

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/292979010>

# POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA DA EMPRESA X: PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS VISANDO AO SEU APRIMORAMENTO

Article · January 2015

CITATIONS

0

READS

2,333

2 authors, including:



[Gabriel Machado Braido](#)

Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES

50 PUBLICATIONS 31 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Mudanças institucionais e novos ofertantes no sistema de pagamentos brasileiro: análise a partir da adoção de pagamentos móveis [View project](#)



Optimization of transit networks [View project](#)

# **POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA DA EMPRESA X: PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS VISANDO AO SEU APRIMORAMENTO**

Mariele Ferla<sup>1</sup>, Gabriel Machado Braido<sup>2</sup>

**Resumo:** Os processos de análise e concessão de crédito já constituíram objeto de estudo de diversas pesquisas, porém, cada organização está inserida em um ambiente singular, que possui características distintas dos demais. Assim, este estudo busca propor melhorias para a política de crédito e cobrança da Empresa X, visando ao seu aprimoramento e à consequente redução dos riscos de inadimplência. O método de pesquisa utilizado é o estudo exploratório e qualitativo, sendo os dados coletados por meio de observações e da aplicação de questionários estruturados. Os resultados alcançados permitem evidenciar que tanto a análise de crédito quanto a cobrança na empresa, adotam procedimentos que possibilitam que as mesmas sejam realizadas. Contudo, é possível perceber a existência de margem para a implementação de algumas melhorias, as quais são descritas neste trabalho.

**Palavras-chave:** Análise e concessão de crédito. Política de crédito e cobrança. Risco de crédito. Inadimplência. Cobrança.

## **1. INTRODUÇÃO**

As empresas encontram-se inseridas em um cenário de concorrência acirrada, na busca de melhores práticas para conquistar e fidelizar clientes, a fim de se manterem atuantes no mercado. Buscando atender às necessidades do mercado e maximizar os lucros das organizações, uma alternativa possível é aumentar o faturamento, o que leva ao crescimento na concessão de crédito e, consequentemente, a exposição maior ao risco da operação. Desse modo, o grande desafio é oferecer crédito aos clientes sem comprometer a situação financeira da empresa. Para que isso seja possível, é preciso elaborar uma boa política de concessão de crédito, que não seja muito rígida nem muito liberal, e que possibilite obter informações detalhadas sobre o cliente, formando um conceito positivo a seu respeito. Com isso, o processo será bom tanto para o cliente quanto para a empresa.

A partir da concessão de crédito, deve-se monitorar continuamente o comportamento de pagamento do cliente, a fim de investigar se ocorreram registros de restrições que possam afetar sua capacidade de pagamento, e em certos casos, fazer com que clientes idôneos se tornem inadimplentes (SANTOS, 2011).

Além disso, o processo de cobrança das empresas também precisa estar bem estruturado para tentar resolver as situações da melhor maneira e o mais rápido possível, diminuindo, com isso, os problemas de inadimplência e evitando que um novo crédito seja concedido a um cliente em atraso. Assim, a política de crédito e cobrança deve ser orientada para uma relação com o cliente, respeitando a legislação e evitando demandas judiciais (SILVA, 2008).

---

<sup>1</sup> Bacharela em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário UNIVATES.

<sup>2</sup> Doutorando em Administração pelo Ppgadm/Unisinos, mestre em Administração pelo PPGA/EA/Ufrgs; professor do Centro Universitário UNIVATES

Este estudo foi realizado na Empresa X, filial localizada na cidade de Lajeado/RS, tendo como setor pertinente ao estudo o financeiro. Observa-se que as operações realizadas a prazo representam em torno de 90% de sua totalidade, demonstrando, assim a importância do crédito para a empresa.

Percebe-se que o processo de crédito e cobrança é indispensável para o bom andamento dos negócios e, nesse sentido, o estudo busca propor melhorias para a política de crédito e cobrança da Empresa X, visando ao seu aprimoramento e à consequente redução dos riscos de inadimplência. Assim, este artigo objetiva principalmente sugerir melhorias nos procedimentos para aprimorar a política de crédito e de cobrança da empresa.

Este estudo se justifica pelo fato que, conhecendo melhor a política de crédito, é possível adotar medidas preventivas, referentes à diminuição da concessão de crédito a clientes que possam se tornar inadimplentes e à geração de maior rentabilidade da empresa em virtude da existência de carteira de crédito mais saudável. Além disso, também é preciso ter política de cobrança estruturada, para que a empresa possua todas as informações necessárias para tentar reaver os valores em atraso.

Apresentado o capítulo introdutório deste artigo, no próximo capítulo é exposto o referencial teórico para embasamento do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico que embasou a realização deste estudo. As abordagens desenvolvidas referem-se às políticas de crédito e cobrança.

### 2.1 Crédito

A palavra crédito possui vários significados, dependendo do contexto em que esteja inserida. Em sentido restrito e específico, crédito consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento (SILVA, 2008). Assaf Neto e Silva (2002) declaram que o crédito refere-se à troca de bens presentes por bens futuros, e o resultado dessa operação é o compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida.

Diante disso, Blatt (1999) afirma que a base dessa relação é a confiança, assim, o credor confia que o cliente pagará integralmente a compra a crédito e o cliente confia que a mercadoria ou serviço adquirido satisfaça seus propósitos.

Assaf Neto (2003) defende que as empresas precisam ter claramente definidos quais os riscos que estão dispostas a assumir em relação às decisões tomadas e qual o tratamento que deve ser dado às solicitações de créditos, às definições de prazos e aos critérios de cobrança. O risco faz parte da vida das pessoas e está presente em todas as atividades empresariais. Assim, o risco de crédito pode ser definido como a possibilidade de que o credor não receba do devedor, na época ou conforme as condições combinadas anteriormente (HOJI, 2004; BLATT, 1999; PAIVA, 1997).

A partir disso, o analista averigua a proposta de crédito e as variáveis que estão relacionadas ao risco do cliente e da operação, buscando informações sobre seu passado, presente e futuro. O quanto mais detalhada e criteriosa for essa etapa, menores serão os riscos (SILVA, 1997).

Para Blatt (1999), além de identificar os riscos, é preciso também gerenciá-los com habilidade. Para isso, o autor salienta que é necessário entender o risco no ambiente empresarial e reduzi-lo, identificando técnicas que possam auxiliar no processo de gestão.

## 2.2 Análise e concessão de crédito

A concessão de crédito é considerada um dos principais motivos de crescimento das empresas. De acordo com Silva (1997), a decisão de conceder crédito está relacionada ao volume de vendas que se pretende atingir em determinados produto e época.

Para Blatt (1999), a concessão de crédito deve basear-se em informações creditícias íntegras e seguras, no histórico de pagamento, na identificação do cliente, na análise das demonstrações contábeis, na qualidade da cobrança e no fortalecimento da venda a crédito.

