

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

THAIS LUANA JÓ COSTA

ANÁLISE DA POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA VISANDO À
REDUÇÃO DO ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA:
Estudo de caso em uma indústria metalmeccânica

São Leopoldo
2019

THAIS LUANA JÓ COSTA

**ANÁLISE DA POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA VISANDO À
REDUÇÃO DO ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA:**

Estudo de caso em uma indústria metalmeccânica

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração de Empresas pela
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Ms. Sabrina Marengo

São Leopoldo

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e pela saúde e por me dar força em todas as vezes que pensei em desistir.

Aos meus pais, por estarem felizes com as minhas conquistas, me incentivarem a estudar e me ajudarem financeiramente quando precisei.

Ao meu irmão Thiago, que mesmo morando em outro Estado, sempre me incentivou a ir atrás dos meus objetivos.

À professora Sabrina Marengo, por ter aceitado me orientar neste trabalho, com atenção, bastante paciência e dedicação.

Ao meu amigo Diego Brito, por sempre me ajudar quando precisei e por me dar conselhos que me fizeram não desistir.

Ao meu amigo Daniel Rodrigues, por ter entendido todas as vezes que eu disse que estava ocupada realizando o trabalho e não poderia sair.

Aos demais colegas, por toda a parceria e ajuda, e aos professores, por todos os ensinamentos ao longo desses anos.

Aos meus colegas de trabalho que me auxiliaram todas as vezes que precisei e a todos que, de alguma forma, contribuíram para a elaboração desse trabalho.

“Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos.”

(Peter Drucker)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a política de crédito e cobrança visando reduzir os índices de inadimplência. Realizou-se um estudo de caso em uma indústria metalmecânica localizada em São Leopoldo/RS, com a finalidade de avaliar o controle interno do setor de contas a receber. A metodologia utilizada quanto à natureza foi à pesquisa aplicada, com a intenção de propor uma situação específica, conforme os conhecimentos adquiridos, e resolver os problemas que surgiram no contexto da situação específica analisada. Para isso, foi utilizada uma abordagem qualitativa, visando a descrever a complexidade do problema, através dos procedimentos adotados na análise de crédito e cobrança da referente empresa. Em relação aos objetivos, a pesquisa classificou-se como descritiva. Após coleta e análise de dados para verificação dos procedimentos adotados no controle interno da empresa, sugeriram-se melhorias para o processo de análise de crédito e cobrança. Por fim, concluiu-se que o controle interno é importante para os resultados financeiros da empresa, porém, é viável que as estratégias sejam reavaliadas e utilizadas, de modo a tornar os processos de análise de concessão de crédito e cobrança mais seguros.

Palavras-chave: Análise de Crédito. Cobrança. Controle Interno. Inadimplência. Risco de Crédito.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplo de Ciclo de Processo de Crédito	21
Figura 2 – Estrutura da Empresa S	49
Figura 3 – Cadastro de clientes no Sistema ERP Focco.....	52
Figura 4 – Relatório de títulos a receber	55
Figura 5 – Cadastro de títulos de contas a receber.....	56
Figura 6 – Gerenciamento Indicadores de Inadimplência	57
Figura 7 – Gráfico de Percentual de Inadimplência.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Política de crédito	19
Quadro 2 – Etapas da análise da concessão de crédito	22
Quadro 3 – Estratégias para gestão de crédito	30
Quadro 4 – Dicas para reduzir a inadimplência da empresa.....	34
Quadro 5 – Regras para controle dos custos associados ao risco de crédito	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de Inadimplentes (em milhões)	12
---	----

LISTA DE SIGLAS

CPF	Cadastro de Pessoa Física
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
IE	Inscrição Estadual
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização do tema e problema	11
1.2 Justificativa	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Delimitação do tema	14
1.5 Estrutura de trabalho	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Crédito	16
2.1.1 Política de Crédito	18
2.1.2 Análise de crédito	21
2.1.3 Garantia.....	26
2.1.4 Limite de crédito	27
2.1.5 Risco de crédito.....	27
2.1.6 Endividamento.....	31
2.1.7 Inadimplência	32
2.1.8 Protesto.....	33
2.1.9 Dicas para reduzir a inadimplência.....	34
2.2 Política de Cobrança	36
2.3 Administração de contas a receber	39
2.4 Cadastros de clientes	40
2.4.1 Cadastro Pessoa Jurídica	41
2.4.2 Serviço de Proteção ao Crédito (SPC).....	42
2.4.3 Serasa.....	43
2.5 Controle interno	43
2.5.1 Auditoria no controle interno.....	45
3 METODOLOGIA	46
3.1 Classificação da pesquisa	46
3.2 Coleta e tratamento de dados	47
3.3 Limitação do Método	48
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	49

4.1 Caracterização da empresa	49
4.2 Análise dos resultados	50
4.3 Procedimentos de análise e concessão de crédito.....	51
4.4 Procedimentos de cobrança	54
4.5 Sugestões e proposição de melhorias	59
4.6 Vantagens e desvantagens de métodos de análise de risco e controle de inadimplência	61
5 Conclusão	65
REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE A – CRÉDITO	72
APÊNDICE B – COBRANÇA	73
APÊNDICE C – MODELO DE FICHA CADASTRAL	74

1 INTRODUÇÃO

Nesse capítulo, apresenta-se a contextualização do tema e o problema de pesquisa. Em seguida, apresentam-se a justificativa, o objetivo geral e objetivos específicos, seguidos da limitação do tema e estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização do tema e problema

As instituições encontram-se imersas em um cenário de concorrência árdua na busca de melhores estratégias para conquistar e fidelizar os seus clientes. A concessão de crédito quando realizada incorretamente pode gerar risco na operação. Dessa forma, a empresa deve oferecer crédito a seus clientes, evitando comprometer sua saúde financeira. (SANTOS, 2011). Todavia, para oferecer crédito ao cliente sem comprometer a saúde financeira da empresa, é essencial desenvolver uma política de crédito plausível, de forma que não seja nem rígida, nem muito liberal. O processo de concessão será viável tanto para o contratante quanto para o contratado. A partir da concessão de crédito, é preciso que haja monitoramento constante do comportamento dos clientes, com a finalidade de averiguar se ocorreram registros de restrições que possam impactar no pagamento e até mesmo, em algumas ocasiões, fazer com que clientes idôneos se tornem inadimplentes. (SANTOS, 2015).

Sendo assim, o setor de cobrança necessita estar organizado, de forma que possibilite a resolução dos problemas que envolvam inadimplência com rapidez e eficiência, assim como estar atuando de forma preventiva para que não seja concedido um novo crédito ao cliente que conste em atraso. Na opinião de Santos (2015), a política de cobrança deve ser elaborada de maneira que não ocorram prejuízos financeiros a quem concedeu o crédito e nem comprometa a idoneidade dos clientes, fazendo com que estes tenham crédito disponível para uma próxima compra.

Conforme dados obtidos no SPC (2019), o cenário econômico continua afetando o desempenho das empresas que estão com os índices de inadimplência altos. Apesar de o cenário da inadimplência crescer de maneira moderada, é importante que os empresários adotem estratégias na concessão de crédito a fim de se prevenirem contra a falta de pagamento de seus clientes. Afinal, a concessão de

crédito consiste basicamente em “assumir custos e riscos que não existem nas vendas à vista, tais como: despesa com cobranças de duplicatas, riscos de perdas de créditos incobráveis, custo de recursos e despesas com a análise”. (BRAGA, 2008, p. 114).

Segundo as informações relacionadas no SEBRAE (2019a), o número de inadimplentes cresceu 3,30% em março de 2019, comparado ao ano de 2018. Conforme afirma Roque Pellizzaro Junior (SPC, 2019, p. 1), presidente do SPC Brasil:

Mesmo com a lenta retomada da confiança, os empresários seguem cautelosos para investir. Com isso, há menos custos e menos tomada de crédito, conseqüentemente, há menos endividamento. Além disso, o crescimento econômico segue em ritmo abaixo do que era esperado do início do ano, com o mercado de trabalho demorando para reagir e a capacidade ociosa das indústrias em níveis elevados.

De acordo com dados obtidos na SEBRAE (2019b), a inadimplência bateu o recorde histórico no mês de março de 2019, atingindo 63 milhões de consumidores inadimplentes, tendo uma alta de 5,4% em comparação ao mesmo mês no ano de 2016. Já em relação ao mês de março de 2018, quando a inadimplência atingiu a marca de 61,0 milhões, o aumento foi de 3,3%. Na Tabela 1, é possível identificar o número de inadimplentes, em milhões:

Tabela 1 – Número de Inadimplentes (em milhões)

Data	Número de inadimplentes em milhões
Março/19	63,0
Fevereiro/19	62,2
Março/18	61,0
Março/17	59,8
Março/16	59,8

Fonte: Serasa Experian (2018).

Conforme demonstram os dados na Tabela 1 e os dados obtidos em 2019 no site SPC o cenário econômico não está estável, ocasionando prejuízos para a economia. (SPC, 2019). A inadimplência das empresas, originada pela falta de pagamento dos clientes, é um risco que a mesma corre no dia-a-dia, sendo que tal risco prejudica a economia e, conseqüentemente, o desempenho financeiro da

empresa, podendo inviabilizar a sua continuidade.

Para se manter atuante no mercado, uma alternativa para aumentar o faturamento é conceder crédito ao cliente. De acordo com Rodrigues (2012), o crédito é uma forma de a organização aumentar seus lucros, realizando suas vendas, com a expectativa de que o cliente irá quitar suas dívidas. Mas, para isso, a empresa assumirá o risco de não receber o pagamento posteriormente.

Para Matias (2007), é importante que, inicialmente, quando a empresa decidir conceder crédito aos clientes, defina métodos para tal, ou seja, que possua métodos a serem seguidos, a fim de analisar a situação do cliente antes de conceder o crédito, bem como métodos para prosseguir no controle de cobrança.

Percebe-se que as políticas de análise de crédito e cobrança são métodos importantes para garantir o bom desempenho financeiro da organização, evitando a inadimplência. Contudo, é essencial que a empresa adote algum método e/ou estratégia de modo a prevenir o risco de inadimplência.

Dessa forma, esse estudo visa identificar as práticas adotadas na gestão da empresa objeto de estudo e avaliar, através da teoria, outros métodos de análise de risco e controle de inadimplência, para melhorar sua saúde financeira. Diante desse contexto, esse trabalho tem o intuito de responder à seguinte problemática de pesquisa: quais estratégias uma indústria metalmeccânica poderá adotar com o objetivo de reduzir sua inadimplência e, conseqüentemente, melhorar seu resultado contábil?

1.2 Justificativa

É importante que a organização possua estratégias e políticas de concessão de crédito e cobrança bem estruturadas de modo a minimizar o risco de inadimplência e, conseqüentemente, contribuindo para o bom desempenho financeiro da empresa.

A empresa na qual foi realizado o estudo de caso possui grande parte de suas negociações com pagamento a prazo, portanto, é viável que possua uma política definida para que reduza o risco de clientes inadimplentes. Além disso, esse trabalho pode servir de parâmetro para outras empresas do mesmo segmento ou que apresentem dificuldades em reduzir o risco de clientes inadimplentes.

Para a autora, o trabalho proporcionará a chance de colocar em prática os

conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração e a oportunidade de aprimorar os mesmos na área financeira, além de contribuir com as pesquisas empíricas sobre o tema.

1.3 Objetivos

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos dessa pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar quais estratégias uma indústria metalmecânica pode adotar com o objetivo de reduzir sua inadimplência e, conseqüentemente, melhorar seu resultado financeiro.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar quais são as estratégias disponíveis na teoria, para a redução da inadimplência;
- b) Identificar o método utilizado na empresa, para análise e concessão de crédito;
- c) Analisar de que forma é realizada a cobrança de inadimplentes.
- d) Analisar a inadimplência da empresa *versus* o resultado contábil;
- e) Identificar vantagens e desvantagens da utilização de outros métodos de análise de risco e controle de inadimplência.

1.4 Delimitação do tema

Realizou-se um estudo de caso em uma indústria metalmecânica localizada em São Leopoldo/RS. Para fins de preservar o nome da indústria, identificar-se-á, no presente estudo, como Empresa S.

O período de análise compreende os meses de março a setembro de 2019. O foco do trabalho consistiu em analisar a estratégia com o objetivo de reduzir a inadimplência, não sendo objeto de análise desse estudo o operacional da empresa.

1.5 Estrutura de trabalho

No capítulo inicial, apresentam-se a introdução, em que é abordado o assunto do estudo, o problema, o objetivo geral e específico, a justificativa, a delimitação do tema e a estrutura aplicada no presente trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico, com conceitos abrangendo crédito, risco de crédito, inadimplência e cobrança. É exposto o conteúdo teórico para confrontar com o assunto do estudo.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia que será utilizada para atingir o proposto dessa pesquisa, a qual possui a coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo aborda a apresentação e análise dos resultados.

Por fim, o quinto capítulo apresenta a conclusão do estudo, em que são apresentadas as evidências encontradas, seguidas das referências consultadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo tem o objetivo de apresentar conceitos e legislações que se relacionam com o tema da pesquisa, visando a colaborar para um entendimento mais profundo do assunto estudado.

2.1 Crédito

A palavra crédito tem sua origem no latim *creditum*, que significa acreditar e confiar. Para Silva (1998), essa palavra possui vários significados, sendo que, na indústria, apresenta-se como forma de contribuir para as vendas da empresa, pois será a troca de confiança, na qual a organização cede um valor, tendo como promessa o pagamento do produto/serviço ofertado. Para Santos (2000, p. 15), “o crédito refere-se à troca de um valor presente por uma promessa de reembolso futuro”.

