

PREVISÃO, CONTRÔLE E CUSTO DO ATRASO NO CREDIÁRIO

LUIGI DEL RE

“Estarão os administradores sempre atentos a todas as razões pelas quais tomam decisões evitando situações em que há probabilidade de grandes lucros pelo simples fato de ser possível incorrer em prejuízos?” — RALPH O. SWALM.

O desenvolvimento, em nosso país, da indústria de bens duráveis, dentre os quais merece especial destaque os eletrodomésticos obrigou o vendedor a prestar outros serviços além da simples transferência de títulos e a esperada e necessária assistência técnica. Estamos-nos referindo especificamente ao problema do financiamento. As operações de financiamento, pelo fato de implicarem em prazos médios e em certos casos até longos, obrigam o vendedor a ir ao mercado de capitais e obter, via de regra, pela emissão de letras de câmbio, o montante necessário para aplicação de fundos no item Contas a Receber. No caso de lojas ou cadeias de estabelecimentos varejistas, onde a maior parte do faturamento é composto de bens duráveis de preços relativamente elevados, o investimento em Contas a Receber atinge 40 ou 50 por cento do total do ativo. Tal afirmação poderia ser, facilmente verificada pela observação dos balanços de lojas de departamentos ou daquelas que se dedicam à mercadização de eletrodomésticos.

A importância do montante investido obriga o administrador a que abandone o empirismo com que as contas a receber são tratadas e passe a dedicar maior atenção à

“administração do crediário”, a fim de se evitarem situações difíceis para a empresa, mormente em época como a que atravessamos onde a possibilidade de obtenção de capital de giro por meio de recursos inflacionários sofreu diminuição considerável. Em se tratando de crediário, o principal problema a ser levantado é o do *atraso* e as possíveis maneiras de prevê-lo e conseqüentemente estabelecer os mecanismos protetores de controle. Desta forma propomos o seguinte roteiro para o nosso artigo: em primeiro lugar tentaremos verificar se existe alguma regularidade nos atrasos, ou seja, se os atrasos apresentam um caráter cíclico ao longo da unidade anual que tomamos como período de tempo a ser considerado e em segundo lugar tentaremos determinar o *custo* deste atraso para, finalmente, podermos recomendar as medidas de controle a serem adotadas pela empresa a fim de proteger o seu investimento em Contas a Receber, sem que o lucro líquido venha a ser inesperadamente reduzido pelo aumento de *despesas financeiras*.

INTRODUÇÃO

Na maioria das lojas que vendem a crédito e onde se faz necessária a manutenção de um crediário o que podemos observar é que a administração deste importante setor limita-se a controlar os recebimentos, enviar cartas aos clientes que se encontram com os seus pagamentos em atraso, bem como utiliza com certa habilidade telefone e cobradores. Além destas medidas, procura-se utilizar convenientemente o Serviço de Proteção do Crédito, bem como servir o referido Serviço pelo envio de informações pertinentes.

Seria importante, todavia, considerar que se tais atividades são indispensáveis e necessárias, por si só, não são as únicas que o setor de crediário pode e deve prestar para permitir um desempenho global satisfatório para a empresa. Se focalizarmos as funções do crediário de uma perspectiva administrativa não poderíamos deixar de levantar as seguintes questões:

- Qual é a nossa posição com relação aos atrasos no crediário?
- Melhorou ou piorou em comparação ao mês imediatamente anterior?
- Até que ponto os atrasos poderão alterar nossas previsões com relação ao fluxo de entradas de caixa?
- Qual o custo do atraso e de que maneira devemos calculá-lo a fim de que possamos compensá-lo pelo aumento do custo do próprio financiamento? Ou, em outras palavras, qual o acréscimo que deverá ser feito nas vendas a prazo com relação aos preços dos mesmos produtos numa transação à vista?

