro do aspecto específico da tomada de decisão;
- O reconhecimento de que a análise de investimentos é uma ferramenta auxiliar do processo decisório e que as características particulares das diversas organizações, bem como de seus membros, influenciam os objetivos e as atitudes gerenciais desempenhadas na solução de problemas financeiros.

A aplicação de uma contabilidade simplificada para as empresas permitirá o acompanhamento e registro dos valores de sua propriedade e de todas as operações realizadas no exercício fiscal, possibilitando a descoberta das causas que concorrem para os lucros ou prejuízos.

6.1. Fatores Externos

Torna-se bastante arriscado implantar qualquer estratégia de créditos aos clientes sem ter como base conhecimentos razoáveis sobre os fatores que influenciam diretamente essas políticas.

Esses fatores são responsáveis pelo perfil comportamental das vendas, refletindo assim, os principais fatores operacionais e financeiros da indústria na qual a empresa está inserida.

As sazonalidades das vendas e as regras e padrões adotados dentro da indústria devem ser monitoradas continuamente, permitindo que a empresa possa se adaptar com mais rapidez às tendências do mercado.

Por outro lado, é imprescindível que o gestor financeiro possua informações precisas sobre a situação financeira atual da empresa, bem como da estrutura e do comportamento dos custos e despesas. No atual contexto de nosso país, observamos índices de inadimplência muito elevados, apontando a necessidade de análises mais apuradas sobre a elaboração e implantação de um GEC.

Os níveis de custos da empresa poderão impedir que ela possa acompanhar os preços praticados pelos concorrentes. Preços muito baixos não significam competitividade. Eles poderão desencadear uma possível guerra entre a empresa e seus concorrentes, comprometendo seriamente suas margens de lucro e pondo em risco os índices de rentabilidade da indústria, inviabilizando todo um segmento econômico.

O ciclo operacional da empresa deve ser considerado no momento da decisão, pois ele representa a utilização de recursos financeiros dentro de suas operações normais.

6.2. Carteiras de Crédito

Os padrões de crédito devem observar os limites estabelecidos pelas diretrizes da empresa, obedecendo os critérios mínimos de concessão do crédito e de seu valor. As pretensões de aumento da participação da empresa no mercado não devem interferir nesse processo, pois poderá gerar uma carteira de créditos inadequada e com taxas de risco mais elevadas.

Uma estratégia de aumento de participação no mercado não deve desconsiderar as análises sobre as informações relativas aos clientes, sob a pena de possuir uma carteira de créditos formada por clientes que não suportariam tal grau de endividamento, como temos observado ao longo dos últimos anos diante das crescentes taxas de inadimplência, auxiliada pelos elevados índices de desemprego.

A inadimplência generalizada produziria danos irreparáveis ao sistema de concessão de crédito ao consumidor, eliminando a sua confiabilidade como parâmetro de decisão. Tendo em vista os prazos de financiamento cada vez mais longos, seria interessante que a empresa oferecesse descontos financeiros aos clientes que desejassem antecipar seus pagamentos, visando acelerar o recebimento desses créditos.

6.3. Monitoramento da Carteira de Créditos

É fundamental que o gestor financeiro tenha conhecimento dos diversos indicadores de liquidez da empresa para que ele possa tomar decisões baseadas em informações atualizadas e confiáveis.

Embora as informações contábeis não possuam dados absolutamente precisos e que não revelem todos os fatos relativos às condições financeiras da empresa, elas atuam como referenciais para a elaboração de objetivos desejáveis e como instrumentos

de controle que acompanham os efeitos das operações da empresa sobre suas próprias condições.

Os índices, de maneira isolada, não fornecem informações suficientes para a emissão de um julgamento razoável sobre o desempenho global da empresa. A análise de valores históricos deve observar as sazonalidades para não levar o analista a conclusões e decisões erradas.

A gestão estratégica de créditos deve ser adotada como um instrumento diferencial nas atividades operacionais da empresa. Sua utilização indiscriminada poderá causar sérios danos à saúde financeira da empresa e comprometer as perspectivas de sua indústria.

7. BIBLIOGRAFIA

- ABELL, Derek F. Administrando com Dupla Estratégia: São Paulo, Pioneira, 1995.
- ANSOFF, Igor. A Nova Estratégia Empresarial: São Paulo, Atlas, 1995.
- ANSOFF, Igor. Administração Estratégica: São Paulo, Atlas, 1991.
- BLECKE, Curtis. Análise financeira para a tomada de decisão. São Paulo: Atlas. 1978.
- BRAGA, J. R. Decisões Financeiras em condições de risco: São Paulo, Atlas, 1993.
- BREADEY, Richard A; MYERS, Stuart C. Princípios de Finanças Empresariais: Lisboa, McGraw Hill, 1992.
- BILICH, Feruccio. Estratégia Científica e Tecnológica Frente à Globalização. Pág.81. Anais do VII Congresso Latino Americano de Estratégias. Unisinos, 1996.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. Administração Estratégica: São Paulo, MAKRON Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: São Paulo, McGraw Hill, 1983.
- DIXIT, Avinash K.; NALEBUFF, B. J. Pensando Estratégicamente: São Paulo, Atlas, 1994.
- GAJ, Luis. Tornando a Administração Estratégica Possível: São Paulo, McGraw Hill, 1990.
- GIBSON, James L. IVANCEVICH, John M. DONNELLY JR, James H. Organizações. São Paulo: Atlas. 1981.
- GIL, Antônio de L. Sistemas de Informação Contábil/Financeiro. São Paulo: Atlas. 1992.
- GITMAN, L. Princípios de Administração Financeira. São Paulo: Harbra. 1987.
- HALL, Richard H. Organizações: Estruturas e Processos. 3ed. São Paulo: Prentice-Hall. 1984.
- KOONTZ, Harold. O'DONNELL, Cyril. Princípios de Administração Financeira. 4ed. São Paulo: Pioneira. 1969.
- LIKERT, Rensis. A Organização Humana. São Paulo: Atlas. 1995.
- MARTINS, Eliseu: Contabilidade de Custos. 3ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. Estratégia Empresarial. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- PORTER, Michael. Estratégia Competitiva. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- SANVICENTE, Antônio Zorato. Administração Financeira. São Paulo: Atlas. 1995.
- VAN HORNE, James C. Política e Administração Financeira: Rio de Janeiro, LTC, vol. 2, 1979.
- WESTON, J. Fred; BRIGHAN, Eugene F. Administração Financeira de Empresas: Rio de Janeiro, Interamericana, 1979.