O crédito consiste na possibilidade de obter o produto, sendo seu pagamento realizado posteriormente. Porém, realizar a venda com pagamento a prazo pode gerar em um risco que a empresa pode correr, pois não terá a garantia de retorno do valor concedido. Para Matias (2007, p. 90), “conceder crédito não é uma escolha da empresa, é uma necessidade do mercado”, ou seja, conceder crédito a um cliente consequentemente influenciará no aumento das vendas. Conforme Santos (2015, p. 1): “Crédito, em finanças, é definido como a modalidade de financiamento destinada a possibilitar a realização de transações comerciais entre as empresas e seus clientes”.

Conforme mencionado por Santos (2015), o financiamento gera a possibilidade de realizar as vendas, mas existe o risco de a empresa não receber o pagamento, portanto, é importante verificar a capacidade de pagamento do cliente e para analisar se o mesmo ira conseguir cumprir com o valor devido.

Em uma política de crédito, deve ser explicitado o padrão de concessão. Esse padrão representa os requisitos mínimos a serem atendidos pelos clientes para a venda a prazo. Padrões mais relaxados geram aumento de vendas e devedores duvidosos, padrões mais rígidos reduzem os problemas de cobrança, mas baixam as vendas e, possivelmente, o lucro operacional. (SOUZA; CHAIA, 2000, p. 48).

O crédito consiste na venda de um bem por meio de concessão aos clientes. Preestabelece e preexige um pacto de confiabilidade mediante o dever de arcar com seu pagamento nos prazos estipulados e acordados entre ambas as partes – contratado e contratante.

A concessão de crédito pode fazer aumentar o nível operacional da empresa, a fim de gerar ganhos de escala, possibilitando melhor absorção dos custos fixos e, posteriormente, maximização da rentabilidade. Além disso, a prática de concessão de crédito pode incentivar no aumento das negociações, das vendas e com isso gerar o aumento no fluxo de caixa da empresa. (BRAGA, 2008).

Entretanto, é necessário seguir um padrão com uma política específica a fim de manter a organização e o consentimento entre as partes. Sabendo que uma política de crédito auxilia a empresa a conceder o crédito aos seus clientes há o intuito de orientá-los na tomada de decisões dos analistas responsáveis para tal. De acordo com Santos (2008, p. 40), “uma política de crédito contém características mercadológicas e financeiras que têm efeito direto na organização”.

Cabe ao administrador decidir quais fatores devem ser inclusos ou excluídos nessas políticas com o intuito de não afetar de maneira negativa na empresa. (SANTOS, 2000).

Segundo Assaf Neto e Silva (2002), uma política de crédito deve englobar fundamentos essenciais, como o padrão de crédito, que consiste nas mínimas condições para que seja realizada a concessão do crédito; o prazo de crédito; a concessão e o desconto, que se referem à minimização do preço de venda no período de realização, seja a prazo ou à vista. Apesar de não evidenciar, o desconto também se refere ao instrumento de política de crédito, uma vez que influencia nas vendas, investimentos e despesas de crédito. Por fim, a política de cobrança reúne as formas utilizadas pela instituição para que seja arrecadado o crédito no período de vencimento.

Em contrapartida, Santos (2000) define como elementos da política de crédito apenas os prazos para arrecadar os recebíveis, a concessão de crédito para novos clientes, a limitar o crédito em vendas, analisar descontos para pagamentos realizados de forma antecipada ou juros decorrentes de atrasos e analisar os clientes inadimplentes.

2.1.1 Política de Crédito

A política de crédito consiste em um conjunto de normas que podem utilizadas pela empresa para auxiliar no processo de concessão de crédito ao cliente, com os requisitos mínimos a serem cumpridos pelos clientes para a liberação da venda a prazo. Para Hoji (2010, p. 129), “a política de crédito trata dos seguintes aspectos: prazo de crédito, seleção de clientes e limite de crédito”.

Na opinião de Assaf Neto e Silva (2012), a política de crédito compõe quatro elementos: padrão, prazo, desconto e cobrança. Em relação aos padrões, na prática de concessão de crédito, a empresa deverá definir requisitos mínimos a serem estabelecidos, levando em consideração o objetivo da empresa, caso seja gerar o incentivo no aumento das vendas, o padrão estabelecido deverá ser fácil. Caso não seja esse o objetivo, o padrão poderá ser mais restritivo, reduzindo, assim, o número de vendas a prazo e o número de clientes duvidosos e devedores.

Assaf Neto e Silva (2012, p. 129) acrescentam que:

A determinação dos elementos de uma política de crédito numa empresa leva em consideração fatores como competição, ciclo operacional, tipo de produto, sazonalidade, obsolescência, aceitação do cliente, preço, tipo de cliente e lucratividade. Em produtos com preço mais elevado, como, por exemplo, joias e automóveis, a concessão de prazo pode ser um importante instrumento que a empresa pode utilizar para aumentar a quantidade de clientes potenciais.

Assim, como referido por Assaf Neto e Silva (2012), para definir sua política de crédito, a empresa deve analisar fatores, visto que, se o seu produto tiver preço elevado, a concessão de crédito será um fator importante para o negócio. Contudo, é importante que a política contenha estratégias em sua concessão de crédito, a fim de evitar o risco de inadimplência.

Segundo Sanvicente (2008), a adoção de uma política de crédito restritiva pode diminuir o índice de inadimplência. Mas, por outro lado, conseqüentemente pode diminuir as vendas. De acordo com Santos (2001, p. 37): “Se a empresa adotar uma política de crédito liberal conseguirá maior volume de vendas à custa de maior risco de inadimplência. Ao contrário, uma política de crédito restritiva trará baixo risco de inadimplência, mas reduzirá as vendas”. Portanto, a empresa deve equilibrar e adotar uma política nem tão liberal e nem tão restritiva.

Conforme Matias (2014), ao se estabelecer uma política de crédito alguns requisitos básicos devem ser levados em consideração, como demonstra o Quadro 1, de identificação de padrões e objetivos de uma política de crédito:

Quadro 1 – Política de crédito

Identificar e fixar padrões para:	Tendo como objetivos:
A solicitação de crédito	Aumentar receitas, aumentar fatia de mercado e reduzir perdas
A pré-análise	Agilizar o processo de concessão de crédito
A análise	Reduzir perdas em créditos
O cadastro positivo	Valorizar e fidelizar os bons clientes
Os elementos da política de crédito	Controlar investimentos recebíveis e controlar despesas do processo de crédito e cobrança
Os padrões de crédito	Reduzir perdas sem reduzir receitas
Os requisitos mínimos para que seja concedido crédito a um cliente	Identificar e controlar perdas com insolvência
Ofertas de garantias	Estabelecer as garantias, documentos e processos válidos
Cobranças	Fixar metodologias, parâmetros e provisões

Fonte: Matias (2014).

Conforme abordado no Quadro 1, é importante que as políticas de crédito estabeleçam parâmetros da organização em relação às vendas a prazo, e objetivos, levando em consideração a segurança e as garantias de retorno com o menor risco.

E em relação à política de crédito, Assaf Neto e Silva (2012, p. 127) salientam que:

Os padrões de crédito referem-se aos requisitos mínimos para que seja concedido crédito a um cliente. Uma empresa que deseje incentivar venda a prazo fixará padrões fáceis de serem atingidos. Caso contrário, os padrões serão mais restritos, diminuindo as vendas a prazo, assim como a probabilidade de devedores duvidosos.

A empresa deve analisar quais os seus objetivos primeiramente, para após estabelecer os padrões para concessão de crédito, levando em consideração que, se o objetivo for o aumento das vendas a prazo, os padrões devem ser facilitados.

Já, se o objetivo não for esse, deverão ser exigidos mais requisitos para conceder o crédito ao cliente, o que diminuirá o risco de a empresa não receber de volta o pagamento, portanto, a venda terá mais garantia de recebimento.

Conforme Silva (2014, p. 81), no que se refere à política de crédito, alguns fatores devem ser verificados, sendo que:

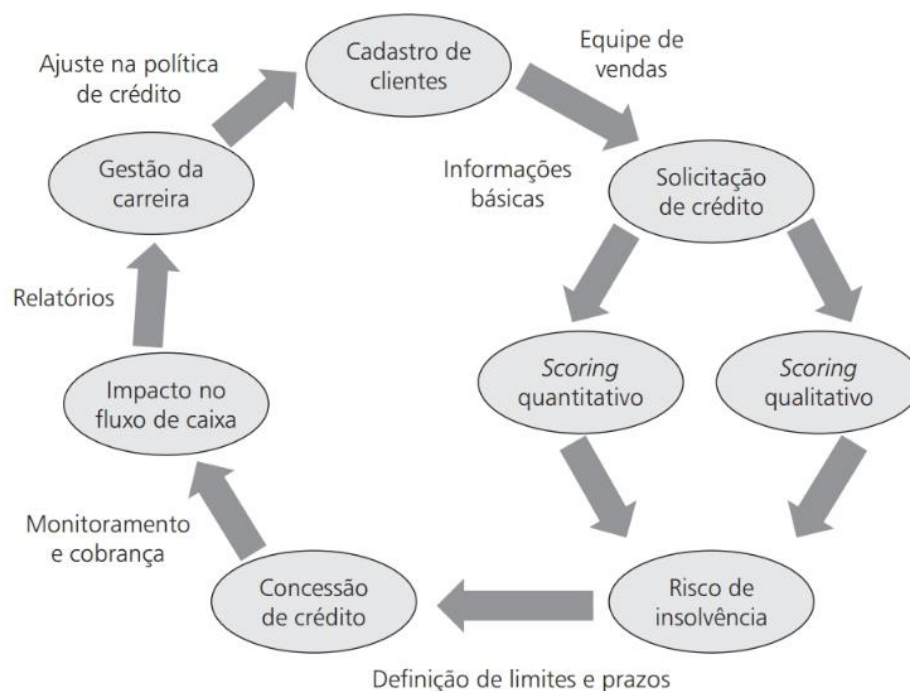
Numa empresa comercial ou industrial, por exemplo, uma política de crédito mais liberal poderá aumentar o volume de vendas, porém, ao mesmo tempo, exigirá maior investimento em “duplicatas a receber” e em “estoques”. A maior ou menor flexibilidade da política de crédito, entretanto, deverá estar associada às características da empresa e de seus produtos, de forma que uma empresa que venda um produto com uma margem bruta relativamente alta (40 ou 50%, por exemplo), terá condições de adotar uma política de crédito mais liberal e assumir um nível de risco maior. Uma empresa que trabalhe com margem bruta de lucro muito baixa, ainda que seu giro de estoques seja rápido, tenderá a ser mais rigorosa na seleção de seus clientes.

Portanto, torna-se fundamental que, antes de a empresa conceder crédito ao cliente, esta analise os fatores e tenha estratégias de crédito para oferecer ao cliente, para que este possa voltar a comprar novamente e cumprir com a sua obrigação de pagamento das parcelas. É importante que todos os funcionários estejam integrados e envolvidos no processo de análise e concessão de crédito, sendo treinados e qualificados para isso.

Quando a empresa trabalha com diversos perfis de clientes, é necessário, além da política de crédito estabelecida, a avaliação para a concessão individual de cada cliente. Santos (2001, p. 41) cita que, “para reduzir o risco com possível inadimplência dos clientes, a empresa vendedora do crédito precisará estabelecer um valor máximo de venda a prazo para cada um dos clientes”. Mesmo existindo a política, a avaliação individual também é necessária, para fornecer mais garantia e segurança na negociação.

Na opinião de Matias (2014), não existe um padrão para gestão de crédito, mas geralmente a análise da concessão de crédito é realizada na primeira venda para um cliente. Na análise do risco de crédito, os clientes são classificados dentro das modelagens de *scoring* e *rating*. O processo de gestão de crédito pode ser informatizado, conforme apresenta o exemplo da Figura 1, a seguir:

Figura 1 – Exemplo de Ciclo de Processo de Crédito



Fonte: Matias (2014).

A prática de conceder desconto em um negócio pode ser utilizada na política de crédito como forma de abatimento no preço de uma venda a ser realizada à vista ou para diminuir o prazo de pagamento. De acordo com Assaf Neto e Silva (2012), é importante analisar se esse desconto trará vantagens para a empresa, considerando o seu fluxo de caixa.

2.1.2 Análise de crédito

A análise de crédito é essencial para a empresa avaliar e levar em consideração os riscos e a capacidade de pagamento, sendo do endividamento do cliente ou do próprio endividamento, ao conceder o parcelamento a aquele cliente.

A concessão de crédito é uma resposta individual da empresa a cada cliente. Se o cliente satisfizer as condições mínimas preestabelecidas pela empresa, poderá existir financiamento por parte da empresa para sua compra. (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 119).

A análise de crédito possui a finalidade de auxiliar no processo da concessão de crédito, proporcionando maior segurança para o processo. Através de uma rigorosa verificação do cliente antes de concedê-lo o crédito, é possível eliminar aqueles possíveis clientes inidôneos, diminuindo o risco de inadimplência. De acordo com Schrickel (2000), para qualquer análise de concessão de crédito, existem três etapas a serem seguidas, conforme demonstra o Quadro 2:

Quadro 2 – Etapas da análise da concessão de crédito

ETAPA	ANÁLISE
1ª Etapa - Análise retrospectiva	Sendo a primeira análise, que envolve o histórico do tomador, ou seja, são identificados quais os maiores riscos da atividade e como eles foram contornados no passado. Ter-se-á a oportunidade de analisar se o tomador cumpriu com as obrigações.
2ª Etapa- Análise de tendências	Consiste na realização uma projeção segura da condição financeira futura do tomador, com relação a sua capacidade de suportar certo nível de endividamento.
3ª Etapa - Capacidade Creditícia	É relacionada às duas etapas anteriores, em que se chega à conclusão, a partir do risco que o tomador apresenta, avaliando sua capacidade financeira e analisando a quantia que o credor poderá arcar.

Fonte: adaptado de Schrickel (2000).

Conforme apresentado no Quadro 2, a empresa deve verificar o histórico do cliente, realizando uma projeção financeira e avaliando a capacidade financeira deste, para evitar possíveis riscos na operação ao conceder algum crédito.