Perguntas dessa natureza indicam uma salutar preocupação por parte da administração de uma empresa, porém ainda resta saber quais os critérios que devem ser adotados a fim de que possamos respondê-las de maneira adequada. Para tratarmos do problema concretamente vamos partir de situações reais e contradições em nosso meio empresarial.

Se tivermos prestações em atraso no valor de Cr\$ 1 000 000 e um “saldo de rua” (total de Contas a Receber) de Cr\$ 10.000.000 diríamos, inicialmente, que o atraso é de 10%. Repetiremos, mensalmente, o cálculo e, dependendo das oscilações porcentuais no atraso, decidiremos se a seção de crediário está ou não desempenhando a contento as suas funções. Este é o critério mais utilizado, e em algumas empresas o único existente para controle de tão importante setor. Todavia, cremos ser êle possível de um questionamento mais severo e, portanto, indagamos de sua validade. Se verificarmos que ao final de um determinado mês a porcentagem de atrasos com relação ao total de Contas a Receber é de 10% e ao final do mês seguinte constatarmos que houve uma diminuição para 8%, será possível inferir que a seção de crediário aumentou a sua eficiência? Não obrigatoriamente, porque a porcentagem pode ter diminuído pelo aumento do “saldo de rua” que tem lugar por causa de grandes oscilações sazonais, como é o caso das grandes vendas de fim de ano. Exem-

plo inverso, também, poderia ser encontrado quando ocorre uma queda não prevista nas vendas, com a conseqüente diminuição do saldo de rua, onde o valor das contas liquidadas não é compensado pelo valor de novas contas que se abrem. Em tais casos a porcentagem é calculada com base num valor menor e acaba por ser mais elevada, sem que se possa imputar culpa à seção de crediário.

Outro fator que influi sôbre a porcentagem das contas em atraso é o "prazo médio de venda", uma vez que as suas alterações se traduzem em alterações no "saldo de rua" de acôrdo com a conhecida relação:

$$\text{SALDO DE CONTAS A RECEBER} = \text{VENDAS MENSAIS} \times \text{PRAZO MÉDIO DE VENDA.}$$

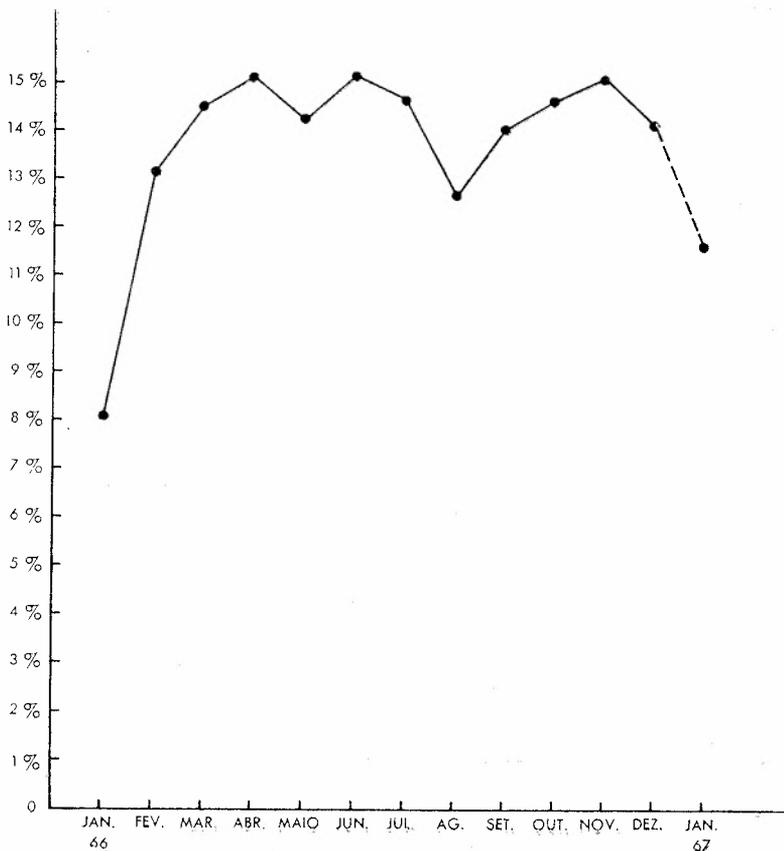
Será então suficiente que a seção de crediário aumente os prazos de venda para que o seu "saldo de rua" aumente e, em conseqüência, diminua a porcentagem das prestações em atraso sôbre êsse saldo.