Silva (2008) relata que a decisão de conceder crédito pode ser entendida como uma escolha entre alternativas. Contudo, o gestor precisa ter boa visão em relação aos clientes, ao lucro adicional com o aumento das vendas, ao acréscimo de incobráveis devido à má seleção dos devedores e à elevação do investimento em contas a receber e estoque, além do comportamento do mercado, a fim de que, diante de uma proposta de negócio, possa comparar o custo de conceder ou de negar a operação.

As contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito, porém essa concessão traz consigo os riscos de inadimplência, as despesas com a análise, cobrança e o seu recebimento. Por isso, o administrador deve controlar suas contas por meio do estabelecimento e gerenciamento de uma política de crédito (HOJI, 2004).

A política de crédito fixa os parâmetros da empresa, nos quais constarão os elementos fundamentais para a concessão, o monitoramento e a cobrança do crédito, o que representa aspecto relevante e contribui na tentativa da maximização da riqueza dos acionistas, além de orientar as decisões de crédito, conforme os objetivos desejados e estabelecidos (ASSAF NETO; SILVA, 2002; SILVA, 1988).

Para Assaf Neto (2003), o estabelecimento de uma política geral de crédito envolve o estudo de quatro elementos principais, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Elementos que compõem a política de crédito

Elementos	Descrição
Padrões de Crédito	Representam as condições mínimas para que seja concedido o crédito. Geralmente, é feito por meio do agrupamento dos clientes conforme o grau de risco oferecido e é calculado um custo de perda relacionado a cada categoria de cliente.
Prazo de Crédito	É o período em que a empresa financiará seu cliente. Normalmente, é expresso em número de dias e varia conforme a política adotada pela concorrência, os riscos do mercado consumidor, a natureza do produto, a política interna da empresa, entre outros.
Concessão de Desconto	Refere-se à redução no preço de venda no momento de sua realização à vista ou a prazos bem curtos. O desconto também é considerado um instrumento de política de crédito, pois influencia as vendas, os investimentos e as despesas gerais de crédito.
Política de Cobrança	Abrange os métodos utilizados pela empresa para receber o crédito, na data do vencimento, variando conforme as necessidades de cada empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Assaf Neto (2003).

Diante do exposto, pode-se constatar que a base para a empresa conseguir realizar boa administração é possuir sua política de crédito definida e com os padrões desejados fixados, inibindo, com isso, problemas futuros.

A análise de crédito pode ser definida como a habilidade de se tomar uma decisão de crédito, dentro de um ambiente de incertezas, com constantes mutações e informações incompletas (SCHRICKEL, 1997). Blatt (1999) afirma que uma boa análise de crédito deve ser capaz de avaliar os riscos envolvidos na negociação e se o cliente irá honrar com o compromisso assumido nas condições contratadas.

Para avaliar o risco que um cliente pode oferecer, os principais elementos a serem considerados são: a ficha cadastral, a análise econômico-financeira dos demonstrativos contábeis e a tradição do cliente em operações passadas (BLATT, 1999).

Por fim, Blatt (1999) afirma, ainda, que quanto melhor for a análise de crédito, melhor será o crédito e mais facilidade terá o analista para negociar e prevenir-se contra os riscos. Para que seja realizada análise de crédito confiável, é importante que seja feito o cadastro do cliente, tópico apresentado na seção seguinte.

### 2.3 Cadastro

De acordo com Blatt (1999), o cadastro é um conjunto de informações financeiras e não financeiras que subsidiam o processo decisório de crédito, auxiliando na avaliação da situação econômico-financeira, da idoneidade e da capacidade de pagamento do cliente em uma operação de crédito. A ficha cadastral é um resumo da vida do cliente. Por isso, em uma solicitação de crédito, deve-se exigir o máximo possível de referências comerciais e bancárias, com seus nomes e telefones para estabelecer contato. Com isso, o credor terá a possibilidade de obter conhecimento inicial sobre o cliente (BLATT, 1999).

A partir do cadastro realizado, parte-se para sua análise, que pode ser feita de diversas maneiras, entre elas, a análise dos tradicionais "C's" do crédito, que são apresentados no Quadro 2. Os "C's" permitem a análise de alguns aspectos relativos ao requerente, e sua aplicabilidade proporciona à empresa visão ampla e detalhada sobre o cliente. Hoji (2004) sugere que esses itens sejam analisados sempre em conjunto.

Quadro 2 – Os "C's" do crédito

<b>Caráter</b>	Refere-se à intenção do cliente em pagar a conta, podendo ser difícil de identificar se os clientes vão ou não honrar com os compromissos assumidos.
<b>Capacidade</b>	Resultado do desempenho econômico e da geração de recursos financeiros para efetuar o pagamento, ou seja, refere-se à capacidade do cliente em honrar com os seus compromissos.
<b>Capital</b>	Refere-se à posição econômico-financeira do cliente, utilizando seus bens para honrar o cumprimento de suas obrigações.
<b>Colateral</b>	Refere-se à capacidade do cliente em oferecer garantias complementares.
<b>Condições</b>	Englobam os fatores externos e macroeconômicos, ou seja, que não estão sob o controle do cliente e que podem representar riscos.
<b>Conglomerado</b>	Refere-se à análise da empresa que deseja a concessão de crédito e também ao exame do conjunto, do conglomerado de empresas no qual a demandante de crédito esteja contida.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Silva (1997), Assaf Neto e Silva (2002) e Silva (2008).

Ao realizar o cadastro do cliente, algumas vezes é necessário solicitar alguma garantia, que servirá como segurança adicional ao negócio, para compensar determinados fatores de risco (SILVA, 2008).

Silva (2008) considera que cabe ao profissional do setor de crédito identificar as fragilidades do devedor e da operação, para, então, recomendar a garantia necessária, considerando a liquidez e a segurança que oferece. Santos (2000) argumenta que o objetivo da garantia é evitar que fatores não previstos interfiram na liquidação do empréstimo, como a concorrência, o clima, medidas governamentais, entre outros. Além disso, enfatiza que a decisão de conceder crédito deve ser baseada na capacidade de pagamento do cliente e não na garantia.

Para amenizar o risco de crédito, é necessário formalizar corretamente as garantias, além de registrá-las em cartório, sendo isso primordial para que tenha validade, sirva de prova e seja eficaz contra terceiros (SANTOS, 2000).

Uma fase importante para a tomada de decisão no processo de liberação de crédito é a análise econômico-financeira, que permite verificar como a administração da empresa conduziu os negócios ao longo do tempo. Nesse sentido, a análise das demonstrações financeiras visa a avaliar o desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado momento do passado, com o objetivo de avaliar os reflexos das decisões tomadas sobre a sua liquidez, estrutura patrimonial e rentabilidade (ASSAF NETO, 2003).