Para Silva (2008), na análise do crédito, a empresa deve definir quais documentos devem ser solicitados no processo de crédito, sendo que alguns exemplos são: contrato social, ficha cadastral, demonstrações financeiras, planilhas de análises e relatórios com indicadores financeiros, relatório de visita com informações relevantes para o processo, pesquisa de restrições dos sócios, diretores e operações realizadas anteriormente. A empresa deve verificar quais documentos são necessários para serem solicitados antes da concessão de crédito, avaliando todos os riscos antecipadamente.

Na opinião de Hoji (2004), caso a política seja mais liberal, irá ocasionar o aumento das vendas, porém poderá existir problemas na cobrança e no recebimento do título posteriormente. Portanto, é importante que, no processo de análise de risco,

a empresa fixe seus padrões de crédito, ou seja, possua requisitos de segurança mínimos a serem atendidos pelos clientes para que se conceda o crédito.

Na análise de crédito, antes de conceder a liberação para venda ao consumidor, a organização deverá analisar não apenas o passado do cliente, mas também o risco que este poderá ter caso lhe seja concedida essa liberação. Com base nisso, o autor Schrickel (2000, p. 35) afirma que:

[...] embora a análise de crédito deva lidar com eventos passados do tomador de crédito, as decisões de crédito devem considerar primordialmente o futuro desse mesmo tomador. O risco situa-se no futuro; o passado encontra-se apenas história.

Na opinião de Santos (2000), o processo de análise e concessão de crédito pode utilizar duas técnicas: a técnica subjetiva e a técnica objetiva ou estatística. A primeira diz respeito à técnica baseada no julgamento humano e a segunda é baseada em processos estatísticos, sendo viável que a empresa, quando da análise de cliente, verifique fatores como o comportamento do futuro cliente e dados relevantes que comprove sua idoneidade. Destacam-se, entre os métodos de análise, as metodologias de *creditscoring* e *rating*.

Na visão de Securato (2012), as agências de *rating* fornecem serviços de análise de crédito, sendo que, no Brasil, essa análise de risco de crédito é realizada por agência especializada, como por exemplo, a Serasa. Com o auxílio de uma agência especializada, a empresa poderá avaliar a capacidade de pagamento, analisando a idoneidade financeira e o perfil do cliente.

Segundo Santos (2006), a análise de idoneidade consiste na coleta de informações sobre o solicitante do crédito junto às empresas especializadas no gerenciamento de risco de crédito, como Serasa, SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) etc.

De acordo com a Serasa (2019d), o *score* de crédito consiste em um método que é utilizado em mais de 100 países e baseia-se no resultado de um cálculo estatístico que tem como intuito auxiliar os clientes e credores a realizarem negociações de crédito com custo reduzido, maior segurança e agilidade.

Sobre o método de *rating* Silva (2013, p. 62) afirma que: “o *rating* é uma avaliação de risco feita por meio da mensuração e ponderação das variáveis determinantes do risco da empresa”. Dessa forma, o *rating* tem como finalidade mensurar a probabilidade de pagamento do inadimplente à organização; entretanto, tal risco está associado ao padrão de nível mundial, no qual as instituições estudam o risco de inadimplência por meio de uma maneira determinada por órgãos especialistas. As características utilizadas baseiam-se nas probabilidades de inadimplência da instituição e na proteção dos clientes. (SILVA, 2013).

Para que haja classificação do risco de crédito, as instituições especializadas em *rating* utilizam métodos quantitativos, como análise de balanço, fluxo de caixa e projeções estatísticas. Quanto às análises de elementos qualitativos, utilizam-se de ambiente externo, questões jurídicas e percepções a respeito do emissor e seus processos. (SILVA, 2013).

Segundo Santos (2009) os ratings são elaborados com base nos julgamentos sobre a idoneidade de pagamentos efetuados dentro do prazo, mas não deve ser utilizado como único parâmetro para aceitação da concessão de crédito.

Quanto à análise e concessão de crédito, utiliza-se da técnica que busca fornecer estruturas para as análises, aprofundando-se no crédito, a fim de analisar a concessão deste. Gitman (2010) caracteriza essa metodologia como os cinco C's: caráter, capacidade, capital, colateral e condições. Já para Silva (2013), o *rating* consiste em uma variável classificadora de crédito, em que a empresa realiza os cálculos e suas análises, levando em consideração: caráter, capacidade, capital, condição e conglomerado.

Segundo Gitman (2010), a análise dos cinco C's consiste em atribuir:

- caráter, o histórico de cumprimento de obrigações pelo solicitante;
- capacidade, por parte do solicitante de honrar o crédito pedido;
- capital: relação que advém entre a dívida e o patrimônio líquido do solicitante;
- colateral: o valor dos ativos que o solicitante dispõe para dar garantia de crédito;
- condições: que se referem a econômicas gerais e setoriais vinculadas.

Braga (2008) afirma que existem fatores que demandam para a concessão do

crédito e resumem-se às análises dos demonstrativos financeiros, também conhecidos como Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), referência cadastral e visita às instalações da instituição. Além disso, o autor salienta a importância da análise prévia dessa concessão e o seu monitoramento posterior.

Partindo desse princípio, recorda-se que cada instituição segue um método específico de avaliação e monitoramento do crédito depois de concedido, a fim de evitar o aumento da inadimplência. Cabe ao analista responsável por essas funções ser constante em sua análise de clientes e contas a receber da instituição, além de incumbir-se de manter a empresa e os vendedores informados a respeito da restrição ou dos problemas relacionados ao departamento financeiro, evitando a oferta de vendas a prazo.

Gitman (2010) salienta a importância da avaliação da instituição frente à administração de contas a receber, que consiste no monitoramento do crédito. Essa analogia permite uma revisão constante das contas a receber da empresa para analisar se os clientes estão cumprindo com os termos de crédito pactuados. Se o pagamento não estiver ocorrendo em dia, o monitoramento de crédito alertará a empresa para esse problema. Para Hoji (2004), quando existe uma política de crédito liberal, há um aumento no volume de vendas; contudo, há a geração de mais investimentos em contas a receber, além de haver mais problemas no recebimento, o que exige maior rigidez na cobrança, haja vista os riscos atrelados ao negócio.

No processo de análise de risco, a empresa deve fixar seus padrões de crédito, ou seja, exigir requisitos de segurança mínimos que devem ser atendidos pelos clientes para que se conceda o crédito. O estabelecimento dessas exigências mínimas envolve geralmente o agrupamento dos clientes em diversas categorias de risco, as quais visam, mediante o uso de probabilidades, mensurarem o custo das perdas associadas às vendas realizadas a um ou a vários clientes com características semelhantes. (LIMA; NETO, 2014, p. 696).

A concessão de créditos significa “assumir custos e riscos que não existem nas vendas à vista, tais como: despesa com cobranças de duplicatas, riscos de perdas de créditos incobráveis, custo de recursos e despesas com a análise.” (BRAGA, 2008, p. 114). Portanto, para evitar possíveis riscos, é importante que a empresa faça uma verificação dos dados do cliente antes de realizar a concessão de crédito.

2.1.3 Garantia

Na concessão de crédito a garantia pode ser solicitada ao cliente quando o analista verificar que a operação pode ter risco, ou seja, que existe a possibilidade de o cliente não efetuar o pagamento. Essa garantia previne possíveis perdas. Afinal, conforme Santos (2015, p. 30):

São as garantias que se constituem sobre a vinculação de bens tangíveis do cliente, como, por exemplo, veículos, imóveis, máquinas, equipamentos, mercadorias e duplicatas. Quando se constitui uma garantia sobre determinado bem, esse bem estará comprometido legalmente com o contrato de crédito ao qual se vincula. Caso o cliente não apresente condições financeiras de amortizar o valor total do crédito, o bem estará à disposição do credor, que, mediante processo, poderá recorrer à recuperação do financiamento, via venda judicial.

As garantias podem ser reais ou pessoais, sendo que, segundo o SEBRAE (2018), as garantias reais podem ser classificadas como hipoteca, alienação fiduciária e penhor, enquanto que as garantias pessoais podem ser classificadas como aval e fiança. Na opinião de Silva (2014, p. 250):

A garantia pessoal ocorre quando se exige do devedor apenas a promessa de pagamento, contentando-se o credor com a garantia comum que lhe possa dar o patrimônio presente e futuro do devedor ou do garantidor (avalista ou do fiador). À primeira vista, poder-se-ia ter a ideia de que a garantia pessoal é melhor que a real, por ser mais abrangente e compreender todo o patrimônio do devedor. Isso não é verdade, pois, no caso da garantia pessoal, não há preferência sobre o patrimônio do devedor e, portanto, o credor assume a classificação de quirografário nas insolvências. Entre as garantias pessoais, temos o aval e a fiança.

O autor ainda acrescenta que:

Mesmo a garantia não sendo a fonte primária de pagamento, a mesma tem peso na determinação das alçadas. A delegação de poder, implícita na alçada, requer ao mesmo tempo descentralização e agilidade nas decisões, sem, contudo, perder a segurança na qualidade dos créditos concedidos. Dessa forma, há operações cujas garantias são muito líquidas e contribuem para uma decisão favorável de crédito. (SILVA, 2014, p. 89).

De acordo com Silva (2008, p. 330), “as garantias reais ocorrem quando, além da promessa de pagamento, o devedor confere ao credor o direito especial de garantia sobre uma coisa ou uma universalidade de coisas móveis ou imóveis”

Apesar de a garantia ser uma forma de segurança na operação de concessão, é necessário que no processo de análise de crédito seja verificada, primeiramente, a capacidade de pagamento, além de outros fatores, como por exemplo, as informações cadastrais do cliente, finalidade da operação que justifique a concessão de crédito e qual será a forma de pagamento, não levando em consideração apenas a garantia para conceder o crédito. Isso é imprescindível para analisar se é viável a concessão de crédito.

2.1.4 Limite de crédito

O limite de crédito consiste em definir um máximo para conceder a um cliente, sendo através de produtos e serviços.(SILVA, 2002). Oferecer limite a um cliente pode representar em risco máximo para a empresa, pelo fato de a mesma não ter a garantia de que o valor concedido será devolvido. De acordo com Santos (2001, p. 41), “para reduzir o risco com possível inadimplência dos clientes, a empresa vendadora precisa estabelecer um valor máximo de venda para cada um deles”.

Sá (2004) sugere que, para o limite de crédito, seja utilizada uma das alternativas, quais sejam:

- a) conceder limite de crédito levando em consideração o múltiplo da renda em qual foi comprovada pelo cliente;
- b) conceder limite de crédito levando em consideração o histórico das compras já realizadas anteriormente pelo cliente;
- c) conceder limite de crédito, levando em consideração um calculo com o percentual da renda do cliente, analisando o valor máximo das prestações que o mesmo pode assumir, verificando com isso o comprometimento de sua renda, avaliando o pagamento das prestações e o número máximo de prestações do plano de financiamento, após gera-se por último um valor final, onde será multiplicado o valor máximo da prestação que o cliente pode assumir pelo número de prestações que poderão ser aplicadas.

2.1.5 Risco de crédito

Efetuar uma venda a prazo, concedendo crédito a um cliente, consiste em um

risco para a empresa, pois esta nem sempre terá a garantia de que o valor concedido será pago. Segundo Caouette *et al.* (2009, p. 11), “sempre há um elemento de risco quando uma pessoa adquire um produto ou serviço sem pagar imediatamente por ele”. Por isso, a empresa assume riscos ao conceder crédito, sendo que eles podem ser positivos, caso efetue a venda a prazo e receba o retorno na data esperada, ou negativos, caso não receba o valor concedido. O crédito, quando bem analisado antes de concedido, pode trazer bons resultados financeiros.

Na opinião de Santos (2015), para minimizar os riscos, é importante que seja realizada uma análise minuciosa antes da liberação de crédito, sendo que esta deve ser baseada na real situação financeira dos clientes, levando em consideração suas informações cadastrais e sua idoneidade.

Após a concessão de crédito ao cliente, é importante acompanhar o comportamento deste, analisando se existem riscos que possam impactar no pagamento. Alguns fatores podem comprometer a capacidade de pagamento do cliente. Na opinião de Santos (2015, p. 225-226), alguns desses fatores podem ser:

- aparecimento de apontamentos restritivos no mercado de crédito (ex.: atrasos, cheques devolvidos, protestos etc.);
- deterioração de índices contábeis e financeiros;
- apresentação de constantes descasamentos de caixa (saídas de caixa maiores que entradas de caixa);
- constatação de que o mercado de crédito esteja recusando financiamentos ou concedendo-os em termos e condições rígidos;
- descumprimento ou violação de cláusulas contratuais;
- pedidos constantes de prorrogação nos prazos de vencimento de dívidas com fornecedores, bancos e outras entidades;
- frequentes saldos devedores em contas-correntes;
- constantes renovações de principal e encargos;
- solicitação de créditos urgentes ou não previstos;
- aceitação de taxas ou condições contratuais diferentes das habituais;
- significativa variação entre projeções e dados reais de receitas, custos e despesas;
- diminuição significativa nas vendas e nos pedidos;
- redução dos padrões de crédito para aumentar vendas;

- venda de ativos operacionais;
- relutância em facilitar visitas de analistas;
- repentina reversão de posição aplicadora para posição devedora nos bancos;
- dificuldade de obter informações financeiras para renovação cadastral;
- repentina sucessão administrativa;
- repentina solicitação de desvinculação de garantias acessórias do contrato de crédito.

Santos (2015, p. 69) afirma que:

No processo de análise de crédito, a determinação do risco total deve considerar todas as informações relacionadas com a situação financeira da empresa e de seus administradores, uma vez que a análise conjunta dos dados possibilitará a tomada de decisões precisas. Os dados gerais de identificação do cliente estão contidos no cadastro ou ficha cadastral. Nele, encontramos as seguintes informações da empresa e seus administradores.