Em face da fragilidade do critério do porcentual de atraso deveríamos abandoná-lo e limitar-nos ao contrôle dos atrasos em tempos de seu valor monetário? Tal medida, uma vez adotada, também nos conduziria a conclusões insuficientes no que diz respeito ao contrôle do crediário, porque é inevitável que após a realização de grandes vendas, tenhamos também o aumento das prestações em atraso. Se a previsão de recebimentos para o mês de dezembro fôr de Cr\$ 20.000.000 e a de janeiro de Cr\$ 30.000.000, podemos estar seguros de que o valor total das prestações em atraso aumentará.

Ambos os critérios, porcentagem do atraso do "saldo de rua" ou simples comparação do valor monetário do atraso, estariam corretos se as vendas não apresentassem oscilações ao longo do ano, e onde o "prazo médio de venda" também fôsse constante o que então permitiria estabelecer um valor igualmente constante de prestações a receber. Todavia, como tal situação é hipotética, o único critério que pode ser adotado, revestido de maior validade, é o do *relacionamento entre atraso e o valor das presta-*

ções que se vencem a cada mês, abandonando o relacionamento com o "saldo na rua". Portanto, se em determinado mês vencessem prestações num valor de Cr\$ 100.000.000 e ao seu final verificássemos que constavam, ainda em aberto, Cr\$ 20.000.000, poderíamos concluir que o atraso em 30 dias é de 20%. E se no mês seguinte a porcentagem aumentasse para 25% poderíamos concluir pelo aumento das prestações em atraso e passar à busca das causas de tal situação: deficiência da seção de cobrança, critérios frouxos para concessão de crédito, atraso no pagamento de ordenados de certas categorias profissionais.

QUADRO 1



A fim de exemplificar uma situação típica de atraso, vide o QUADRO 1, onde projetamos as variações percentuais de atraso, verificadas numa loja de Pôrto Alegre durante o ano de 1965.

É necessário esclarecer que a loja em questão opera no setor de eletrodomésticos, seu tamanho é médio, movimentando aproximadamente 10 000 contas em seu crediário e com um "saldo na rua" de Cr\$ 2,5 bilhões.

Nela, o levantamento do atraso não é realizado no último dia do mês, mas no dia 15 do mês seguinte a fim de evitar o manuseio das fichas nos dias de maior movimento e para não incluir entre as prestações atrasadas as que, apesar de vencerem no último dia do mês, são pagas nos primeiros dias do mês seguinte, procedimento bastante comum em todo o Brasil.

O primeiro dado que podemos observar no QUADRO 1 nos indica que em 15 de janeiro de 1965 ainda não haviam sido pagas prestações vencidas entre 1.º e 31 de dezembro de 1964, montando a 8% do total das prestações que venciam naquele período, ou seja, 8% das prestações vencidas em dezembro denotavam um atraso de 15 a 45 dias. Essa porcentagem de atraso foi a menor do ano, como pode ser comprovado pela simples observação do gráfico. Em fevereiro, assistimos a uma brusca subida para 13%. Tal situação não nos deve surpreender porque o mesmo período para o ano anterior acusava um aumento idêntico no mês de fevereiro. O atraso sofre novo aumento em março, cêrca de 15%, para permanecer estacionado nesse nível até agosto, quando apresenta pequena diminuição, vindo a sofrer novo aumento nos meses subseqüentes. Convém esclarecer que a melhora de agosto foi motivada pela concessão de gratificação aos bancários, dentre os quais a loja em questão contava com número substancial de clientes.