As informações básicas para examinar o desempenho financeiro das empresas devem ser baseadas em valores constantes nas demonstrações, principalmente na demonstração do resultado do exercício e no balanço patrimonial, em que serão aplicados critérios de análise com a intenção de obter conclusões sobre o desempenho retrospectivo, presente e futuro da empresa (ASSAF NETO, 2003). Entretanto, Assaf Neto (2010) alerta que para obter boas conclusões e tomar decisões, essas análises são fundamentais, porém dependerão da qualidade e do volume das informações disponíveis ao analista.

## 2.4 Cobrança

A função da cobrança é recuperar os créditos em atraso de maneira que não cause prejuízos financeiros aos credores nem afete a idoneidade dos clientes no mercado. Para isso, a carteira de crédito precisa ser bem administrada, por meio de uma eficiente política de cobrança (SANTOS, 2011).

Para diminuir a exposição ao risco, Santos (2011) afirma que é fundamental que o crédito seja liberado somente após a realização de análises criteriosas da situação financeira do cliente e, a partir da concessão, monitorar os pagamentos.

Situações inesperadas que comprometem a capacidade de pagamento, no entanto, podem acontecer. Sendo necessário, existem diversas maneiras de efetuar a cobrança de acordo com o atraso, por exemplo: cartas; telefonemas; protesto de títulos; cobradoras; cobrança jurídica, entre outras (BERNI, 1999; LEONI; LEONI, 1998). De modo geral, uma política de cobrança eficiente não reduz a inadimplência entre os clientes de uma empresa, mas minimiza as perdas que esta poderá vir a ter com esses clientes.

## 2.5 Inadimplência

A inadimplência ocorre quando não é possível honrar com os termos pactuados em um contrato (BERNI, 1999). Assim, utiliza-se o termo inadimplência para denominar a falta de pagamento, sem considerar suas causas ou motivos (MARTIN, 1997).

De acordo com Silva (2008), é necessário saber cuidar de eventuais créditos problemáticos e ter atuação preventiva eficaz. A identificação de causas que levam os clientes a se tornarem inadimplentes é o ponto de partida para orientar as pessoas, ajustar a estrutura e adequar as normas e políticas de crédito da empresa. Além disso, fazer o levantamento das vendas totais a prazo em

atraso e compará-las com o total de vendas realizadas no período gera informações importantes para auxiliar a empresa a decidir se vale a pena continuar vendendo para clientes que sempre atrasam os pagamentos (RENDE, 2007).

Nesse sentido, a cobrança assume papel importante nas organizações, sendo necessário verificar as consequências do eventual não recebimento e, também, de que maneira pode ser resolvido o impasse, evitando, com isso, aborrecimentos (MARTIN, 1997).

Apresentado o referencial teórico que embasa a realização deste estudo, no próximo capítulo são expostos os procedimentos metodológicos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação aos objetivos, este estudo pode ser classificado como exploratório, que visa a aprofundar os conceitos iniciais sobre determinado tema e a fornecer dados sobre a situação que o pesquisador está investigando, para conseguir compreendê-lo melhor (BEUREN, 2006; MALHOTRA, 2001; MATTAR, 2001).

Quanto à natureza de abordagem, a pesquisa é qualitativa, que se caracteriza por ser uma descrição analítica, que não é medida nem contada, e permite análises mais profundas em relação ao tema estudado (BEUREN, 2006; FACHIN, 2003).

Além disso, a presente pesquisa é bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica representa uma fonte indispensável de informação e permite a reunião dos principais trabalhos já realizados sobre o assunto (MARCONI; LAKATOS, 2010). Já a documental coleta informações de documentos escritos ou não, e pode ser realizada no momento em que aconteceu o fato ou após (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Nesta pesquisa, a unidade de análise compreende o setor de crédito e cobrança da Empresa X, unidade de Lajeado, que é composto por uma pessoa responsável pelo setor, o gerente geral e o gerente de serviços.

A coleta de dados foi realizada no primeiro semestre de 2014, por meio de observações, pesquisa bibliográfica e documental e da aplicação de questionário, desenvolvido por meio de questões abertas, elaboradas com base nos conceitos apresentados pela literatura, aplicado ao gerente geral, ao encarregado do setor de contas a receber e ao gerente de serviços, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Elementos e autores que subsidiaram a criação do questionário

Área	Elementos investigados	Autores
Crédito	Cadastro	Blatt (1999); Silva (2008); Santos (2000); Assaf Neto (2003).
	Análise de crédito e limite de crédito	
	Garantias	
Cobrança	Inadimplência	Santos (2000); Silva (2008); Leoni e Leoni (1998); Berni (1999).
	Controle de contas a receber	
	Ações de cobrança	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise e a interpretação dos dados estão presentes em todo o processo, porém tornam-se mais evidentes após a coleta de dados (BEUREN, 2006). Assim, a elaboração da análise se fundamenta na tentativa de mostrar as relações que existem entre o fato estudado e outros aspectos, procurando encontrar respostas para os seus problemas. A etapa da interpretação dos dados pretende dar sentido

mais amplo para as respostas encontradas, ligando-os com outros conhecimentos, permitindo, assim, estabelecer relações entre o tema e os objetivos definidos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O método utilizado para verificar as questões respondidas é a análise de conteúdo, que auxilia na identificação da relação entre as informações coletadas. Esse método permite analisar os textos obtidos por meio de questionários, agrupando as constatações similares, definindo categorias, elaborando comparações e facilitando a interpretação (ROESCH, 1996).

Apresentados os procedimentos metodológicos desta pesquisa, na próxima seção são apresentados os resultados.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados obtidos com a realização desta pesquisa. Primeiramente, descreve-se e analisa-se o processo atual de concessão de crédito e de cobrança da Empresa X para que, em um segundo momento, sejam propostas melhorias nos procedimentos utilizados e sugeridas novas práticas.

### **4.1 Crédito**

Foi realizada a verificação dos procedimentos adotados na análise de crédito, por meio de arquivos, questionários e do sistema da empresa. A análise dos resultados obtidos no estudo foi feita por meio de comparação entre o embasamento teórico e o processo na prática, buscando a possibilidade de aperfeiçoar os procedimentos utilizados.

O setor de crédito e cobrança da empresa é composto por duas pessoas, o responsável e um assistente. Cabe a eles o controle dos valores a receber, o cadastro dos clientes, a liberação de crédito, a cobrança dos valores em aberto e as renegociações com clientes. Além deles, o gerente geral da empresa e o gerente de serviços também negociam valores e prazos com os clientes. O método utilizado para concessão de crédito e para cobrança da empresa não é muito rígido com a solicitação de documentos nem com a análise financeira, o que contribui com a inadimplência e, em alguns casos, perdas. Nas próximas seções, são descritos os procedimentos realizados para a análise de crédito dos clientes, desde o cadastro até sua liberação, e posterior cobrança.