Se o cliente não possui condições e necessidade urgente para o momento de comprar um produto, se concedido o crédito e parcelamento a esse cliente, o risco e a chance de o cliente não efetuar o pagamento na data acordada são grandes, contudo, essa concessão acaba não sendo uma boa estratégia para a empresa.

Deve ser analisado qual o melhor prazo que poderá ser concedido a aquele comprador. Segundo Blatt (1999a) o fator “risco” está relacionado ao prazo da operação, sendo que, quanto menor o prazo, mais fácil será de prever os possíveis riscos inerentes naquela operação. Quanto maior for o prazo, maiores serão os riscos naquela operação. Segundo dados obtidos na CDL (2018) de Porto Alegre, existem algumas estratégias que podem ser utilizadas na gestão de risco de crédito, com o intuito de prevenir os riscos de situações de inadimplência, aumentando, conseqüentemente, a segurança na transação. O Quadro 3 apresenta as cinco estratégias essenciais na gestão do crédito eficiente.

Quadro 3 – Estratégias para gestão de crédito

Cinco estratégias essenciais para uma gestão de crédito eficiente	
Tipo de estratégia	Dicas para a estratégia
1 – Conheça o seu cliente	Essa etapa consiste na análise do cliente, onde é avaliado todo o seu histórico financeiro e a sua reputação no mercado. É realizada uma avaliação das transações efetuadas anteriormente em negócios. E é verificada a capacidade financeira do mesmo para quitar a dívida.
2 – Monitore suas regras de crédito	Sempre é necessário manter atualizada a política de concessão de crédito. Ou seja, não definir a política uma vez e utilizá-la para todo o sempre. É sempre viável reavaliar as estratégias utilizadas no negocio e atualizá-las na política de concessão, junto com as práticas de prevenção ao risco.
3 – Estabeleça um limite de crédito	Verificar, através de um estudo, a viabilidade de crédito, ou seja, definir qual o valor de venda possível para o faturamento do cliente solicitante, estipulando um valor limite de crédito para aquela situação especificamente, levando em consideração a capacidade de pagamento que o cliente terá.
4 – Automatize as análises	Automatizar as análises de crédito pode trazer inúmeras vantagens, pois permite a redução de custos nesta operação, sem que a qualidade do trabalho diminua. A automatização é realizada através de um <i>software</i> de análise de crédito, no qual é feita a padronização dos processos, uniformizando os critérios de avaliação e evitando erros ocasionados por análises manuais.
5 – Crie uma cultura de gestão de crédito	A cultura de gerenciamento dos riscos de crédito precisa estar clara e alinhada com todos os setores. Ou seja, por exemplo, quando o vendedor conhecer e compreender os critérios de gestão do crédito, evitará aprovar ou oferecer crédito para clientes que não têm potencial ou liquidez para aquela compra, evitando risco de inadimplência.

Fonte: adaptado de CDL (2018).

Por fim, utilizar algumas estratégias na gestão de risco, como demonstrado no Quadro 2, auxiliam a empresa a aumentar as vendas, diminuindo o risco da inadimplência.

Para Silva (2008), os funcionários exercem um papel importante para atingir os objetivos estratégicos da empresa. Porém, para atingir tais objetivos, é necessário conhecimento e treinamento dos colaboradores para que saibam atuar na avaliação

de risco dos clientes.

De acordo com Silva (2008, p. 100), todos os processos devem estar alinhados, pois:

Com estratégia bem formulada, política bem definida, estrutura organizacional adequada, tecnologia e uma equipe de profissionais de negócios e de análise de risco de crédito bem preparada, a organização tem um ambiente interno construído para manutenção de uma carteira de crédito saudável e lucrativa.

Estando todos os processos de concessão, cobrança e avaliação de riscos alinhados no setor da empresa, a organização conseguirá se resguardar, evitando possíveis prejuízos e melhorando sua saúde financeira.

2.1.6 Endividamento

O endividamento é a incapacidade do consumidor de pagar as suas contas. Conforme Tolotti (2007), uma pessoa pode se considerar endividada quando ela não consegue cumprir suas obrigações financeiras, com atrasos entre um mês e três meses. Em relação à pesquisa de endividamento e inadimplência realizada em 2019, o percentual de famílias com dívidas aumentou em abril de 2019. Na Tabela 2, é possível identificar o percentual de famílias endividadas.

Tabela 2 – Síntese dos resultados (%) em relação ao total de famílias

	Total de endividados	Dívidas ou contas em atraso	Não terão condições de pagar
Abril de 2018	60,2%	25,0%	10,3%
Março de 2019	62,4%	23,4%	9,4%
Abril de 2019	62,7%	23,9%	9,5%

Fonte: CNC (2019).

Portanto, tornam-se importante e viável que no processo de concessão de crédito, sejam analisados os riscos de um possível endividamento.

2.1.7 Inadimplência

Silva (2008) caracteriza como inadimplente aquele que não realiza o pagamento até a data de vencimento de um compromisso financeiro firmado com outrem. É necessário que haja atuação preventiva eficaz e que se saiba cuidar de eventuais créditos problemáticos. As causas que levem os clientes a se tornarem inadimplentes devem ser identificadas, pois é a partir de então que serão realizadas orientações aos indivíduos, ajustando a estrutura, assim como toda e qualquer norma e políticas de crédito da empresa. Conforme Ângelo e Silveira (2000, p. 274): “A inadimplência se dá de várias formas, não só em pagamentos de carnês e crediário, mas também em cheques devolvidos por falta de fundos, onde também causam um sério problema na empresa com a inadimplência”.

Martin (1997) descreve que é necessário que sejam verificadas as consequências de eventuais não recebimentos e alternativas que solucionem o impasse, atuando sob a calma e agindo de maneira racional, a fim de evitar desgastes emocionais e aborrecimentos. Com base no referido pelo autor, todo e qualquer atraso – mesmo que um dia – aloca o cliente na posição de inadimplente.

Para Santos (2006), o fator determinante de risco de inadimplência é dado em uma das principais esferas de preocupações dos credores, visando ao relacionamento com a ocorrência de perdas monetárias que podem prejudicar a liquidez, que nada mais é do que a capacidade do indivíduo honrar com as dívidas com os supridores de capital, bem como a capacidade de recursos no mercado financeiro e de capitais.

Seguindo os relatos literários, Tófoli (2008) acredita que a inadimplência é objetivada a partir do descumprimento de uma dívida decorrente de procedimentos que, ante os mais comuns, auxiliam no aumento do índice dos inadimplentes como, por exemplo, as vendas a prazo sem critérios de concessão; dilatação no prazo concedido; falta de gerenciamento das listas de contas a receber; cobrança ineficiente; e cadastro inadequado e desatualizados.

Ainda segundo Tófoli (2008), na concepção de cliente, fatores que contribuem para o aumento da inadimplência podem ser compras realizadas sem planejamento prévio; desemprego; problemas pessoais; doenças; ausência de cobrança; e má fé.

Olivato e Souza (2007) afirmam que a inadimplência é o estado mais grave de dívida, pois está relacionado ao fato de o cliente contrair um montante elevado de

dívidas que ultrapassem suas condições de pagamento e, por fim, não sejam cumpridos os prazos pré-estabelecidos.

Ruberto *et al.* (2013) salientam que a inadimplência esta associada ao processo de endividamento devido ao consumo descontrolado. Para Teixeira e Silva (2001, p. 21): “As principais causas estão no esquecimento do compromisso do devedor, por confusão na data de vencimento da dívida, devedor sazonal, devedor vítima de eventos imprevisíveis, atraso propositais e devedores em dificuldades financeiras”. (TEIXEIRA; SILVA, 2001. p. 21).

A inadimplência também se dá devido à falta de administração na empresa. Na visão de Gitman (2008), a inadimplência não é apenas devida ao cliente, mas pode estar relacionada em 50% dos casos por causa da falta de administração ou a gestão incorreta. Ou seja, se a administração de contas a receber não agir com estratégias eficientes poderá agravar o número de clientes inadimplentes, por isso é importante adotar estratégias e políticas de crédito e cobrança com o objetivo de reduzir o índice de inadimplentes.

Segundo Santos (2015), existem alguns motivos que colaboraram para o aumento da inadimplência no Brasil nos últimos anos, entre os quais, citam-se, por exemplo: o descontrole no orçamento pessoal; o consumo exagerado gerando o endividamento; facilidades para a concessão de crédito; a análise de risco de crédito não sendo compatível com a capacidade financeira do cliente; e a falta de controle financeiro.

2.1.8 Protesto

O protesto consiste em um ato formal, onde se pode resguardar o direito de crédito, provando o descumprimento do pagamento de um título, devido a inadimplência. Segundo Nöthen de Azevedo (2008, p. 22), referente ao protesto:

É muito importante saber também que esse serviço é igualmente extensivo a todas as pessoas físicas, jurídicas pequenas, médias e grandes, Bancos ou Instituições Financeiras. É um direito de todos os cidadãos, que preserva a credibilidade, evita a impunidade e atitudes de má-fé restaurando a moralidade e seriedade em qualquer transação comercial.

Se o cliente não efetuou o pagamento do título na data acordada, após algum prazo o título será protestado. Quando o devedor for quitar a dívida, o mesmo deverá

efetuar o pagamento arcando com os custos das despesas do cartório. Com relação ao protesto, Silva (2014, p. 440) relata que:

O principal efeito do protesto é que ele prova a impontualidade (inadimplência) do devedor, possibilitando, conforme o caso, o pedido de falência do mesmo. Há, entretanto, prazos a serem observados para a prática do ato, de modo que assegure o direito de cobrar a dívida dos denominados devedores de regresso (sacador, endossante e respectivos avalistas). Os prazos de protesto variam segundo a natureza dos títulos (nota promissória, duplicatas, cheques etc.) e segundo o vencimento (com vencimento certo e à vista).

Quando o cliente ficar com o título protestado, essa informação negativa poderá aparecer no SPC, na SERASA e em muitos outros serviços de proteção ao crédito, conseqüentemente fazendo com que o cliente tenha dificuldades de efetuar novas compras com outros fornecedores.

2.1.9 Dicas para reduzir a inadimplência

Manter o índice de clientes devedores baixo é um desafio para a empresa. Por isso, é importante não deixar que a inadimplência se torne comum e enraizada no negócio. Segundo a Serasa (2019a), existem dicas que podem reduzir esse problema no negócio, conforme demonstra o Quadro 4.

Quadro 4 – Dicas para reduzir a inadimplência da empresa

(continua)

Dicas	O que fazer?	Benefícios
1. Adote uma abordagem amigável e respeitosa.	Trate o cliente como se ele fosse comprar novamente. Sem constrangê-lo, tente entender o real motivo do atraso do pagamento.	Com o tratamento certo, o negócio tem grandes chances não só de receber o pagamento, como de fidelizar o cliente.
2. Ofereça vantagens para quem paga em dia.	Ofereça vantagens para aquele cliente que paga suas contas em dia, seja através de um desconto, bônus para uma próxima compra ou pontos no cartão fidelidade.	Se o incentivo for atraente para o cliente, ele passará a se esforçar mais para pagar os débitos nas datas corretas. Conseqüentemente, reduzirá a inadimplência na empresa.

(conclusão)

Dicas	O que fazer?	Benefícios
3. Esteja aberto a negociações.	É essencial saber negociar com o cliente inadimplente. No momento da cobrança, a empresa deve mostrar que compreende o cliente e que está disposta a facilitar o pagamento, para que ele consiga efetuar-lo dentro de suas possibilidades.	Melhora no relacionamento com o cliente. Este conseguirá quitar suas dívidas dentro das suas possibilidades e a empresa receberá o pagamento. Será viável para ambos.
4. Escolha o meio adequado para entrar em contato.	A comunicação a ser utilizada dependerá do perfil do cliente, podendo ser, por exemplo, através de SMS, Sedex, contato telefônico, etc.	Avaliando qual perfil melhor se atende para entrar em contato com o cliente, facilitará a comunicação.
5. Facilite o pagamento para reduzir a inadimplência.	Facilite o pagamento para o cliente. Muitas vezes, ele quer pagar, mas realmente não tem condições, devido aos juros altos. Como dica: enviar boletos com descontos, aceitar cartões de crédito, etc.	A chance de o cliente pagar, caso seja negociado, é grande.
6. Conte com profissionais bem treinados.	Se a empresa for delegar o serviço de cobrança a uma equipe, precisa garantir que os profissionais sejam bem treinados. É essencial que eles conheçam tanto os valores da empresa como o Código de Defesa do Consumidor.	Se os profissionais forem bem treinados, diminuirá o risco de inadimplência. É importante fazer uma pesquisa de satisfação para entender como os clientes se sentem com o atendimento prestado.
7. Use a tecnologia para facilitar a cobrança.	Existem muitas ferramentas disponíveis no mercado, as quais possibilitam a organização a emissão de notificações, o acompanhamento de clientes inadimplentes e várias outras facilidades para uma gestão de cobrança mais eficiente.	Com o uso da tecnologia, a empresa pode facilitar o seu processo.
8. Entenda os motivos que causaram o atraso.	Sempre procure entender o motivo pelo qual o cliente atrasou o pagamento. Não o trate como mau pagador. Pode acontecer de o cliente atrasar um único pagamento por esquecimento.	Entendendo os motivos, poderão chegar a um consenso no acordo e ambos ficarem satisfeitos.

Fonte: adaptado de Serasa Experian (2019a).

As medidas apresentadas no Quadro 3 podem ser adotadas pelas empresas para diminuir os problemas financeiros. Adotando as dicas demonstradas no referido quadro, a empresa deverá conseguir receber o valor devido e ainda poderá manter um relacionamento estável com o cliente.