O gráfico apresentado no QUADRO 1 é típico de nossos estabelecimentos varejistas que vendem através de cre-

diário. A dificuldade em recuperar o atraso deve-se ao fato de que no ramo de eletrodomésticos as prestações são elevadas, conseqüência do próprio valor dos produtos, e constituem parte razoável do orçamento familiar. Quando o cliente atrasa um mês, a tendência é de que o atraso vá sendo transferido para os meses seguintes, pois não poderia desembolsar duas ou três prestações para eliminar o atraso. Apenas nos meses de novembro e dezembro é que se dá uma pequena recuperação, pois muitos clientes repetem a compra e para poder obter novo crédito são obrigados a regularizar os débitos acumulados.

No mês de janeiro de 1966, assistimos ao fechamento do ciclo e voltamos a um nível baixo de atrasos, cerca de 11,5%, porém, já às vésperas de um novo aumento da porcentagem de atraso, motivado pelas férias de verão quando muitos clientes viajam deixando de pagar as prestações devidas.

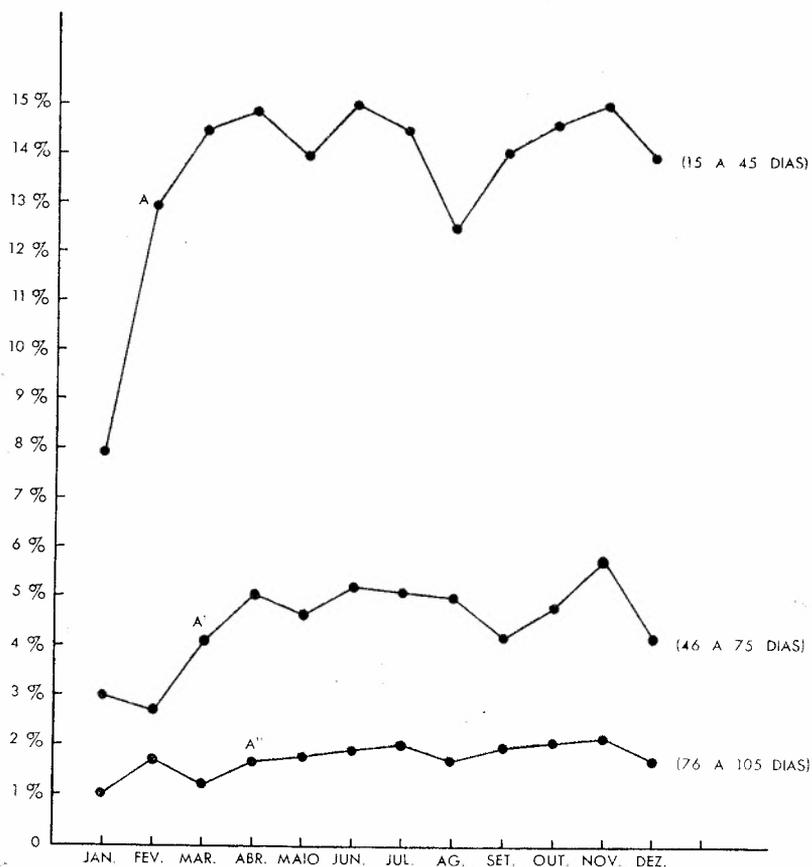
O gráfico do QUADRO 1 e os comentários feitos até o momento referem-se a atrasos de 15 a 45 dias, porém, há atrasos maiores e para possibilitar a determinação do *custo do atraso* estabeleceremos mais duas faixas em adição à primeira que nos dá a situação exposta no QUADRO 2, onde projetamos os atrasos da primeira faixa (15 a 45 dias), da segunda (46 a 75 dias) e da terceira (76 a 105 dias).