#### **4.1.1 Cadastro**

O processo de crédito se inicia a partir da prospecção dos novos clientes, feita pela área comercial ou pela procura dos próprios clientes que já conhecem os serviços prestados pela empresa. O primeiro passo é a abertura da ordem de serviço, feita por meio de consulta no sistema, do veículo e do Cadastro de Pessoa Física (CPF) ou Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) do solicitante. Caso a empresa já possua cadastro e ele esteja ativo, abre-se a ordem de serviço e automaticamente é solicitada a liberação de crédito para o responsável. Se não possuir cadastro ou ele esteja inativo, o cliente é direcionado ao departamento de crédito, para que sejam efetuados os procedimentos necessários.

Conforme o responsável pelo setor, o procedimento de abertura do cadastro foi alterado no início do ano de 2014, após reunião entre os funcionários do setor de Crédito e Cobrança da matriz e das filiais da empresa X, informando que, anteriormente, os documentos solicitados para pessoa física eram: carteira de identidade e CPF ou carteira de motorista, documento do veículo, comprovante de situação cadastral na Receita Federal, comprovante de endereço e preenchimento da ficha cadastral.

Em relação às pessoas jurídicas, o responsável pelo setor declara que "os documentos exigidos eram: cópia do contrato social, o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), cópia do documento do veículo, da carteira de identidade ou carteira de motorista e preenchimento da ficha cadastral pessoa jurídica".

As fichas cadastrais para pessoa física e jurídica solicitam informações básicas referentes à pessoa ou à empresa a ser cadastrada, como: nome, endereço, CPF ou CNPJ, telefone, *e-mail*, bens, além de questionar as pessoas físicas sobre seu estado civil, nacionalidade, filiação, renda, entre outros. Após os dados serem lançados no sistema, as cópias dos documentos solicitados são arquivados.

A partir da reunião realizada, o responsável pelo setor relata que,

Ficou definido que não seria mais necessário arquivar a documentação, pois, após as informações serem inseridas no sistema, seu arquivamento só iria ocupar espaço e tempo. Além disso, com essa nova prática, há diminuição de despesas com cópias e folhas.

De acordo com sua explanação,

Atualmente, só não é mais exigido o contrato social, em se tratando de pessoa jurídica. Porém, continuam sendo informações obrigatórias: CPF ou CNPJ; Inscrição Estadual (se houver); endereço completo; *e-mail* e telefone fixo ou móvel, para poder constatar a veracidade das informações e finalizar o cadastro.

Silva (2008) e Blatt (1999) enfatizam que, em um cadastro de pessoa jurídica, além das informações já mencionadas, devem constar: a identificação da empresa; o ramo de atividade; os dados dos acionistas, sócios e/ou diretores; a relação dos bens imóveis; as participações societárias; os seguros; a participação no mercado; a experiência da empresa no setor; o relacionamento; o balanço e análise patrimonial. Quanto ao cadastro de pessoas físicas, Leoni e Leoni (1998) relatam que devem apresentar: o estado civil; os dados residenciais; as atividades atuais; os rendimentos e os bens. Segundo os autores, em ambos os cadastros, devem ser anexada declaração de responsabilidade pela veracidade das informações, devidamente assinada pelo cliente.

Além disso, para Silva (2008), é fundamental que os documentos sejam arquivados em pastas de maneira organizada, mantidas atualizadas por meio de registros recentes. Já as informações que não são mais necessárias devem ser eliminadas, facilitando a tomada de decisão.

Na observação dos cadastros efetuados pela Empresa X, percebeu-se que, em sua maioria, estavam incompletos, contendo apenas cópia dos documentos, comprovante da situação cadastral e formulário assinado. Além disso, a empresa dificilmente realizou atualização cadastral. Verificou-se, também, que, na maioria das vezes, o responsável pelos dados do cadastro é o motorista do caminhão, o que dificulta a obtenção dos documentos da mesma.

Nesse sentido, constatou-se que o cadastro é bastante flexível, pois são solicitados apenas informações básicas e poucos comprovantes, além de nada mais ficar arquivado em papel. Também, não é realizada análise patrimonial e não é mais coletada a assinatura do responsável pelo cadastro. De acordo com a literatura consultada, esses são procedimentos básicos a serem realizados e são de grande importância para a diminuição dos riscos de crédito.

Assim, sugere-se à Empresa X que, ao contrário do que foi definido em reunião, seja exigido o mínimo de documentos para que se possa iniciar a análise de crédito. Quanto ao seu arquivamento, sugere-se que no próprio sistema da empresa seja criado um mecanismo que possibilite anexar documentos digitalizados ou, então, que se crie um local de armazenamento no computador, para onde possam ser direcionados os dados adicionais do cadastro do cliente.

#### 4.1.2 Análise de crédito

A partir do cadastro efetuado, parte-se para a análise de crédito. Conforme respondido nos questionários aplicados, os procedimentos adotados na Empresa X para análise do cadastro de pessoas física e jurídica são: verificar o valor da compra ou do serviço que será realizado no veículo; o valor dos títulos em aberto; o histórico e as formas de pagamento; a data do cadastro; consulta ao Serasa e em alguns casos, solicitam-se informações comerciais.

O gerente geral da empresa ainda destaca que é analisado “o motivo real da execução da compra; perfil do cliente; se é considerado cliente tradicional da marca; bem visto no mercado, e informações colhidas por meio dos vendedores de veículos e de serviços com os clientes”.

Outro fator importante que auxilia a análise e a liberação do crédito é o fato de a Empresa X possuir acordo de crédito padrão entre as concessionárias do país, chamado de Plano de Garantia Mútua. Ele permite que um cliente que adquiriu um caminhão e que realize serviços frequentes em qualquer concessionária da marca no país, caso venha a ter problemas com o veículo, possa ser atendido pela concessionária mais próxima. Conforme descreve o responsável pelo setor, esse plano “é um acordo de crédito entre as concessionárias, e, após ser concedida a garantia para determinado cliente, o crédito é liberado; caso o cliente não pague pelo serviço, essa cobrança será feita para a concessionária de origem”.

Em se tratando de clientes novos, o responsável pelo setor menciona que:

[...] O crédito é limitado. No primeiro momento, é solicitado o pagamento em dinheiro e à vista, mas caso o cliente não tenha condições de cumprir dessa forma, são exigidos 50% de entrada, podendo chegar ao mínimo de 30% do valor total.

Além disso, argumenta que “é feita consulta no Serasa, e as informações obtidas são inseridas na observação do cadastro do cliente, para que numa próxima análise já se tenham alguns dados sobre seu histórico”. Por fim, o gerente de serviços salienta: “cadastro novo pagamento à vista, podendo em determinados casos ser negociado com no mínimo 50% de entrada”.

As empresas que possuem longo relacionamento com a Empresa X têm o crédito liberado automaticamente pelo sistema. Mas, conforme enfatiza o gerente de serviços, isso dependerá “do histórico do cliente, da parceria que ele possui com a empresa, do conhecimento do cliente (clientes há 10, 20, 30 ou mais anos), da verificação de pagamentos, tanto de títulos pagos e a pagar, e das compras no último ano”. Informou, também, que “o acerto com esses clientes é efetuado de uma a duas vezes por mês”.

