

Prefácio

*O poder é transferido dos que controlam a informação
para os que controlam o conhecimento.*

Jonas Ridderstråle e Kjell A Nordström

O ideograma chinês que expressa a palavra «risco» é representado por dois símbolos (危機), o primeiro dos quais é muitas vezes associado a «perigo» e o segundo a «oportunidade». Independentemente das críticas que alguns linguistas endereçam a esta tradução, a interpretação nela apresentada, empregue por vezes no contexto da gestão, tem a virtude de desmistificar a forma como o risco é encarado, não o reduzindo meramente a um cenário de vulnerabilidade, nem somente à exposição a uma situação negativa.

O crédito conjuga na perfeição esta acepção do conceito de risco. De facto, as organizações de uma forma geral expandem e concretizam oportunidades de negócio por intermédio do crédito, tornando a sua oferta mais apelativa e prolongando o relacionamento com os seus clientes, o que o converte num factor vital para a prosperidade das economias. Em contrapartida, inerente à concessão de crédito, existe um perigo de o devedor não reembolsar esse crédito, perigo esse que, quando elevado e generalizado, mina a confiança necessária ao salutar dinamismo do mercado, a ponto de este passar a funcionar deficientemente e concorrer para crises avassaladoras.

Para aceder à panóplia de oportunidades de negócio que o crédito proporciona, sem perder de vista os perigos que o envolvem, é consequentemente

indispensável recorrer a sólidos fundamentos para o gerir. A questão é que, de senso comum, na gestão do crédito pouco ou nada existe. Com efeito, se há áreas das organizações cuja gestão está longe de ser incontroversa, a gestão do risco de crédito é uma delas. Ainda que seja consensual o ponto de chegada ideal prescrito para essa gestão – inexistência de incobráveis sem penalizar a evolução do negócio – há dois aspectos incontornáveis na mesma. Em primeiro lugar, apesar do entendimento existente quanto ao ponto de chegada, o mesmo não sucede em relação ao caminho a percorrer. Em segundo lugar, aquele ponto de chegada não passa de uma aspiração meramente teórica, dado que nenhum credor possui «bolas de cristal» que lhe permitam antever, com certeza absoluta, o que se irá passar no futuro quanto aos créditos que concede.

Por conseguinte, se não quer penalizar o negócio (actividade comercial), o credor irá enfrentar incobráveis; se quiser eliminar os incobráveis irá penalizar o negócio. Ou seja, existe um permanente conflito na gestão de crédito, em termos da prossecução simultânea dos objectivos de negócio e de controlo de incobráveis. Encontrar o ponto de equilíbrio nesta matéria é, por isso, fundamental.

Actualmente, a gestão do crédito é um processo que envolve diferentes fases de intervenção, assentes em determinada política de crédito. Genericamente, o seu início ocorre com a avaliação do risco dos clientes, tem continuidade com a decisão e gestão sobre o crédito a atribuir e culmina na fase de cobrança, quando os pagamentos não são regularizados dentro do prazo contratualmente definido. A obra que tem nas suas mãos incide nestas diferentes fases e nos diversos desafios que se colocam às organizações que, no decurso da sua actividade, concedem crédito, nomeadamente as instituições de crédito e as sociedades não financeiras. Neste sentido, procura resumir os aspectos essenciais sobre o tema, recorrendo a uma linguagem acessível à maioria dos leitores nele interessados, sem contudo abdicar do rigor.

A literatura publicada sobre o crédito e a gestão do risco de uma forma geral, em particular nos últimos anos, tem sido extremamente profusa. Merecem ser realçadas as publicações surgidas na sequência dos desenvolvimentos analíticos proporcionados pelo progresso tecnológico, bem como da notável evolução nos requisitos de capital regulamentar no sector financeiro e, mais recentemente, da crise de falta de confiança que afectou em primeiro lugar os mercados financeiros e que posteriormente se propagou à economia real. Não obstante, prezando a dignidade da língua de Camões e sem demérito pelo inglês, enquanto língua universal, na nossa língua materna grassa a

escassez de publicações que versem suficientemente sobre a gestão de crédito.