No QUADRO 2, é possível observar uma correspondência entre os índices das três faixas de atraso, isto é, o não pagamento que tem lugar em A, na primeira linha (15 a 45 dias), transfere-se para A', na segunda linha (45 a 75 dias), e para A'', na terceira linha (76 a 105 dias). Os pontos A, A' e A'' referem-se a prestações vencidas no mês de janeiro, o que demonstra que os atrasos são realmente cumulativos.

Restaria, ainda, indagar sobre os atrasos superiores a 106 dias e que deveriam constituir uma nova faixa. Para tais casos não é possível um controle numa base de porcentagem do valor das prestações vencidas sobre o "saldo na

rua”, pois seria necessário que se determinassem os meses em que ocorreu o vencimento. Para os atrasos superiores a 106 dias o controle deverá ser efetuado por meio do valor monetário do atraso, dedicando-se especial atenção aos aumentos bruscos que porventura venham a ocorrer, pois podem ser sintoma de problemas mais graves, inclusive de natureza conjuntural.

QUADRO 2



Os dados com que lidamos anteriormente resultam de fácil elaboração, porque aproveitam informações disponíveis do

crediário. Não existe crediário em que não se efetue uma previsão de recebimentos para os meses futuros, pelo menos 12 meses, e não realize mensalmente um levantamento dos atrasos ocorridos. Na maioria dos casos os atrasos são agrupados em faixas, a exemplo do que fizemos, cujo intervalo de frequência é de 30 dias. Portanto, a elaboração de gráficos torna-se bastante fácil, permitindo ao estabelecimento o instrumento fundamental para a criação da função de controle.

O atraso influenciará, inevitavelmente, o fluxo de recebimentos da empresa. Apesar de suas graves consequências para o orçamento de caixa, ele não é considerado na maioria dos casos. Normalmente se parte do pressuposto de que se nossa previsão de recebimentos para um dado mês for de Cr\$ 100.000.000, e se Cr\$ 20.000.000 não forem pagos, eles acabarão sendo compensados pelo recebimento de prestações já em atraso e que irão sendo pagas.

Tal diretriz, ou melhor, ausência de diretriz não é desmentida pelos fatos, pois se observarmos durante alguns anos qual deveria ter sido o recebimento de prestações de uma determinada empresa e qual foi o montante efetivamente recebido, notaremos para a maioria dos meses, uma pequena diferença. Isto demonstra que novos atrasos são em grande parte "recuperados" pelo pagamento de atrasos anteriores. Restam, porém, dois meses quando a lacuna é particularmente grande, janeiro e fevereiro, aos quais as observações anteriores não podem ser aplicadas.

Os dados referentes à loja de eletrodomésticos em questão foram os seguintes:

Diferença Entre Prestações Vencidas e Prestações Recebidas

Anos	Janeiro	Fevereiro	Março
1964	-14%	-14%	-4%
1965	-22%	-14%	+3%
1966	-19%	-15%	+4%

Seria possível, ainda, realizar previsões mais minuciosas estudando as tendências presentes em cada faixa de atrasos, conforme os gráficos anteriormente apresentados. Na prática, porém, acreditamos ser suficiente a aplicação do critério mais simples que expusemos.

CUSTO DO ATRASO

Considerando que o resultado de um crediário não é calculado apenas pelo lançamento das contas incobráveis como despesa, na Demonstração da Conta de Lucros e Perdas, mas que é necessário aferir o custo dos atrasos incorridos, passamos a expor o processo a ser utilizado para o cálculo do referido custo.

O dinheiro “na rua” custa, seja em época de inflação, pela sua perda de poder aquisitivo, seja em função do custo de oportunidade, pelo rendimento que seria possível obter, aplicando-se os montantes vinculados ao financiamento do consumidor final. O prazo que concedemos ao cliente para pagar exige uma adição ao valor produto, com relação ao seu preço a vista, que é o custo do financiamento. Essa adição é calculada com base no prazo que se concede ao cliente para que proceda ao pagamento. Mas se o cliente atrasar isto implicará na extensão do prazo, e do ponto de vista do vendedor, num custo adicional. Como devemos proceder a fim de calcular êsse custo?