Em relação aos clientes que procuram a empresa com frequência, o procedimento é mais simples, pois, de acordo com as respostas dos questionários, é feita consulta ao histórico do cliente, no qual constam informações dos títulos pagos e a pagar, se houve atrasos, maior compra, data do cadastro, total faturado etc. Estando tudo certo, o crédito é liberado.

Se no momento do pedido de crédito de qualquer cliente, no entanto, for constatado que ele possui títulos em atraso, no cartório ou protestados, segundo o responsável pelo setor, “o crédito será bloqueado e liberado somente após saldar a dívida”.

Na opinião de Blatt (1999), os principais elementos que devem ser considerados para avaliar o risco que uma empresa oferece são: a ficha cadastral; a análise econômico-financeira dos demonstrativos contábeis e a tradição do cliente em operação passadas. Além disso, o levantamento de dados históricos, como a pontualidade nos pagamentos, protestos e pendências judiciais, é fator relevante que pode auxiliar na avaliação do caráter.

Hoji (2004) e Santos (2000) salientam, também, a importância da análise dos "C's" do crédito para conhecer um pouco mais de cada cliente, de seu patrimônio e sua atuação no mercado. Observou-se, dessa forma, que na empresa a análise de crédito é simplificada, visualizando normalmente apenas informações históricas e do Serasa. Entretanto, conforme expõem os autores, a análise mais detalhada é importante para evitar problemas com a inadimplência. Também verificou-se que o Programa de Garantia Mútua é um grande aliado, visto que a maioria dos clientes é fiel à marca e confia nos serviços prestados. Com isso, a troca de informações entre concessionárias proporciona a liberação de crédito mais rápida e segura.

Diante do exposto, sugere-se à Empresa X que continue utilizando o Programa de Garantia Mútua. Recomenda-se, ainda, que sejam solicitadas mais informações dos clientes, principalmente dos novos, e que as análises de crédito sejam mais rigorosas. Outro ponto sugerido é a implantação de um modelo de *credit scoring*, baseado nos apresentados pela literatura, e que seja adaptado conforme a realidade da empresa e de acordo com as informações definidas como obrigatórias pelos gestores. Isso permitirá à empresa ter ideia mais clara da situação do cliente e auxiliará no processo de liberação, uma vez que, com o cadastro completo e atualizado, é possível determinar limites de crédito, não havendo a necessidade de verificar sua situação a cada serviço efetuado. Entretanto, ressalta-se a importância de verificar o custo e o benefício para a empresa antes de sua aplicação.

#### 4.1.3 Prazos e limites de crédito

Após as informações serem coletadas e o cadastro estar pronto, parte-se para a negociação dos prazos. Segundo o responsável pelo setor, "o prazo pode ser definido antes, durante ou no final do serviço. Não existe um critério estabelecido, tudo depende das condições financeiras do cliente".

O gerente de serviços explicou que "alguns clientes possuem negociação e desconto diferenciado, pois realizam quantidade considerável de serviços". Declara, ainda,

Que o prazo médio para faturamento é de 28 dias com pagamento a prazo, ou à vista, com até 7% de desconto, mas, em muitos casos, pode-se conceder até 15 dias para pagamento via boleto, visto a demora do seu envio para pagamento.

Em relação à demora de envio dos boletos, argumenta que "se futuramente tiver boletos gerados no ato da emissão da nota fiscal, poderá ser diminuído esse prazo à vista".

Nesse aspecto, nota-se que há um problema, pois, se o faturamento é à vista não deveria ser fornecido prazo de 15 dias, causado pela demora de entrega do boleto. Apresenta-se como alternativa que a empresa analisada contate seu banco na busca por solução, seja um *software* que emita o boleto na sequência do faturamento ou, pelo menos, que diminua o prazo usado atualmente para o menor possível.

O responsável pelo setor de crédito e o gerente geral complementam que, quando forem realizados serviços de valores expressivos, o prazo máximo é de até 10 vezes, com pagamentos mensais, mas que, na maioria dos negócios, o prazo é de 2-4 parcelas no mesmo mês.

De acordo com a literatura, a análise de crédito integra o negócio da empresa e os créditos mal concedidos podem causar danos irreparáveis a uma organização (BLATT, 1999). Ao se comparar o que os autores apresentam e os processos utilizados, verifica-se novamente que o ponto crucial para a liberação de crédito e a determinação dos prazos continua sendo o cadastro. No estabelecimento de prazos, constata-se que a análise das demonstrações financeiras é uma grande aliada, pois, de acordo com Assaf Neto (2003) e Santos (2011), permite avaliar o desempenho econômico-financeiro da empresa, constatando os reflexos das decisões tomadas sobre sua liquidez, estrutura patrimonial

e rentabilidade. É considerado pelos autores um procedimento fundamental para a avaliação do risco envolvido.

Sugere-se à empresa analisada que seja criada planilha padrão na qual constem as fórmulas dos indicadores de rentabilidade e rotatividade e dos índices de liquidez, endividamento e imobilização. É importante que os funcionários sejam orientados para o preenchimento obrigatório dessa planilha em todos os cadastros, forçando o analista a buscar o maior número de dados possíveis. Assim, a partir do seu preenchimento, ter-se-á visão mais clara da situação da empresa, seus bens, obrigações e patrimônio, auxiliando na decisão de crédito e definição de prazos. Lembre-se que é essencial verificar o custo e o benefício antes de sua aplicação.

Além de conceder prazos, a empresa também pode utilizar limites de crédito. Porém, conforme informa o gerente de serviços, “não existe um limite preestabelecido, cada caso é avaliado dependendo do valor a ser faturado”. O responsável pelo setor de crédito declara:

Que quando se trata de um valor expressivo e não se conhece a realidade do cliente, não é concedido crédito. No entanto, existem clientes que possuem uma grande frota de veículos e neste caso, o limite de crédito aumenta consideravelmente.

De acordo com Silva (1997), a decisão do limite de crédito pode estar restrita à análise de uma proposta específica para atender um cliente, ou ser mais abrangente, determinando um limite para o cliente por um prazo determinado. Essa fixação é orientada basicamente pela necessidade do cliente, o risco de crédito que ele representa e a política de crédito da empresa.

Então, para auxiliar na determinação de limites e facilitar a concessão de crédito, principalmente em relação aos clientes tradicionais, reforça-se a importância da adoção de um modelo de *credit scoring*, que possibilita calcular a probabilidade mais próxima da realidade de cada cliente.

Blatt (1999) salienta que o *credit scoring* é um definidor de probabilidade e não demonstra se um cliente será bom ou mau pagador, apenas o coloca em um grupo de risco com probabilidade definida. Assim, a partir da probabilidade definida e das constatações feitas por meio da análise do cadastro, é possível determinar um limite de crédito mais seguro.