2.2 Política de Cobrança

De acordo com Hoji (2004), concretiza-se como cobrança o ato de receber os valores de vendas e é de suma importância assim como vender, uma vez que é por meio da cobrança que é encerrado efetivamente o processo de venda ao cliente. Ressalta-se a importância da confiança em liberação de crédito: havendo dúvidas quanto à confiabilidade de recebimento, o crédito não deve ser liberado. Débitos em aberto colocam as empresas em situação econômico-financeira instável.

O setor de cobrança de uma empresa é uma área importante, pois a cobrança faz com que o fluxo financeiro funcione corretamente. Conforme Leoni e Leoni (1997, p. 124), “a cobrança é uma função importantíssima em qualquer organização empresarial, pois, afinal, é o retorno do dinheiro ou do capital investido”. Dessa maneira, utilizam-se processos de cobrança, haja vista que são maneiras que a empresa utiliza para receber os valores das vendas realizadas. É muito comum a utilização de cheques, boletos bancários ou duplicatas e notas promissórias.

Segundo Blatt (1999a), compreende-se por cheque uma forma de pagamento à vista, relativa a um acordo, no qual se movimentam fundos disponíveis junto ao banco sacado. De acordo com Leoni e Leoni (1997, p. 127), caracteriza-se por “um título formal de crédito com característica puramente comercial, em decorrência da compra e venda de mercadorias ou prestações serviços”. A duplicata visa à garantia de cobrança de dívida. São títulos comerciais e podem ser também protestadas em cartório, quando da falta de pagamento. O autor ainda define a nota promissória como “título de crédito abstrato, onde não vincula causa e origem. Para sua emissão, não é necessária a existência de nota fiscal para comprovar a dívida”.

Para a empresa, é viável possuir uma política de cobrança, que consiste basicamente em procedimentos adotados com o intuito de cobrar os títulos vencidos. Faz-se importante, também, que a cobrança seja feita pelos próprios funcionários, pois, segundo Gomes (2013, p. 131), a cobrança com próprios funcionários pode oferecer pontos positivos e negativos, que podem ser:

- Os cobradores são mais comprometidos com a empresa, seguem as diretrizes da cobrança estabelecida pela empresa, buscando recuperar o cliente;
- Os resultados são rapidamente conhecidos, as mudanças de rota são mais facilmente determinadas diante de uma necessidade;
- São elevados os custos de manutenção da equipe de cobrança, e toda a empresa não objetiva a cobrança, ou seja, ela é uma atividade secundária, inversamente do que ocorre em uma empresa especializada em cobranças, que poderá ser paga por resultado, de forma comissionada.

De acordo com Hoji (2003, p. 133): “A política de cobrança deve ser implementada em conjunto com a política de crédito”. Isso porque não adianta uma política de cobrança rígida se a política para liberação de crédito for liberal. Se conceder crédito sem analisar e impuser limites, o processo de cobrança se tornará mais difícil.

Existem procedimentos de cobrança que a empresa pode adotar para facilitar o processo de cobrança e recebimento do valor devido, sendo que os mais utilizados, do ponto de vista de Gitman (2004), podem ser: e-mail, cartas, telefonemas, visitas pessoais, agências de cobrança e protesto.

O processo de cobrança realizado através de e-mail, segundo Gitman (2004), é bem relevante, visto que, com o avanço da tecnologia, esse processo pode ser utilizado como um meio de redução de custos com cobranças e a empresa pode negociar amigavelmente o recebimento, deixando o cliente ciente das consequências, caso não efetue o pagamento.

Se a empresa optar pelo processo de envio de carta de cobrança, deverá enviar uma carta lembrando o cliente do título em aberto, sendo recomendado que a carta seja enviada após alguns dias do vencimento. Caso a dívida não seja quitada, poderá ser enviada uma segunda carta. (GITMAN, 2004).

Se as tentativas de e-mail ou de cartas não forem válidas, recomenda-se entrar em contato com o cliente, via telefone, e solicitar que o pagamento seja realizado. Esse é um procedimento muito utilizado devido à facilidade de contato com o cliente. (GITMAN, 2004). Blatt (1999b) afirma que, caso a empresa optar por realizar a cobrança via telefone, é necessário entrar em contato diretamente com a pessoa responsável pelo pagamento do título. Se, na ligação telefônica, outra

pessoa atender, o cobrador deve solicitar o nome da pessoa responsável pela dívida.

Segundo Blatt (1999b), o cobrador deve estar preparado antes de realizar a ligação, com possíveis respostas prontas para as desculpas dos clientes inadimplentes. Assim, para que a empresa atinja o sucesso da estratégia de cobrança por telefone, é necessário que o cobrador domine técnicas de cobrança. Blatt (1999b) acrescenta que existem cinco fases de uma ligação de cobrança, que são:

- 1) Preparação da ligação;
- 2) Identificação das partes;
- 3) Averiguação dos fatos;
- 4) Acordo de pagamento;
- 5) Acompanhamento.

É importante que a empresa se prepare antes de realizar a cobrança, para que não seja surpreendida pelo devedor e fique sem respostas. Antes de realizar o contato com o cliente, é necessário que o cobrador esteja a par de toda situação e tenha analisado o histórico do cliente a fim de saber quais argumentos pode utilizar.

Aderir a visita pessoal com o intuito de cobrança também pode ser um método muito eficiente, pois existe a possibilidade de o cliente querer efetuar o pagamento do título na visita. (GITMAN, 2004).

Na cobrança, pode ser utilizado como método a transferência de títulos em aberto para uma agência de cobrança, sendo que será de responsabilidade da agência efetuar a cobrança do título. Todavia, como consequência, esse serviço pode ter um custo relevante para a organização que o contratou. (GITMAN, 2004).

O protesto consiste num processo de cobrança mais rigoroso e tem um elevado custo, devendo ser realizado por uma agência especializada. Esse processo pode obrigar o devedor a realizar o pagamento, mas pode existir a possibilidade de não existir novas compras. (GITMAN, 2004).

Conforme o exposto, é importante que a empresa defina qual será o melhor método de cobrança para cada caso. Na opinião de Nogueira (2012), é suficiente um relatório eficaz de valores a receber, no qual se tenha informações importantes,

como listagem por cliente, título, vencimento e “status”, permitindo uma filtragem geral e específica por cliente, para que se possa definir o melhor método.

2.3 Administração de contas a receber

Administração de contas a receber compõe todos os títulos a vencer e vencidos que o setor financeiro, através do processo de cobrança, deverá verificar. Quando é efetuado o pagamento de um título, é efetuada a baixa no “contas a receber”. Para Gitman (2004, p. 520):

O objetivo da administração de Contas a Receber consiste em dispor de contas com a maior rapidez possível, sem perder vendas com a adoção de técnicas de cobrança muito agressivas. A consecução desse objetivo abrange três tópicos: (1) Seleção e padrão de créditos; (2) Condições de Crédito; e (3) Monitoramento de crédito.

Segundo Assaf Neto e Lima (2009) as duplicatas a receber podem ser compreendidas como os resultados dos créditos concedidos aos clientes, sendo a administração de contas a receber a área responsável por acompanhar as receitas que a empresa tem para receber de seus clientes, geradas pelas vendas a prazo. Além disso, o setor também é responsável por estabelecer uma política de crédito na organização.

Segundo Oliveira (2002), para que uma empresa possa implantar uma política de crédito sem comprometer seu capital de giro, são necessários elementos fundamentais que dão suporte à política: o desenvolvimento de fontes de informações e o processo de análise destas.

As políticas de crédito tornam eficiente a administração de contas a receber, pois orientam a forma como o crédito é concedido, definindo os riscos, o prazo exigido e as diretrizes de crédito.

Para Assaf Neto e Silva (2002, p. 19), “uma administração eficiente requer alta rotação (giro) ao circulante, proporcionando dinamismo em seu fluxo de operações”. Através da análise do ciclo operacional da empresa, é possível realizar a administração do capital circulante líquido (capital de giro), visto que este é constituído pelo ciclo econômico e pelo ciclo financeiro, associados de forma direta aos prazos de recebimento e pagamento.

A conversão de caixa está dentro do ciclo operacional, que começa com a entrada da matéria prima no estoque e que envolve basicamente duas categorias de ativos, o estoque e o contas a receber. Porém, para a fabricação e venda do produto são necessários vários gastos como a compra de matéria prima e a mão de obra, que resulta em passivos que são as contas a pagar. As administrações desses ativos e passivos resultarão em uma empresa forte e competitiva, ou em uma empresa fraca e endividada. (GITMAN, 2004, p. 68).

Caracteriza-se como ciclo operacional de uma empresa o prazo que consiste desde o início do processo produtivo até o recebimento de caixa, decorrente da venda de produto acabado. Gitman (2004, p. 513) afirma que “esse ciclo envolve duas categorias básicas de ativos de curto prazo: estoque e contas a receber”. O estoque, que contribui para o giro rápido de mercadorias, deve ser administrado por meio de um processo do gestor financeiro, no qual, após o recebimento mais breve possível das mercadorias, prolongará o pagamento das dívidas.

2.4 Cadastros de clientes

O cadastro de clientes consiste em todas as informações recebidas do cliente. A ficha cadastral é importante para que se possa obter o máximo de dados coletados do cliente, a respeito de sua situação econômica e financeira. Conforme Schrickel (1997, p. 49):

A ficha cadastral permite angariar informações sobre a identificação e qualificação do indivíduo (nome, endereço, registros, profissão etc.) e sobre a experiência de outros credores em suas relações comerciais com o mesmo (pontualidade nos pagamentos, apontamentos e protestos etc).

É através desse cadastro que o setor responsável terá as informações necessárias a respeito do cliente, ajudando a facilitar a comunicação com ele. Quem irá determinar quais dados serão necessários para o cadastramento será a própria empresa. De acordo com Silva (2001, p. 150), “não há um modelo único de ficha cadastral, devendo cada organização desenvolver seu próprio modelo, de acordo com as suas necessidades e características de seus clientes”. Contudo, é importante que se tenha todas as informações necessárias para traçar o perfil do cliente, para que facilite o contato na hora da venda e da cobrança.

Segundo Matias (2014, p. 62):

A análise das informações dos clientes deve ter alguns componentes, como informações cadastrais, informações comerciais e bancárias, informações restritivas, informações positivas, informações financeiras, informações setoriais e informações econômicas.

Como demonstrado por Matias (2014), a partir das informações fornecidas pelo próprio cliente, a empresa poderá elaborar uma análise financeira, avaliando a capacidade de pagamento do cliente.

2.4.1 Cadastro Pessoa Jurídica

Para realizar cadastramento de pessoa jurídica, algumas informações devem ser solicitadas para que se possam avaliar questões financeiras, bem como os riscos que esse futuro cliente pode trazer para essa empresa. Com isso, alguns documentos são básicos e necessários para o preenchimento do cadastro de pessoa jurídica, como por exemplo a razão social, o cartão CNPJ, cópias dos contratos sociais, relação de contato de principais fornecedores e clientes, documentos dos sócios etc.

A consulta ao Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) da empresa é necessária, pois contém o registro das empresas junto à Receita Federal, validando a organização. Nesse cadastro, constam alguns dados como, por exemplo, a razão social, data de inauguração da empresa, endereço e dados importantes para conferência no cadastro.

Em relação ao contrato social, estão definidas informações importantes a respeito das regras que a sociedade irá exercer. É o documento emitido no momento de abertura da empresa, sendo que o mesmo pode sofrer alterações, conforme necessário. Como afirma Leoni e Leoni (1997), as empresas podem sofrer alterações em relação à sua estrutura social, como transformação, incorporação, fusão e cisão.

De acordo com Blatt (1999b, p. 87), o documento denominado contrato social pode ser definido como:

Um documento que tem como objetivo formalizar a constituição de uma sociedade (empresa). Por meio dele pode-se observar e analisar os seguintes itens referentes à empresa: denominação social; localização (endereço); ramos de atividade; tipo de sociedade constituída (por quotas de responsabilidade limitada e outras); montante utilizando para constituição da sociedade (capital social integralizado dividido em quotas de valor representativo); quem detém o controle da empresa e quem responde pela

mesma; data de encerramento do exercício social (que corresponderá à data de elaboração do balanço).

Com os documentos necessários, solicitados no cadastramento, a empresa pode comprovar se todos os dados conferem e se existe alguma informação importante que não foi mencionada. No cadastro, é importante que se faça uma verificação a fim de descobrir se o CNPJ possui alguma restrição. Para tal, algumas fontes que podem ser utilizadas são a Serasa, o SPC, dentre outras.

2.4.2 Serviço de Proteção ao Crédito (SPC)

O Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) consiste em um sistema que possui informações creditícias sobre pessoas físicas ou jurídicas, para auxiliar no processo de definição de concessão de crédito. O SPC é conhecido como:

O sistema de informações das Câmaras de Dirigentes Lojistas – CDL, constituindo-se o mais completo banco de dados da América Latina em informações creditícias sobre pessoas físicas e pessoas jurídicas, auxiliando na tomada de decisões para concessão de crédito pelas empresas em todo país. Por meio do SPC Brasil, o usuário tem acesso aos bancos de dados de mais de 2.200 Entidades presentes em todas as capitais e nas principais cidades de todos os estados. A capilaridade alcançada pelo SPC Brasil é a mais representativa do setor, reunindo informações do comércio nacional, desde os pequenos lojistas até os grandes magazines, indústrias, serviços e mercado financeiro. Hoje, 1,2 milhão de empresas associadas às Entidades em todo o Brasil usufruem de soluções que atendem a cada necessidade do ciclo de negócios das empresas, oferecidas pelo SPC Brasil. Com o objetivo de contribuir de maneira relevante para o desenvolvimento do mercado de consumo, o SPC Brasil está há mais de 55 anos ajudando empresas de todos os portes e segmentos a crescer e também concedendo crédito a muitos brasileiros, promovendo o desenvolvimento econômico do Brasil. (SPC BRASIL, 2019).