Tomemos, como exemplo, uma venda determinada. Um produto é vendido em outubro de 1965 por Cr\$ 1.000.000, sendo pago na entrada Cr\$ 100.000 e o saldo distribuído em 9 prestações mensais de Cr\$ 100.000. Qual o valor, em cruzeiros, do prazo concedido? Do valor total da compra apenas Cr\$ 100.000 foram pagos no momento em que se efetuou a transação. Quando fôr paga a primeira prestação, decorridos trinta dias, podemos afirmar que o seu valor não é mais Cr\$ 100.000, mas Cr\$ 97.000, pois somos obrigados a aplicar sobre o seu valor uma taxa de 3%, representando o “custo de oportunidade” do investimento. Pelo mesmo motivo, a segunda prestação, a ser paga sessenta dias após a compra, valeria Cr\$ 94.000 e o mesmo

mecanismo dedutivo poderia ser aplicado às prestações restantes. O *valor real* e o *valor nominal* da referida venda podem ser observados no QUADRO 3

Portanto, o *valor real* que receberíamos por nossa venda não é Cr\$ 1.000.000, mas Cr\$ 865.000, ou, em outras palavras, esta venda a prazo de Cr\$ 1.000.000 equivale a uma venda a vista de Cr\$ 865.000.

QUADRO 3

	Valor Nominal (Cr\$)	Valor Real (Cr\$)
Entrada (dezembro)	100.000	100.000
Janeiro	100.000	97.000
Fevereiro	100.000	94.000
Março	100.000	91.000
Abril	100.000	88.000
Maio	100.000	85.000
Junho	100.000	82.000
Julho	100.000	79.000
Agosto	100.000	76.000
Setembro	100.000	73.000
	<u>1.000.000</u>	<u>865.000</u>

Obteríamos o mesmo resultado se aplicássemos a fórmula dos juros simples ao prazo médio de venda. Efetuando as operações teremos:

Valor da Venda	1.000.000
Menos a Entrada	100.000
	<u> </u>
Saldo a financiar	900.000

Considerando-se que a primeira prestação vence um mês após o pagamento da entrada e a última nove meses após a realização da venda

$$\frac{1 + 9}{2} = 5$$

que é o prazo médio de financiamento para a venda em questão.

Aplicando-se a fórmula

$$V_r = \frac{S \cdot p \cdot Co}{100}$$

onde $V_r =$ Valor real

$S =$ Saldo financiado

$p =$ prazo médio

$Co =$ Custo de oportunidade,

realizando as substituições e efetuando as operações teremos:

$$V_r = \frac{90.000 \times 5 \times 3}{100}; V_r = 135.000$$

A diferença obtida, que é o *valor real* da venda deve ser prevista e compensada sob forma de acréscimo ao preço para venda a vista.¹

A situação anteriormente exposta pressupõe que o cliente pague tôdas as prestações na data dos seus respectivos vencimentos. Mas como tal situação não é típica da maioria dos crediários em nosso país, passamos agora à consideração de situações em que se verificam atrasos e em que o cliente não é capaz de "recuperar" o atraso, efetuando mais de uma prestação por mês. A ficha de

- 1) O critério do deságio, calculado sôbre o prazo médio de venda, é o que mais comumente se utiliza na administração de crediários. Todavia, seria mais exata a aplicação de progressões geométricas, onde dado a como sendo o primeiro termo da progressão e q o fator constante, segue-se que a soma dos primeiros n termos será:

$$S_n = \frac{a(1 - q^n)}{1 - q}$$

A progressão geométrica não é normalmente utilizada porque o método que expusemos é mais simples e fornece resultados bastante aproximados. Deve, todavia, reservar-se a aplicação de progressão geométrica para prazos mais longos onde as distorções passam a ser maiores.

nosso cliente hipotético apresentar-se-ia como pode ser observado no QUADRO 4.