Em alguns casos, durante a análise de crédito, pode ocorrer a carência em determinado requisito, sendo necessária uma garantia adicional, abordada na próxima seção.

#### 4.1.4 Garantias

A garantia, em muitos casos, pode ser um adicional positivo a favor do cliente. Segundo Silva (2008), serve como segurança adicional ao negócio, utilizada para compensar determinados fatores de risco.

Conforme o gerente de serviços, “dependendo do valor a ser parcelado, da situação cadastral do cliente, e se ele não for avalizado por outras concessionárias, a empresa solicita uma garantia adicional”.

De acordo com o exposto nos questionários, a empresa possui procedimentos padrão, repassados pelo diretor financeiro da empresa, que são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Procedimentos de crédito da Empresa X.

Orientações gerais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os responsáveis pelo crédito e cobrança devem estar atentos às alterações de orçamento;</li> <li>- Cuidar a documentação apresentada pelos clientes novos;</li> <li>- Cuidado com as autorizações das empresas, para faturamento das mercadorias. Verificar se a empresa realmente emitiu tal autorização;</li> <li>- Muito cuidado com cheques de terceiros, entrar em contato com o emitente.</li> </ul>
Crédito acima de R\$ 20.000,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando liberado crédito acima de R\$ 20.000,00 para clientes conhecidos, de bom relacionamento, de bom cadastro, e que se saiba por conversas ou informações que ele esteja com dificuldades financeiras, deve ser solicitada a reserva de domínio de algum bem, caminhão ou semirreboque.</li> </ul>
Crédito a clientes antigos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes conhecidos e que normalmente estão nas oficinas da empresa, quando ultrapassar o valor estabelecido de crédito, consultar a diretoria para analisar os procedimentos que serão adotados para a venda, se vai ser com reserva de domínio ou não. Além disso, se o valor em atraso ultrapassar R\$ 10.000,00, também consultar a diretoria, para verificar os procedimentos para a cobrança.</li> </ul>
Crédito a clientes novos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes novos, não conhecidos e com cadastro aprovado com valor até R\$ 5.000,00, exigir entrada em dinheiro de no mínimo 30% na primeira compra;</li> <li>- Clientes novos, não conhecidos e com cadastro aprovado com valor acima de R\$ 5.000,00, exigir entrada em dinheiro de no mínimo 30% na primeira compra e, também, que seja feita a reserva de domínio de algum bem ou caminhão.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos procedimentos da empresa.

Após a apresentação das orientações de crédito, o responsável pelo setor descreve como funciona o processo de reserva de domínio de um bem que ficará em garantia.

Primeiramente, é efetuado orçamento de todos os itens e serviços necessários, em seguida, é solicitada entrada de no mínimo 30% do valor e, durante a execução do serviço, é elaborado o documento de reserva de domínio e inclusão de gravame. A inclusão de gravame é feita pelo diretor financeiro da empresa. Após a conclusão do serviço, o proprietário é orientado a deslocar-se até o Detran – Departamento Estadual de Trânsito, de Lajeado ou de sua cidade, para fazer a vistoria e solicitar o documento novo com a inclusão de reserva de domínio para a Empresa X de Lajeado. Para o cliente, ao quitar o saldo devedor, é feita autorização de liberação, assinada pelos representantes legais da empresa, e entregue ao cliente, para então solicitar ao Detran a liberação do bem.

Assim, o objetivo da garantia, conforme apresenta Blatt (1999) e Santos (2000), é evitar que fatores não previstos interfiram na liquidação do empréstimo, além de fornecer segurança maior à negociação. Entretanto, deve ser usada somente para complementar a capacidade de pagamento do cliente e compensar a elevação de risco ou incerteza futura quanto ao repagamento do crédito, nunca como fator determinante para sua liberação.

Atualmente, verificou-se que a garantia utilizada pela empresa é a reserva de domínio, que, conforme El Assad (2002), se caracteriza por não transferir a propriedade total do bem ao comprador antes de seu pagamento integral ao vendedor. Assim, o domínio reservado permanece com o vendedor até a liquidação total da dívida. Esses contratos devem ser feitos de forma escrita e transcritos no registro público, visando à segurança do vendedor.

Recomenda-se à Empresa X que continue executando esses procedimentos sempre que o cliente oferecer algum tipo de risco. Assim, se protegerá de problemas futuros.

Diante do apresentado, verifica-se que o processo de crédito é bastante amplo e trabalhoso, e podem ocorrer dificuldades, conforme relatado na seção seguinte.

#### 4.1.5 Dificuldades na análise de crédito

Após apresentadas as características do processo de crédito da concessionária analisada, questionou-se sobre as dificuldades enfrentadas para efetuar a análise de crédito.

Na opinião dos entrevistados, não existem grandes dificuldades para análise de crédito, mas, sim, muitas ferramentas que possibilitam obter informações precisas do perfil do cliente. Segundo o gerente geral, “o crédito é concedido somente para clientes da marca, e se for novo, é adotado o procedimento da empresa”. O gerente de serviços também argumenta que “deve-se seguir as regras básicas que a empresa determina, mas sempre observando a situação dos clientes no mercado”.

Por meio das observações feitas, constata-se, no entanto, um fator que atrapalha a análise de crédito: o fato de que normalmente quem faz o cadastro é o motorista do veículo, que, geralmente, não traz consigo documentos da empresa para a qual trabalha. Isso dificulta a obtenção de documentos, tornando o processo lento e comprometendo a análise de crédito.

Independentemente das dificuldades, orienta-se à empresa analisada que exija toda a documentação para poder efetuar análise de crédito segura, pois, em muitos casos, a demora pode ser compensada por um bom negócio realizado ou uma perda evitada.

Sendo crédito liberado, parte-se para a etapa de controle dos títulos, e não havendo o pagamento, para a etapa da cobrança, abordada na próxima seção.

#### 4.2 Cobrança

Muitas vezes, mesmo realizando todas as etapas necessárias para a liberação do crédito, um cliente que antes era considerado bom pagador pode tornar-se inadimplente. Isso pode ser apenas um fato isolado ou, então, um sinal de que o cliente pode estar passando por um momento de dificuldade, o que exigirá maior atenção nas próximas liberações de crédito.

Na empresa objeto de estudo, não existe um procedimento padrão de cobrança a ser seguido, mas o responsável pelo setor argumenta que “existe uma forte pressão por parte dos gestores para cobrar os clientes inadimplentes”. Além disso, de acordo com as respostas dos questionários, as cobranças podem ser feitas por ambos os envolvidos no processo, e de várias formas. Tudo dependerá da situação e do comportamento do cliente.