O SPC fornece, às empresas, informações sobre o possível cliente, para que possam avaliar antes de tomar a decisão de conceder crédito a um cliente. Leoni e Leoni (1997) acrescentam que, através SPC, pode-se obter algumas informações como: protestos, cheques sem fundo, registro de débito e passagens creditícias.

Portanto, a pesquisa no SPC é importante para que se possa tomar a decisão certa antes de efetuar uma venda, já que, por meio da consulta, a organização poderá verificar a situação de seu cliente. Segundo Silva (2000, p. 86), os Serviços de Proteção ao Crédito (SPCs) negativam as pessoas que estão em atraso ou em falta de pagamento.

2.4.3 Serasa

A Serasa consiste em uma empresa privada, responsável por reunir informações acerca de pessoas físicas ou jurídicas que estão com dívidas financeiras. Por meio da consulta ao órgão, a empresa possui a chance de fechar negociações com os clientes com mais segurança e garantia, possuindo acesso a informações de crédito de seus clientes na maior base de negativados. (SERASA, 2019b).

Presente há mais de 50 anos no mercado brasileiro, a Serasa Experian é líder em serviços de informação e responsável pela maior base de dados da América Latina. No Brasil, é sinônimo de solução para todas as etapas do ciclo de negócios e oferece os relatórios mais precisos e eficazes do mercado. Apoiamos empresas, empreendedores e consumidores em suas decisões de crédito e oferecemos soluções para gestão de riscos, marketing e certificação digital. Desde 2007, somos parte do grupo Experian, a maior referência mundial em serviços de informação.

Por meio de nossas soluções tecnológicas e inovadoras, desvendamos o poder dos dados para ampliar oportunidades para pessoas e empresas. (SERASA EXPERIAN, 2018).

A Serasa Consumidor oferece serviço para pessoa física, no qual se pode consultar o Cadastro de Pessoa Física (CPF) e “limpar” o nome. Já a Serasa Experian oferece serviços para a empresa, com o intuito de reduzir os riscos, ajudando a proteger, recuperar e orientar os negócios, reduzindo o índice de inadimplência. (SERASA EXPERIAN, 2019b).

Através do auxílio à consulta no Serasa, a empresa poderá obter informações confiáveis a respeito dos clientes. Além disso, poderá incluir seus clientes devedores no registro do Serasa para que fiquem impossibilitados de solicitar crédito em outro lugar.

2.5 Controle interno

O controle interno consiste em um conjunto de métodos, procedimentos e políticas adotados com o intuito de auxiliar a gestão empresarial a atender os objetivos da organização. Para Lins (2015), o controle interno é utilizado para fornecer razoável segurança para as atividades administrativas e operacionais, diminuindo o risco de fraudes e de possíveis erros devido ao não cumprimento das normas estabelecidas.

Lins (2015) acrescenta três princípios básicos do controle interno, sendo:

- Responsabilidade por escrito: em que devem ser mencionadas todas as responsabilidades dos funcionários e as consequências pelos seus atos, sendo que, geralmente, o funcionário recebe-a em seu primeiro dia ou em sua primeira semana de trabalho para que fique de acordo e ciente de todas as suas obrigações;
- Segregação de funções: é um princípio importante e fundamental para o processo de controle interno, sendo em qual se destaca que um colaborador não pode ter diversas funções, tendo em vista que, envolvendo mais pessoas no processo, diminuir-se-á o risco nos negócios e ainda pode ocorrer de um possível fraudador ser descoberto no processo. Com isso, a segregação de funções torna-se importante e, conseqüentemente, tornará o processo mais rápido;
- Confirmações extracontábeis: é realizada uma verificação dos registros contábeis, podendo ser através da contagem de estoques, caixa ou bens da empresa, ou até mesmo da solicitação a clientes e fornecedores, para que confirmem os valores, sendo os valores a pagar, aos clientes, e a receber, aos fornecedores relacionados na empresa. Geralmente, a contagem é efetuada no final do ano para apurar todos os valores e realizar ajustes, caso sejam necessários.

Attie (2018) menciona que o objetivo do controle interno relacionado com as políticas vigentes da empresa é assegurar que os objetivos da organização e os procedimentos sejam cumpridos. Os principais meios que visam dar embasamento as políticas são (ATTIE, 2018):

- a) supervisão: Levando em consideração que a supervisão permanente agrega possibilitando um melhor rendimento pessoal. Através da supervisão é possível corrigir possíveis dúvidas decorrentes da execução das atividades. É importante que a estrutura da empresa permita um número de funcionários compatível que se possa ter uma efetiva supervisão. Quando não são aplicados os procedimentos corretamente a eficiência do sistema passa a depender, em boa parte da sua supervisão;

- b) sistema de revisão e aprovação: Onde é demonstrado através do método de revisão e aprovação, se os procedimentos estão sendo adequadamente seguidos na política;
- c) auditoria interna: possibilita a identificação de transações realizadas pela empresa que estejam em consonância com as políticas determinadas pela administração. (ATTIE, 2018, p. 249).

Contudo, o controle interno torna-se importante no processo de gestão da organização, pois através do controle é possível analisar todos os procedimentos e políticas adotadas na empresa com o intuito de prevenir possíveis fraudes e erros de processo.

2.5.1 Auditoria no controle interno

De acordo com Dias (2015), a avaliação do processo de auditoria no controle interno abrange três fases de execução, que podem ser: a fase do levantamento do processo, a fase para a análise do controle interno e a fase para verificar se todos os processos executados estão em conformidade, avaliando a sua eficácia. Segundo o autor, no levantamento do processo, o auditor avaliará todos os processos internos e os criticará, com o intuito de melhorar a sua eficácia. Em relação à análise do controle interno, o auditor pode avaliar na documentação, se os objetivos estão sendo atendidos. Caso seja identificado que deve haver melhoria no processo, o auditor analisará as causas e sugerirá possíveis melhorias para o processo. Após, deve ser realizado o levantamento das informações, através de análise e sugestões, onde consiste na avaliação da eficácia, para posteriormente a definitiva conclusão, de modo a avaliar se todos os processos estão sendo executados em conformidade, de acordo com os processos documentados.

Conforme demonstrado, a auditoria é um processo importante para avaliar os processos da empresa, buscando possíveis falhas, para que se criem estratégias com o objetivo de corrigir e prevenir outros problemas.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a metodologia aplicada no decorrer desse trabalho. Para Andrade (2010, p. 117), metodologia “é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Apresenta-se, nesse capítulo, a classificação da pesquisa utilizada, a coleta e o tratamento de dados. Por fim, são discutidas as limitações do método desse estudo.

3.1 Classificação da pesquisa

A classificação da pesquisa, do ponto de vista de sua natureza, classifica-se em pesquisa aplicada. De acordo com Gil (2010, p. 27), a pesquisa aplicada “é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”. Para Appolinário (2009, p. 152), as pesquisas aplicadas têm o objetivo de “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas.” Dessa forma, a pesquisa foi utilizada para aplicar uma situação específica por meio dos conhecimentos adquiridos e resolver os problemas contidos no estudo.

Visando compreender as políticas de crédito e cobrança e o motivo da inadimplência tornar-se tão recorrente, utilizou-se uma abordagem qualitativa. Em relação ao tipo de pesquisa qualitativa, Oliveira (2002, p. 117) descreve:

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

A pesquisa qualitativa consiste em descrever e analisar todos os dados que não podem ser mensurados numericamente, analisando os procedimentos adotados na análise de crédito e cobrança da empresa. Marconi e Lakatos (2011, p. 269) descrevem que:

O método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados. A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento

humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

No tipo de pesquisa qualitativa não necessita utilizar técnicas e métodos estatísticos, portanto, foi a mais adequada para esse estudo. Em relação aos objetivos, o presente estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, haja vista que teve o objetivo de descrever procedimentos adotados e a partir dele fazer relações. Conforme Gil (2010), as pesquisas descritivas possuem o objetivo de descrever características de uma determinada população, tendo como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são evidenciados.

Para Andrade (2007, p. 114), a pesquisa descritiva ocorre quando “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.” Portanto, este método foi utilizado, visando demonstrar o procedimento adotado na política de crédito e cobrança da empresa estudada.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, utilizou-se para esse trabalho o procedimento de estudo de caso. Segundo Gil (2010, p. 37), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo detalhado conhecimento.” Ou seja, o estudo de caso analisa e descreve uma situação em que está sendo realizada uma investigação.

3.2 Coleta e tratamento de dados

A coleta de dados consiste em uma das etapas essencial para o processo da pesquisa, visto que, através dela, buscam-se as informações necessárias no decorrer do trabalho, alcançando, assim, os objetivos propostos no estudo. Gil (2009) descreve que para a coleta de dados, quando é estudo de caso o processo acaba sendo mais complexo do que outros procedimentos técnicos, já que, na maioria das pesquisas, utiliza-se uma única técnica básica para a obtenção de dados, mesmo podendo serem utilizadas outras técnicas complementares. Contudo, em relação ao estudo de caso, esse requer mais de uma técnica.

Em relação à coleta de dados, Andrade (2010, p. 137) descreve que:

Para a coleta de dados deve-se elaborar um plano que especifique os pontos de pesquisa e os critérios para a seleção dos possíveis entrevistados e dos informantes que responderão aos questionários ou formulários. A coleta de dados constitui uma etapa importantíssima da pesquisa de campo, mas não deve ser confundida com a pesquisa propriamente dita. Os dados coletados

serão posteriormente elaborados, analisados, interpretados e representados graficamente. Depois, será feita a discussão dos resultados da pesquisa, com base na análise e interpretação dos dados.

Para a coleta dos dados, inicialmente, foram realizadas entrevistas com funcionários que trabalham no processo, seja financeiro ou comercial, para analisar todo o processo da concessão de crédito e cobrança, além de dispor de acesso aos documentos e relatórios da empresa.

Nos documentos da empresa, foram analisados os relatórios com os títulos em aberto há mais de 30 dias, compreendendo o período de março a setembro de 2019. Após a realização da coleta, todos os dados foram analisados e interpretados. Segundo Gil (2010, p. 122), “a análise e interpretação é um processo que, nos estudos de caso, se dá simultaneamente à sua coleta”. Em relação aos instrumentos de coleta de dados, utilizaram-se técnicas, sendo por meio de observações e por meio de entrevistas.

3.3 Limitação do Método

A metodologia aplicada nesse estudo consiste em uma limitação, pois, segundo Vergara (2006, p. 61): “Todo método tem possibilidades e limitações”. Para Gil (2010), as limitações do estudo de caso estão relacionadas ao fato de serem as pesquisas de difícil replicação, o que pode levar a desfavorecer a sua generalização.

O estudo de caso realizar-se-á em uma indústria metalmeccânica localizada em São Leopoldo/RS. Sendo assim, os resultados obtidos limitam-se apenas a essa indústria, não cabendo generalizações a outros. Esse método possui outras limitações que podem ocorrer durante o período de realização da pesquisa, como a dificuldade de obter todas as informações, tendo em vista que algumas podem ser sigilosas para a empresa e com pouco tempo de avaliação para a pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se e analisam-se os resultados obtidos através da realização dessa pesquisa. Inicialmente, consta uma breve descrição da empresa na qual realizou-se o estudo de caso. Em seguida, descreve-se como é realizado o procedimento de crédito e cobrança na empresa. E, por último, propõem-se sugestões de melhorias para o processo.

4.1 Caracterização da empresa

A Empresa S é uma indústria metalmeccânica fabricante de portas automáticas industriais, com o intuito de fornecer a seus clientes soluções de isolamento de ambientes, agilidade em processos produtivos e segurança em operações. Atua há mais de 16 anos no mercado, com experiência no desenvolvimento de portas rápidas seguras e de fácil manuseio. Atualmente, está localizada no Vale do Rio dos Sinos, conforme ilustra a Figura 2, da fachada da empresa.

Figura 2 – Estrutura da Empresa S



Fonte: Empresa S (2019).

A indústria realiza a venda de produtos tais como: portas rápidas open fast, fast rool, maxidoor, seccional, sombreadores, abrigos de carga e cortinas de PVC. Seus produtos atendem a diversas normas de fabricação, segurança e qualidade, sendo uma empresa qualificada ISO 9001.

4.2 Análise dos resultados

Para responder ao problema de pesquisa, primeiramente, identificou-se qual o método utilizado na empresa, para análise e concessão de crédito. Para tanto, realizaram-se entrevistas com as colaboradoras, tendo como base 17 perguntas, a fim de identificar o procedimento atual. Na sequência, verificou-se o processo de cobrança dos inadimplentes, analisando a inadimplência da empresa *versus* seu resultado contábil. Por último, identificaram-se vantagens e desvantagens da utilização de outros métodos de análise de risco e controle da inadimplência.

Conforme observado por Lins (2015), o controle interno na empresa é importante, pois fornece razoável segurança para as atividades administrativas e operacionais, diminuindo, contudo, o risco de fraudes e de possíveis erros. Sendo que, para Attie (2018), esse controle é utilizado para que os objetivos da organização e os procedimentos sejam cumpridos. Levando em consideração a importância do controle interno, elaboraram-se questões com o intuito de avaliar o controle interno de contas a receber, visando a reduzir índices de inadimplência.

As perguntas foram divididas em dois blocos. O bloco 1 (disponível no Apêndice A) refere-se a questões de crédito, para as quais foram entrevistados dois respondentes, que aqui serão denominados respondentes A e B. O respondente “A” atua na empresa como “assistente comercial” e trabalha há 1 ano e 3 meses nessa função. O respondente “B” atua há seis anos como coordenadora de vendas. O bloco 2 (disponível no Apêndice B) refere-se a questões de cobrança, para as quais entrevistaram-se dois respondentes, que aqui serão denominados respondentes C e D. O respondente “C” é assistente administrativo e trabalha há 3 anos e 2 meses nessa função; o respondente “D” é analista financeiro e trabalha há 4 anos nessa função.

Pressupõem-se que, pelo tempo de atuação dos respondentes, eles possuam conhecimento do processo de análise de concessão de crédito e cobrança, viabilizando suas respostas para análise.