QUADRO 4

	Recebimentos previstos (valôres nominais)	Recebimentos previstos (valôres reais)	Recebimentos efetivos (valôres nominais)	Recebimentos efetivos (valôres reais)
entrada	100.000	100.000	100.000	100.000
novembro	100.000	97.000	100.000	97.000
dezembro	100.000	94.000	100.000	94.000
janeiro	100.000	91.000	—	—
fevereiro	100.000	88.000	—	—
março	100.000	85.000	100.000	85.000
abril	100.000	82.000	100.000	82.000
maio	100.000	79.000	100.000	79.000
junho	100.000	76.000	100.000	76.000
julho	100.000	73.000	100.000	73.000
	1.000.000	865.000	ago. set.	70.000
			100.000	67.000
			1.000.000	823.000

Na verdade, o nosso cliente não era dos piores, pois o atraso não chegou a ser de noventa dias, suficiente para que tivéssemos de fichá-lo no Serviço de Proteção ao Crédito (S.P.C.). Do ponto de vista estritamente fiscal, o lucro não sofreu alteração, a menos que tenhamos sido forçados a realizar uma operação financeira para obter fundo a fim de compensar a entrada de caixa que deveria ter tido lugar com o pagamento das prestações, o que nos permitiria então abater o lucro por incorrer em “despesas financeiras”. Mas o que importa considerar é que tal atraso foi para a empresa em questão um *custo*, uma vez que prorrogou por sessenta dias todos os vencimentos a partir do mês de janeiro.

O valor *real estimado* da venda que era de Cr\$ 865.000 passou a Cr\$ 823.000, acarretando um custo adicional de Cr\$ 42.000. Esse custo adicional poderia ser calculado mais rapidamente se aplicássemos a fórmula de juros a prazo médio. De acordo com as previsões, as sete últimas prestações tinham um prazo médio de seis meses, ou seja:

$$\frac{3 + 9}{2} = 6.$$

Mas o atraso acarretou um aumento do prazo médio para oito meses, ou seja,

$$\frac{5 + 11}{2} = 8.$$

O saldo a financiar no momento da ocorrência do atraso era de Cr\$ 700.000 o que nos permite o cálculo rápido do custo adicional provocado pelo atraso, ou seja,

$$\text{Cr\$ } 700.000 \times 2 \times 3\% = \text{Cr\$ } 42.000,$$

resultado idêntico ao obtido mediante a construção da tabela que encontramos no QUADRO 4.

O atraso com que operamos no exemplo anterior foi de sessenta dias, porém, os crediários apresentam atrasos maiores. Passemos agora ao exame do *custo global* do atraso, isto é, o acarretado por tôdas as prestações vencidas e não pagas.

Imaginemos uma empresa onde o levantamento do atraso do crediário seja efetuado no dia 15 de cada mês, e em determinado mês encontremos a seguinte situação:

Atrasos entre 15 e 45 dias 16%

Atrasos entre 46 e 75 dias 6%

Atrasos entre 76 a 105 dias 2%.

Se 16% das prestações do mês anterior não foram pagas, inferimos que 84% foram pagas pontualmente. Porém, qual a porcentagem destes 16% será paga antes que passe para a faixa seguinte, ou seja, acima de 45 dias de atrasos? Basta subtrairmos 16% de 6%, cuja diferença, 10%, nos permite a conclusão de que 10% das prestações são pagas com um atraso médio superior a um mês, mas inferior a dois meses, portanto, um atraso médio de 45 dias.