Normalmente, de acordo com o responsável pelo setor de crédito,

Quando um título vence, a primeira atitude a ser tomada é entrar em contato com o cliente por telefone ou e-mail, informando a situação e propondo alternativas de pagamento. Se não for liquidado, o título então é encaminhado automaticamente ao cartório, pelo banco. Não sendo liquidado em cartório, o título é protestado. A partir desse momento, ele somente poderá ser pago à empresa, por meio de depósito, dinheiro ou cheque. Se, ainda assim, a inadimplência persistir e verificar-se que não há possibilidade de acerto amigável, e o valor do título sendo superior a R\$ 3.000,00, o processo é encaminhado ao jurídico.

O responsável pelo setor relata ainda que “*em algumas situações, quando o cliente realmente necessita de prazo maior, recebe o boleto em atraso ou esteja viajando, altera-se o vencimento do título, assim, terá mais alguns dias para liquidar seus compromissos*”.

As renegociações com os clientes inadimplentes, segundo as respostas dos questionários, variam de cliente para cliente, ou seja, cada caso é analisado e resolvido da melhor forma possível, buscando a quitação do título. Declaram também que, normalmente, são cobrados juros de 2% a 3,5% ao mês.

Para as empresas controlarem o desempenho de suas carteiras de duplicatas a receber, Assaf Neto (2003) destaca que é necessário obter informações gerenciais, como: o nível de atraso dos pagamentos; a pontualidade com que os mesmos saldam suas dívidas; e identificar os motivos de variações na carteira de valores a receber.

Além disso, se necessário, os credores podem renegociar o saldo devedor, por meio da redução de preço ou da taxa de juros; aumentando o prazo de amortização; ou, ainda, por meio da concessão de descontos (SANTOS, 2011). Silva (2008) argumenta que o negociador também deve ter sensibilidade, conhecer o perfil, as habilidades e os objetivos do cliente para que possam buscar juntos as alternativas possíveis.

Verifica-se que o processo de cobrança da empresa, apesar de não possuir um padrão, está estruturado de maneira clara e dentro das recomendações sugeridas pela literatura. Assim, aconselha-se à empresa estudada, que continue executando os processos de cobrança com vigor e seriedade, buscando as melhores alternativas para o cliente e para a empresa.

Uma das atividades do setor de contas a receber das empresas é o controle dos títulos vencidos e a vencer. De acordo com Silva (2008), alguns credores, dias antes do vencimento do título ligam para o cliente e informam o prazo da operação, então observam até que o pagamento seja efetuado. Caso isso não ocorra, o credor intensifica a cobrança, podendo enviar o título ao cartório, executar as garantias ou até mesmo pedir a falência do devedor.

Nesse contexto, o responsável pelo setor relata que:

Todos os dias, é retirada uma listagem bancária, em que constam os títulos vencidos e que estão em cartório, e, com base nela, é ligado aos clientes informando sobre o atraso. O *software* da empresa também envia *e-mail* automaticamente quinze dias antes do vencimento de qualquer título envia outro aos clientes que possuem títulos com mais de três dias em atraso.

Além disso, o responsável pelo setor declara que “não existe um controle específico dos títulos a vencer, mas que é possível obter essa informação pelo sistema”.

Pelas observações realizadas, verifica-se que o sistema possibilita consultar os títulos liquidados, em aberto, a nota fiscal a que se refere, os itens adquiridos e o número do título bancário correspondente. Constata-se, também, que as medidas tomadas pela empresa seguem os parâmetros especificados pela literatura. Dessa forma, acredita-se que a empresa envolvida possui boas ferramentas que auxiliam no controle das contas a receber, lembrando que deverá continuar emitindo os relatórios diários, ligando para os clientes e, sempre que considerar necessário, exigir melhorias no sistema, mostrando os pontos que considera deficientes.

Por fim, salienta-se que o controle das contas a receber é importante para a empresa, pois é por meio dele que se acompanham os pagamentos dos clientes e, consequentemente, tomam-se as medidas cabíveis em caso de inadimplência.

#### 4.3 4.3 Inadimplência

Com o crédito concedido e o negócio concretizado resta à empresa aguardar o cumprimento da obrigação por parte do cliente, ou seja, que efetue o pagamento da dívida. Isso não ocorrendo, o cliente torna-se inadimplente.

Para o responsável do setor de crédito, “a inadimplência ocorre muito devido à situação do mercado: quando está aquecido, o cliente paga e quando o mercado está em queda, o cliente enfrenta dificuldades”. Outra possibilidade relatada: “é quando um transportador concentra sua frota de veículos somente numa empresa: caso ela venha a falir, esse cliente sofrerá com a falta de pagamentos, e consequentemente, também não conseguirá cumprir com suas obrigações”.

Para o gerente de serviços da concessionária, “a partir do não pagamento do título no vencimento, o cliente é considerado inadimplente”. Entretanto, o gerente geral e o responsável pelo setor salientam que a empresa classifica um cliente como inadimplente a partir do protesto do título no cartório, que equivale 17 a 20 dias após a data de seu vencimento.

De acordo com as respostas apresentadas, após o título ser protestado, os clientes são incluídos no Serasa. Internamente, no sistema da empresa, continua a informação de que o título encontra-se em atraso e/ou em cartório. Também é bloqueada ao cliente a venda em todas as filiais e na matriz da Empresa X, até a regularização da situação.

A partir desse momento, o responsável pelo setor informa que,

São feitas tentativas de cobrança amigáveis, entrando em contato com o cliente por telefone e *e-mail*. A partir do 30º dia do título vencido, é informado, via *e-mail*, aos diretores, aos gestores e ao vendedor da respectiva região, que o cliente tornou-se inadimplente. A evolução da negociação do título é atualizada mensalmente, e assim que a cobrança é finalizada, é repassado *e-mail* a todos os envolvidos, informando o seu encerramento. Quando o cliente apresenta poucas perspectivas de pagamento amigável e o valor em aberto ultrapassa R\$ 3.000,00, o processo de cobrança é enviado ao jurídico, serviço terceirizado a escritórios de confiança. Abaixo desse valor, a empresa considera inviável repassar ao jurídico.

Quanto ao índice de inadimplência, ambos descrevem que a empresa não trabalha com percentuais de inadimplência, mas sim, mensalmente, são repassados planilhas e gráficos que demonstram os valores em reais, de forma detalhada.

Para Berni (1999, p. 119), “inadimplente é o que não cumpre suas obrigações, ou que não consegue honrar os termos pactuados num contrato”. Infelizmente, mesmo sendo tomadas todas as precauções, muitas vezes é inevitável que ocorra a falta de pagamento. Diante disso, Martin (1997) ressalta que é necessário verificar as consequências do eventual não recebimento e as alternativas para resolver o impasse, mantendo a calma e agindo racionalmente, evitando aborrecimentos e desgaste emocional.