4.3 Procedimentos de análise e concessão de crédito

Para tornar o processo de trabalho mais ágil, Lins (2015) destaca que a segregação de funções é importante, pois o funcionário não pode ter diversas funções. Contudo, envolvendo mais pessoas no processo, diminuirá o risco e ainda poderá ter a chance de um possível fraudador ser descoberto no processo. Com base nisso, questionou-se a respeito da segregação de funções, relacionando o cadastro de clientes. A respondente “A” mencionou que a empresa possui segregação de função, sendo que o setor comercial é o responsável pelo cadastro de clientes; a respondente “B” acrescenta que, para a empresa, a segregação de funções é importante, sendo todo o processo documentado e analisado através da auditoria da ISO 9001. Com a verificação dessa auditoria da ISO, todo processo é revisado, com o intuito de analisar se o setor está cumprindo as suas funções de acordo com toda a documentação. Sempre que necessário, o setor cadastra no sistema os dados do cliente, como consta na Figura 3:

Figura 3 – Cadastro de clientes no Sistema ERP Focco

Fonte: Sistema interno Empresa S (2019).

Em relação à Figura 3, a empresa utiliza-se de um sistema para o cadastro de clientes, no qual constam algumas informações importantes para a realização de cadastro de cada cliente, como por exemplo, razão social, CNPJ, IE, telefone, e-mail, etc. Para cadastramento dos clientes, não existe um procedimento definido, sendo este realizado basicamente através da documentação solicitada aos clientes, conforme afirma a respondente “A”:

Conforme Matias (2014), a empresa deve analisar informações cadastrais dos clientes, tais como informações comerciais, bancárias, restritivas e financeiras, com o intuito de avaliar sua capacidade de pagamento. Contudo, constatou-se que a empresa não realiza esse procedimento, já que verifica apenas as informações básicas do cliente, podendo, conseqüentemente, aumentar o risco dos seus negócios e o índice de inadimplência.

Sobre a verificação cadastral dos clientes para a confirmação das informações, a respondente “B” descreve que a empresa verifica, através do CNPJ do cliente, se este possui restrições. A consulta geralmente é analisada através do Serasa.

Quando questionados sobre a concessão e política de crédito, os respondentes mencionaram que, atualmente, não existe política de crédito e que a

concessão era realizada de acordo com cada venda. Ou seja, cada caso era analisado. Sobre o limite de crédito, relataram que, devido a não existir uma política de crédito, conseqüentemente, não existia um padrão de limite e crédito. Conforme Santos (2001, p. 41), “para reduzir o risco com possível inadimplência dos clientes, a empresa vendedora precisa estabelecer um valor máximo de venda para cada um deles”. Sendo assim, devido ao fato de a empresa não estabelecer limite a seus clientes, poderá ocasionar o aumento do risco de inadimplência.

Outra questão relevante para o fechamento dos pedidos é determinada por meio da concessão de desconto, podendo esse ser um fator positivo para realizar o fechamento de um pedido, sendo que poderá ser realizado à vista ou até mesmo para diminuir o prazo de pagamento. Segundo Assef Neto e Silva (2012), antes de realizar a concessão de desconto, é importante que a empresa realize uma análise para confirmar se o desconto será vantajoso, levando em consideração o seu fluxo de caixa. Com base nisso, verificou-se se a empresa utiliza a prática de concessão de descontos.

Para as respondentes “A” e “B”, a concessão de desconto depende de cada cliente em específico e do valor da venda a ser negociado. Também afirmaram que, atualmente, não existia um padrão de desconto a ser seguido. Sobre a concessão desse desconto, a respondente “B” ainda acrescenta que cada orçamento realizado é analisado antes do pedido, para verificar se pode ou não ser concedido um desconto; isso devido ao fato de estarem atravessando uma economia um tanto turbulenta, então essa teria sido a melhor forma de negociação encontrada no momento.

Em relação ao procedimento de crédito, constatou-se que a empresa necessita adotar melhorias em seu processo, pois está vulnerável, podendo aumentar o seu risco de inadimplência. Conforme visto por Gitman (2008), a inadimplência nem sempre ocorre por causa dos clientes, pois, em 50% dos casos, a causa pode estar relacionada à falta de controle em sua administração. Portanto, cabe à empresa possuir um controle interno eficiente, no qual adote estratégias, de modo a reduzir o índice de inadimplência.

4.4 Procedimentos de cobrança

Visando identificar o procedimento de cobrança realizado pela empresa, analisou-se como era efetuado o pagamento em caso de atraso do pagamento de títulos. Sobre isso, as respondentes “C” e “D” relataram que utilizam relatórios gerados via sistema ERP, no qual conseguem identificar todos os clientes que constam como inadimplentes.

Após a verificação dos relatórios de inadimplentes, realizavam-se cobranças via e-mail ou telefone, sendo que, caso o cliente não cumprisse com suas obrigações, era bloqueado no sistema, não gerando novos pedidos e ordens de compras, até que efetuasse o pagamento da dívida. Contudo, a respondente “D” acrescenta que o bloqueio do pedido no sistema, para novos pedidos, foi uma forma de garantia que a empresa adotou, de modo a “obrigar” o cliente a honrar com suas obrigações. Tendo em vista que o produto ofertado pela empresa é diferenciado no mercado, dificilmente o cliente não entrará mais em contato, já que ele poderá necessitar de uma reposição de peça ou até mesmo prestação de um serviço. Portanto, quando surge a oportunidade, a empresa já consegue efetuar a cobrança da dívida.

Para o controle dos títulos de contas a receber, conforme relatado pelos respondentes, a empresa utiliza um relatório gerado através do sistema, no qual constam detalhados todos os títulos vencidos e a vencer, conforme demonstra a Figura 4, de relatório de títulos a receber.

Figura 4 – Relatório de títulos a receber

FoccoERP RCTR0301
Data: 28/08/2019 03:52:43
Pág.: 001 de 004

Títulos do Contas a Receber

Parâmetros										
Empresa.....	1 - S									
Título(s).....	Todos									
Tipo(s) de Documento.....	Todos									
Tipo(s) de Cobrança.....	Todos									
Tipo(s) de Cliente.....	Todos									
Cliente(s).....	Todos									
Estabelecimentos(s).....	Todos									
Cli. Estatístico(s).....	Todos									
Representante(s).....	Todos									
Cidade(s).....	Todos									
Estado(s).....	Todos									
Portador(es).....	Todos									
Emissão.....	12/04/1992 12/01/2047									
Vencimento.....	01/03/2019 28/08/2019									
Moeda(s).....	Todas									
Posição dos títulos.....	Abertos									
Valores expressos em Reais	Calcula juros..... Não									
Data Referência.....	28/08/2019									
Imprime resumo.....	Sim									
Imprime sit. fin.....	Sim									
Imprime históricos.....	Não									
Calcula Deflação.....	Não									
Imprime dados cheque.....	Não									
Versão: 3.53.0	Posição..... Financeira									
	Agrupado por..... Data de Vencimento									
	Salta Página..... Não									
	Imprime observação..... Não									
	Protestados..... Não									
	Imprime n° Bancário..... Não									
	Lista Vcto Original..... Não									
Vencimento:	20/04/2019									
Emp. Doc. Título	Emissao	Atrs	Cliente	Rep.	Port.	Valor Título	Valor Pago	Valor Aberto	Valor Juro	Valor Corrigido
1 DUP 6689-1	19/02/19	130	217-A LTDA	42	1	1.384,90	0,00	1.384,90		
Total do Dia						1.384,90	0,00	1.384,90		
Total do Mês						1.384,90	0,00	1.384,90		
Vencimento:	08/07/2019									
Emp. Doc. Título	Emissao	Atrs	Cliente	Rep.	Port.	Valor Título	Valor Pago	Valor Aberto	Valor Juro	Valor Corrigido
1 DUP 7009-1	23/05/19	51	1903-MEC SOLUC	42	1	1.005,19	0,00	1.005,19		
Total do Dia						1.005,19	0,00	1.005,19		
Vencimento:	24/07/2019									
Emp. Doc. Título	Emissao	Atrs	Cliente	Rep.	Port.	Valor Título	Valor Pago	Valor Aberto	Valor Juro	Valor Corrigido
1 ADT 2469-1	24/07/19	0	2497-EB	2	1	-4.350,00	0,00	-4.350,00		
Total do Dia						-4.350,00	0,00	-4.350,00		

Fonte: Sistema interno Empresa S (2019).

Com a utilização do relatório apresentado na Figura 4, a empresa consegue manter um controle de títulos vencidos para, posteriormente, realizar a cobrança.

Quando questionados sobre, a partir de qual momento o cliente torna-se um inadimplente, a respondente “D” confirmou que se torna inadimplente após o não cumprimento da renegociação. A respondente “C” complementou dizendo que, caso não tenham retorno de cobrança, consideram o cliente inadimplente após 30 dias, mas que, antes disso, eram realizadas tentativas de acordo para o pagamento da dívida.

Realizaram-se observações no setor financeiro, a fim de verificar como funcionava a rotina do setor de contas a receber. Primeiramente, realiza-se a solicitação do cadastro ao comercial, caso o cliente seja novo, e, na sequência, realiza-se o orçamento. Após, segue para aprovação do cliente; se aprovado, segue para fabricação e, por último, para o faturamento. Depois de faturado, o pedido consta no cadastro de contas a receber, conforme apresenta a Figura 5, a seguir.

Figura 5 – Cadastro de títulos de contas a receber

The screenshot shows a web-based form for registering accounts receivable titles. The form is organized into several sections. At the top, there's a header 'Empresa' with a search field. Below that, the main title is 'Cadastro de Títulos Contas a Receber'. The form includes fields for document type, title, parcel, emission date, and client. It also has fields for billing and collection establishments, address, currency, and various monetary values like title value, paid value, open value, corrected value, discount, fine, and other expenses. There are also fields for maturity date, last movement, movement type, special discount, cartório discount, interest value, commission base, and commission percentage. At the bottom, there are fields for fiscal note, series, emission date, NSU, and automatic code. There are also buttons for 'Históricos', 'Descontos', 'Impostos', and 'Agendamento Cobrança'.

Fonte: Sistema interno da Empresa S (2019).

Sobre existir uma política de cobrança, a respondente “D” comentou que não existe uma política documentada, mas que existem procedimentos que são seguidos com o intuito de cobrar os clientes, como verificar, através do relatório de contas a receber, quais os clientes que constam com títulos em atraso. Após a verificação, eram realizadas tentativas de contato com aqueles clientes.

Verificou-se quem era responsável pelo processo de cobrança e controle dos títulos em atraso, sendo o setor financeiro o responsável. Segundo as respondentes “C” e “D”, semanalmente é emitido o relatório de cobrança para a verificação de títulos em atraso. Também é controlado, mensalmente, o índice de inadimplência, através dos indicadores de desempenho apresentados em reunião, sendo o indicador de desempenho um procedimento da ISO 9001, utilizado para agregar no controle do processo.

A Figura 6 apresenta os indicadores para a verificação do índice de inadimplência, conforme relatado na questão 7.

Figura 6 – Gerenciamento Indicadores de Inadimplência

GERENCIAMENTO DOS INDICADORES DA QUALIDADE															
INDICADOR: Vlr. Inadimplência Dados Econômicos															
	2016	2017	2018	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
Valor em	12,97%	3,16%	5,65%	4,94%	6,45%	4,60%	0,24%	0,80%	9,98%	2,15%	0,93%	5,34%			
Meta (%)	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

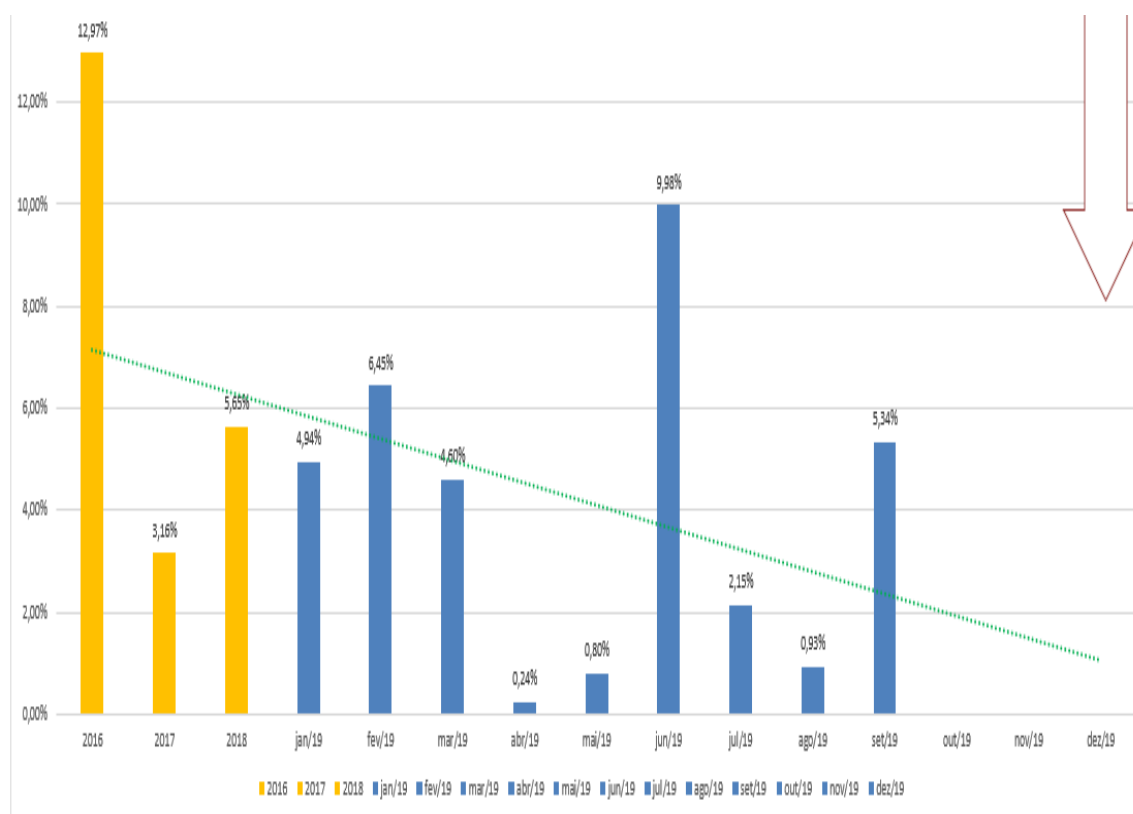
Fonte: dados indicadores Empresa S (2019).