O mesmo raciocínio é válido para a faixa seguinte, onde obtemos, 4% pela subtração 6% menos 2%, dando um atraso médio de 75 dias. Por se tornar mais difícil avaliar atrasos maiores, tratamos de maneira global todos os superiores a 106 dias, pois seria antieconômico efetuar operações para determinação do atraso médio nas faixas seguintes, isto é, de 106 a 135, de 136 a 165 dias etc. Tal procedimento poderia ser perfeitamente adotado por empresas que dispusessem de equipamento eletrônico para processamento de dados; todavia, para a maioria das empresas, onde não é possível contar com equipamento eletrônico, não há inconveniente em que se trabalhe com prazos médios aproximados.

Voltando ao nosso exemplo, podemos verificar que 84% das prestações são pagas pontualmente; 10% com um atraso médio de um mês e meio e 4% com dois meses e meio. Dos 2%, aproximadamente 0,5% cairá na categoria dos *incobráveis* e o restante 1,5% será pago num prazo bastante elástico, variando entre um mínimo de três meses e um máximo de um ano. Porém, grande parte desses atrasos é paga antes que atinjam o sexto mês. Isto nos permitiria afirmar que é paga com um atraso médio de quatro meses e meio.

É possível passarmos agora ao cálculo do *custo global* do atraso do crediário para a empresa em questão.

10% com atraso médio de 1,5*	
$10 \times 1,5 \times 3\%$	0,45
4% com atraso médio de 2,5	
$4 \times 2,5 \times 3\%$	0,30
1,5% com atraso médio de 4,5	
$1,5 \times 4,5 \times 3\%$	0,20
	<hr/>
Custo global do atraso	0,95
Contas Incobráveis ...	0,50
	<hr/>
	1,45

* A unidade de atraso é o mês.

Portanto, o *custo global* do atraso para esta empresa, mais a porcentagem de contas incobráveis lançadas à Demonstração da Conta de Lucros e Perdas é de 1,45% das vendas a prazo. Os cálculos anteriores permitem comprovarmos que os atrasos superiores a 106 dias e as contas incobráveis não representam parte substancial do *custo global* do atraso, mas os atrasos pequenos que vão de 15 a 75 dias.

CONCLUSÃO

Nossa experiência nos permite acreditar que o caso da empresa utilizada representa uma situação típica para a maioria dos crediários em nosso país, com o que passamos às observações finais sobre o assunto.

Considerando-se que qualquer empresa pode verificar, facilmente, o seu *custo global* de atraso, enquanto relação com o total das vendas a prazo, especial importância deve ser dispensada para que se considere o *custo global* como despesa operacional da empresa e seja, portanto, o objeto do acréscimo com relação aos preços a vista e se indague se o *custo global* incorrido é satisfatório. Quando o custo global for elevado deverão ser revistas as diretrizes referentes à concessão de crédito. Elas poderão ser muito elásticas, gerando problemas posteriores ao setor de cobrança. Porém, se o *custo global* for muito baixo, o que também pode acontecer, provavelmente, as diretrizes para concessão de crédito sejam muito rigorosas, acarretando juntamente com um baixo *custo global* uma perda substancial de vendas.

Acreditamos que o rigor excessivo é falta mais grave do que a liberalidade, pois com relação essa alternativa dispomos de instrumentos para defesa de posição de liquidez da empresa, enquanto nada se pode fazer quando a venda é perdida por não concessão de crédito.

As lojas que utilizam crediário também incorrem em grandes despesas promocionais e de propaganda com o obje-

tivo de atrair os clientes potenciais para a loja. Quando no ponto de venda a compra é decidida, optamos por eliminar o cliente a fim de evitar problemas mais graves de cobrança. Tal prática é mais comum do que se imagina à primeira vista e muitos chefes de crediário, considerados eficientes, são responsáveis por sérios danos às suas empresas.

A fim de evitar tal situação é imprescindível que se mantenha um controle dos atrasos do crediário e que se calcule sistematicamente o *custo global*, mantendo-o a um nível razoável. Não nos podemos furtar ao risco inevitável inerente à concessão de crédito, pois o risco é fator sempre presente numa economia de mercado.