Diante das informações repassadas, percebe-se que a empresa analisada possui procedimentos estabelecidos de maneira verbal, na tentativa de reaver valores em atraso. Constatase, também, que essas medidas estão coerentes com a literatura, principalmente em relação à busca por alternativas de negociação para evitar desgastes maiores entre a empresa e o cliente. Entretanto, acredita-se que além de conhecer os valores em reais da inadimplência, também é importante saber quanto representa em percentual. Nesse sentido, sugere-se à Empresa X que acrescente o cálculo da inadimplência em percentual na planilha já utilizada, ajustando-a conforme sua realidade, agregando, assim, mais uma informação para suas análises.

Após expostas e analisadas as variáveis do crédito e a cobrança da empresa e identificados os pontos que podem ser melhorados, o próximo capítulo é destinado às considerações finais deste estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, as pessoas são motivadas pelas facilidades de obtenção de crédito e vivem a constante combinação de suas necessidades e desejos, com recursos financeiros limitados,

aumentando as chances de terem problemas com inadimplência. Conforme apresentado neste trabalho, é necessário que as empresas utilizem medidas para minimizar os impactos negativos e tornar a decisão de crédito mais segura e confiável para ambas as partes.

O presente estudo foi desenvolvido objetivando propor melhorias para a política de crédito e cobrança da Empresa X, visando ao seu aprimoramento e à consequente redução dos riscos de inadimplência. Para melhor entendimento do assunto, foram pesquisados os principais conceitos que envolvem o processo de crédito e de cobrança.

Por meio da verificação dos métodos utilizados pela empresa analisada, foi possível perceber a possibilidade de implementação de melhorias, que permitirão à empresa alcançar maior segurança nas transições creditícias, reduzindo o risco e a probabilidade de inadimplência.

Para alcançar a problemática proposta, buscou-se atingir os objetivos específicos. Para tanto, foi necessário seguir os procedimentos metodológicos definidos previamente. A coleta de dados foi realizada por meio de observações, consultas ao sistema e aos arquivos dos cadastros da empresa analisada, além da aplicação de questionário às pessoas ligadas ao processo. Com base nas informações coletadas, descreveu-se a política de crédito e de cobrança praticadas na empresa, detalhando suas etapas.

Ao final de cada etapa, procurou-se trazer o que a teoria apresenta, a fim de compará-la com o que é realizado na empresa. Nesse aspecto, verificou-se que os procedimentos adotados pela Empresa X são parecidos com o que a literatura traz, porém aplicados com menor rigidez. Além disso, fatores considerados essenciais pelos autores citados, não são utilizados pela empresa.

Assim, após cada etapa ser descrita e comparada com os aspectos relevantes apontados pela literatura, foram sugeridas melhorias à empresa analisada, as quais são sumarizadas no Quadro 5. Entre elas, observou-se que o cadastro é a primeira e mais importante etapa da concessão de crédito, pois, se for realizado cuidadosamente, dificilmente um crédito concedido não será mais recebido. Nesse contexto, sugeriu-se também a implantação de arquivo eletrônico para armazenar os documentos solicitados, permitindo seu acesso posterior, com mais facilidade.

Quadro 5 – Sugestões de melhorias embasadas na literatura

Área	Sugestões de melhorias	Autores
Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior rigidez na exigência da documentação dos clientes;</li> <li>- Implantação de arquivo eletrônico para armazenamento de documentos cadastrais.</li> </ul>	Silva (2008); Leoni e Leoni (1998).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação de modelo de <i>credit scoring</i>.</li> </ul>	Santos (2000); Silva (2008).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de planilha eletrônica para apuração dos índices econômicos e financeiros dos clientes.</li> </ul>	Assaf Neto (2003); Santos (2011).
Cobrança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calcular percentuais de inadimplência.</li> </ul>	Berni (1999); Martin (1997).

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da reorganização do cadastro da empresa, é possível começar a estudar as variáveis necessárias para a implantação de um modelo de *credit scoring*. Acredita-se que sua aplicação será de grande valia para a Empresa X, podendo parecer trabalhoso no primeiro momento, mas que trará diversos benefícios e informações de qualidade, apoiando o processo decisório na concessão de crédito e definição de limites.

A construção de um modelo de *credit scoring* foge do objetivo desta pesquisa, por isso, sugere-se a adoção desse tema para estudos futuros. Em suma, apesar de todas as dificuldades práticas ou técnicas, esses modelos são ferramentas bastante válidas para avaliar a concessão de crédito de forma objetiva, racional e prática, tendo em vista que seu desempenho é superior aos métodos mais subjetivos adotados pela empresa analisada.

Este estudo procurou apresentar sugestões viáveis para implantação na empresa, discorrendo acerca dos meios de aplicação das mesmas. Dessa forma, o trabalho se mantém fiel ao intuito de sua utilização pela empresa, com ganhos de agilidade, segurança e minimização dos riscos de inadimplência.

Por fim, considera-se que o objetivo proposto para este trabalho foi plenamente alcançado, sendo possível propor à Empresa X melhorias para os procedimentos de crédito e cobrança. No entanto, sabe-se que sua aplicação não é fácil e necessitará de análises profundas dos gestores da empresa, a fim de definir os principais fatores a serem considerados na implantação das sugestões e a possibilidade de incrementar o sistema, com ferramentas que facilitem e agilizem os processos.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. T. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERNI, Mauro T.; **Operação e concessão de crédito**: os parâmetros para a decisão de crédito. São Paulo: Atlas, 1999.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BLATT, Adriano. **Avaliação de Risco e Decisão de Crédito**: Um Enfoque Prático. São Paulo: Nobel, 1999.

EL ASSAD, Raquel A. **Compra e venda com reserva de domínio**. Direito Net, 07 mar. 2002. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/590/Compra-e-venda-com-reserva-de-dominio>>. Acesso em: 13 out. 2013.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira**: Uma Abordagem Prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEONI, Geraldo; LEONI, Evandro G. **Cadastro, crédito e cobrança**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTIN, Celio L. M. **Recuperação de Créditos**: estratégias e soluções para a inadimplência. São Paulo: Erica, 1997.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

PAIVA, Carlos A. de C. **Administração do risco de crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

RENDE, Rômulo. **Como elaborar um plano de cadastro, crédito e cobrança**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2007. Disponível em: <[http://www.cbn.org.br/redemi/download/como\\_elaborar\\_um\\_plano\\_de\\_cadastro\\_credito\\_cobran%C3%A7a\\_sebrae.pdf](http://www.cbn.org.br/redemi/download/como_elaborar_um_plano_de_cadastro_credito_cobran%C3%A7a_sebrae.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2014.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, José O. dos. **Análise de crédito**: Empresas e pessoas físicas. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Análise de crédito**: Empresas, Pessoas Físicas, Agronegócio e Pecuária. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SCHRICKEL, Wolfgang K. **Análise de Crédito**: Concessão e Gerência de Empréstimos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, José P. **Análise e Decisão de Crédito**. São Paulo: Atlas, 1988.

\_\_\_\_\_. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.