Existem, por exemplo, muitas obras de autores nacionais ou traduções de autores estrangeiros relativamente aos mercados financeiros, mormente os que abordam o investimento no mercado de capitais. Mas, relativamente a gestão do risco de crédito – que, a avaliar pelos comportamentos dos mercados financeiros em 2007 e em 2008, é determinante para o desempenho do próprio mercado de capitais – pouco ou nada existe. A despeito de tal facto poder reflectir uma questão cultural nacional, inclusivamente confirmada pela escassez de cursos que integrem a gestão de crédito como matéria lectiva, contrariamente ao que acontece noutros países, entendeu-se que existia espaço para uma publicação desta natureza em português e em Portugal.

Paralelamente, à diversidade de temas inerentes à gestão do crédito, tem correspondido uma grande dispersão de informação e de documentação de suporte, o que acalentou a necessidade de um esforço de sistematização. Conjugados com os anteriores, as lacunas detectadas em muitos profissionais relativamente à forma como encaram a gestão de crédito e a busca por enriquecimento intelectual, completam os motivos que me incentivaram a realizar este trabalho.

Para a elaboração deste documento e fundamentar, sempre que possível, as opiniões expressas ao longo dos vários capítulos com os resultados de investigações, tornou-se indispensável um esforço de pesquisa de uma considerável diversidade de fontes de informação, de origem tanto académica como de outras reputadas organizações especializadas na matéria. Efectivamente, vários dos aspectos aqui abordados sobre a gestão de crédito foram recentemente publicados em *papers* académicos, artigos e livros. Todavia, ainda que eventualmente partilhadas por outros autores, as opiniões incluídas neste trabalho são da minha exclusiva responsabilidade, o mesmo acontecendo em relação a eventuais imprecisões que nele sobejem. Além disto, as referências a empresas ou soluções de empresas são meramente ilustrativas, não representando nem constituindo qualquer orientação promocional, ou de algum outro género.

Cumprir deixar aqui uma referência especial às contribuições e comentários recebidos relativamente ao trabalho, sem os quais o resultado final ficaria depauperado. Em particular, à Sandra Pisco, Andreia Almas, Susana Codinha e aos meus irmãos António e João, quero expressar o meu reconhecimento pelas sugestões e observações quanto à exposição das ideias. Aos Professores Sofia Ramos e João Pereira, da ISCTE Business School, agra-

deço as pertinentes considerações tecidas, em particular sobre os modelos de Basileia II e de *pricing*. Igual reconhecimento manifesto ao doutor Manuel Robalo, pelo interesse com que, desde o primeiro momento, encarou a publicação desta obra, assim como aos profissionais convidados a fazer os depoimentos nela incorporados. Ao SAS Portugal e à Link Consulting é devida uma palavra de apreço pelo apoio à divulgação do trabalho. Por fim, mas não menos importante, compete fazer um especial agradecimento aos colaboradores que ao longo dos últimos anos comigo trabalharam, cujo apoio e espírito de equipa me permitiu edificar sólidas bases na desafiante tarefa que é a gestão de crédito.

O risco de crédito está presente nas mais diversas actividades, ainda que em muitas delas o nosso subconsciente não o interprete como tal. Para a concepção desta obra, também foi necessário assumir riscos. Desde logo, o mais evidente consistiu no desconhecimento quanto à sua receptividade junto do público português, numa altura em que certa era a necessidade de abdicar – e muito – do meu tempo pessoal. Com efeito, o investimento em termos da investigação requerida – do qual ficará, sem dúvida, um capital de conhecimentos, em termos das especificidades que rodeiam o tema, claramente superior ao que existia no ponto de partida, – significou, no imediato, o custo de oportunidade de, inelutavelmente, ter que abdicar do já escasso tempo em família, em particular de não ter desfrutado na íntegra de algumas das peculiaridades do crescimento do meu filho, Guilherme. Ele e a minha mulher, Sílvia, foram os verdadeiros pilares deste trabalho, pois conseguiram encontrar a paciência necessária para me apoiar na sua transformação de projecto em realidade.

Cabe-lhe a si, caro leitor, avaliar se os riscos assumidos são ou não merecedores do seu crédito. Caso tenha sido bem sucedido e lhe tenha suscitado o interesse para continuar a folhear e ler esta obra, considero que o risco assinalado foi recompensado e se traduziu num investimento de elevado retorno. Espero que sinta o mesmo em relação ao tempo que investir na sua leitura e que nela encontre uma referência de utilidade, que contribua para o seu conhecimento.

Paulo Viegas de Carvalho

Lisboa, Maio de 2009