Em relação a Figura 6 , constatou-se que o máximo tolerado pela empresa em relação ao índice de inadimplência é de até 10%. Pode-se verificar que no ano de 2016 a empresa ultrapassou esse índice de inadimplência, chegando a 12,97%, contudo, correndo risco máximo em seus negócios, pois pode não receber o pagamento dos clientes inadimplentes, ocasionando em prejuízos financeiros para a empresa.

Após, como ilustra a Figura 6, durante o ano de 2017, obteve-se uma redução no índice, ficando com 3,16%. Já no ano de 2018 houve um aumento que chegou a 5,65%, porém mantendo-se dentro da média aceitável. No ano de 2019, o índice se manteve dentro do limite, porém em junho quase chegou ao limite aceitável, ficando em 9,98%, o que gera uma preocupação para os negócios, pois comparado ao mês anterior de maio, o índice estava bem abaixo, ficando em 0,80%.

Conforme evidenciado na Figura 7, segue o gráfico do percentual do índice de inadimplência.

Figura 7 – Gráfico de Percentual de Inadimplência



Fonte: dados Indicadores Empresa S (2019).

Observa-se, nos resultados ilustrados na Figura 7 que, mesmo a empresa mantendo os índices de 2019 dentro do máximo permitido, deve haver uma preocupação em não correr o risco de aumentar mais ainda sua inadimplência. Comparando o mês de agosto e setembro de 2019, a inadimplência teve um aumento rápido e bem relevante. Com isso, faz-se necessário que a empresa possua estratégias eficientes para que se reduza esse índice o mais rápido possível, de modo a não comprometer o seu fluxo de caixa.

Analisou-se a respeito de clientes inadimplentes que não dão retorno para a empresa, casos em que as respondentes “C” e “D” relataram que, se o cliente não der nenhum retorno, terá restrição no sistema, sendo bloqueado para futuras compras e, caso não cumpra o pagamento da dívida, poderá ser encaminhado para negativação. Porém, caso o pagamento seja acordado via boleto e o cliente não honrar com o pagamento, o título segue automaticamente para protesto.

Questionou-se sobre a cobrança de juros em títulos vencidos para o cliente. A respondente “D” comentou que, se o pagamento for emitido via boleto, os juros são cobrados com multa de 2% e juros de 0,1% ao dia, seguindo para protesto após 05

dias do vencimento. Se o pagamento for acordado via depósito, geralmente não é realizado cálculo de juros e o cliente paga o valor apenas do título devido na data renegociada.

Em relação ao procedimento de cobrança, analisou-se que a empresa necessita adotar melhorias em seu processo, visto que o índice de inadimplência esteve elevado em junho e setembro de 2019.

Constatou-se que, mesmo que a empresa não possua uma política de cobrança definida, utilizam-se alguns procedimentos em sua rotina, no dia a dia do setor de contas a receber, como utilizar o relatório para verificar os clientes inadimplentes. Conforme relatado por Nogueira (2012), em relação ao processo de cobrança, é o suficiente a utilização de relatório de contas a receber, o qual possui informações importantes sobre os pagamentos, haja vista que, através do relatório, a empresa poderá obter uma listagem por cliente, título, vencimento e *status*, gerando um controle sobre os títulos.

A seguir, consta no próximo tópico sugestões e proposição de melhorias que podem ser utilizadas no processo de análise e concessão de crédito, levando em consideração o referencial teórico utilizado nesse trabalho.

4.5 Sugestões e proposição de melhorias

Neste tópico, são apresentadas propostas de algumas estratégias que a empresa pode adotar visando reduzir a sua inadimplência, para isso, são sugeridas melhorias, baseadas nas dificuldades encontradas nos resultados no decorrer do trabalho.

Para manter-se em um mercado competitivo, é necessário que empresas adotem estratégias de modo a fidelizar os clientes e maximizar a geração de valor. Com isso, uma das estratégias adotadas é a venda a prazo. Porém, antes de efetivar uma venda a prazo, é importante que se realize uma análise e se avalie os riscos, para que, posteriormente, não haja problemas no pagamento.

Conforme Matias (2014), primeiramente é importante que a empresa solicite informações ao cliente em sua análise, como por exemplo, informações cadastrais, comerciais, bancárias, restritivas, positivas e financeiras. Ou seja, quanto mais informações a empresa possuir sobre o cliente, mais fácil será o processo de avaliação da capacidade de pagamento deste.

Segundo as colaboradoras relataram na questão 4 (Apêndice A), atualmente, a empresa solicita apenas dados básicos do cliente, não realizando uma análise mais crítica. Com isso, sugere-se que a organização crie uma ficha cadastral padrão, para que seja solicitado o preenchimento a todos os clientes que forem efetuar a sua primeira compra ou até mesmo para clientes inativos que voltaram a tornarem-se ativos. Sugere-se um modelo de ficha cadastral para a empresa, que abranja mais informações, conforme apresentado no Apêndice C.

O modelo de ficha cadastral deve ser elaborado de acordo com as necessidades da empresa, levando em consideração que, quanto mais informações forem solicitadas, mais seguro será o processo. Contudo, solicitar apenas as informações básicas de nome, CNPJ e endereço pode aumentar o risco dos negócios. É importante a comprovação de contrato social, sócios, referências bancárias e comerciais, de modo a tornar o processo mais seguro.

Em relação à questão 5 (Apêndice A), referente à segregação de funções, constatou-se que a empresa as divide corretamente, de acordo com as atividades de cada setor, pois, anualmente, é realizada a auditoria da ISO 9001. Ademais, constatou-se, que, para a realização do cadastro de novos clientes, o setor comercial mantém-se como responsável.

Já a questão 6 tratou a respeito da confirmação das informações repassadas pelos clientes, para verificar se procedem as informações. Relatou-se, no questionário, e observou-se que a empresa utiliza apenas o site do Sintegra e da Receita Federal, ou, algumas vezes, solicita ao financeiro a consulta no Serasa. Quanto a isso, pode-se verificar que existe uma falha no processo, pois alguma informação do cliente pode passar despercebida e ser liberado crédito a ele. Sugere-se, então, que, além de criar-se uma ficha cadastral padrão, com informações detalhadas dos clientes, estes sejam sempre consultados no Serasa e/ou SPC, e não apenas em alguns casos.

Dependendo do valor da venda e do risco que a empresa acha que pode correr, é interessante que solicitem ao cliente uma garantia. Pois, conforme visto no decorrer do trabalho, conforme apresentado pelos autores Santos (2015) e Silva (2014), a garantia pode ser utilizada para prevenir possíveis perdas. Ou seja, se o cliente não honrar com o pagamento, o bem em garantia estará à disposição da empresa.

Verificou-se que a empresa não tem uma política de crédito atualmente

documentada e que cada cliente é analisado conforme seu caso. Apesar de ser importante a análise de crédito por cliente, é viável, para a empresa, possuir uma política de crédito plausível para se basear e agilizar o processo, tornando-o mais seguro. Observou-se que as colaboradoras respondentes que participam do processo de crédito e cobrança possuem mais de um ano de empresa, com isso, já entendem os procedimentos, suas funções e como agir em determinadas situações, mas, se caso forem contratadas novas pessoas para a função, o processo tornar-se-á mais difícil, visto que o contratado entrará na empresa sem saber o procedimento, já que não existe uma política padrão, o que faz com que o processo fique engessado.

Abordou-se, na questão 6, a concessão e o limite de crédito. As respondentes “A” e “B” afirmaram que a empresa não possui uma política de análise e concessão de crédito, tampouco um limite de crédito preestabelecido, pois cada cliente é analisado de acordo com a venda efetuada no momento. Porém, tal limite poderia ser implantado, visto que, com esse fator determinado, poder-se-á reduzir os índices de inadimplência. Conforme visto anteriormente, na visão de Santos (2001, p. 41): “Para reduzir o risco com possível inadimplência dos clientes, a empresa vendedora precisa estabelecer um valor máximo de venda para cada um deles”. Sendo assim, definir um limite pode ser uma estratégia favorável para a empresa.

A seguir, consta no próximo tópico as vantagens e desvantagens de métodos que podem ser utilizados pela empresa para analisar o risco com o objetivo de diminuir o índice de inadimplência.

4.6 Vantagens e desvantagens de métodos de análise de risco e controle de inadimplência

É importante que a empresa avalie, em sua gestão de recebíveis, o risco de crédito, sendo que uma forma eficiente de o avaliar é através da gestão de custos e despesas. Para isso, Matias (2014) menciona que a empresa pode adotar algumas medidas para controlar os custos, sendo que essas possuem vantagens e desvantagens, conforme relacionado no Quadro 5.

Quadro 5 – Regras para controle dos custos associados ao risco de crédito.

Regra	Efeito positivo	Efeito negativo
Prazos menores	Diminuição do risco	Clientes insatisfeitos. Podem procurar opções na concorrência
Aumento dos descontos a vista	Diminuição do risco	Diminuição da margem
Cobrança mais rígida	Diminuição das perdas	Insatisfação dos clientes
Padrões de crédito mais adequados	Atuação na concessão de crédito com prevenção de perdas	Insatisfação e falta de colaboração da equipe de vendas
Diminuição das vendas a prazo	Menor insolvência	Menor volume de vendas
Utilização de garantias	Redução do risco e da necessidade de provisionamento	Aumento da burocracia e dificuldade para execução

Fonte: Matias (2014, p. 69).

Conforme demonstrado no Quadro 5, as medidas podem ser adotadas de forma a minimizar os riscos e diminuir consequentemente os riscos devidos à inadimplência, porém, é importante verificar que todas as medidas possuem vantagens e desvantagens, o que faz com que seja necessário que a organização avalie qual a melhor medida a adotar em seu processo.

Outra forma de se prevenir a fim de reduzir a inadimplência em carteiras de crédito, segundo Santos (2015, p. 56), consiste basicamente em:

[...] monitorar constantemente os fatores sistemáticos que apresentam maior sensibilidade com as fontes geradoras da renda de seus clientes. Por exemplo, poderiam realizar simulações considerando cenários de recessão, estabilidade e crescimento para a atividade econômica. Nesses cenários, devem considerar a relação entre a inflação, a taxa de juros, a paridade cambial, o nível de atividade econômica e os resultados financeiros esperados em carteiras de crédito. Trata-se de ação preventiva que muito contribuiria para a adequada gestão do risco de crédito.

Com esse monitoramento, conforme mencionado por Santos (2015), a empresa poderá se precaver, prevenindo-se de possíveis riscos e assim diminuindo a sua inadimplência.

Para Matias (2014), conceder crédito aos clientes, de maneira segura e eficiente, pode trazer, como vantagem, a garantia de bons resultados para a

empresa, mas, para isso, é importante que essa análise e adote modelos de avaliação de risco em seu processo. Segundo dados obtidos na Serasa (2019c), a gestão de risco pode ser utilizada como vantagem para ajudar a reduzir índices de inadimplência, pois contribui para permitir uma avaliação minuciosa do perfil do cliente, sendo que, nessa avaliação em que é realizada uma verificação dos dados dos clientes, deve haver a conferência de informações pessoais e jurídicas, bem como a avaliação da capacidade de pagamento do cliente.

Visando promover a gestão de crédito, ainda, segundo a Serasa (2019c), é necessária uma avaliação do perfil dos clientes. Faz-se de grande importância o estabelecimento de limites de crédito, a atualização das regras de crédito, automação das avaliações, a fim de tornar a tecnologia uma aliada de seus processos. Todavia, verifica-se que a gestão de crédito é importante para os resultados da empresa, pois realiza uma avaliação minuciosa e, assim, evita possíveis riscos. Sugere-se, com isso, que a empresa adote, em sua gestão, análises de riscos de crédito, proporcionando maior segurança para os negócios.

Em relação aos descontos concedidos nas vendas, Assaf Neto e Lima (2009) relatam que o desconto pode ser utilizado como uma forma de abatimento nas vendas à vista ou com prazo curto. Ainda segundo os autores, o desconto possui como vantagem a possibilidade de atrair novos cliente e o incentivo às vendas, tendo em vista que o desconto pode gerar o pagamento antecipado e menor investimentos em contas a receber devido à redução de vendas a prazo. Como desvantagem, destacam a possibilidade de redução da margem de lucro por item vendido. Acrescentam, também, que “a política de descontos financeiros afeta importantes variáveis que atuam na formação do lucro da empresa. Pode alterar as vendas, margens de lucros, volume de capital investido em contas a receber e inadimplência” (ASSAF NETO; LIMA, 2009, p. 697).

A concessão de desconto pode ocorrer em algumas situações e, com isso, trazer vantagens, como citam Assaf Neto e Silva (2012, p. 129):

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

Portanto, é importante que a empresa verifique qual o seu objetivo, para então prosseguir com a concessão de desconto e, assim, obter as vantagens.

Existem outros métodos que podem trazer vantagens se adotados, como por exemplo, conforme dados da Serasa (2019c), o *score* de crédito, o qual consiste em um método que é utilizado em mais de 100 países e baseia-se no resultado de um cálculo estatístico que tem como intuito auxiliar os clientes e credores a realizarem negociações de crédito com custo reduzido, maior segurança e agilidade.

A empresa pode adotar o método de *credit scoring* o qual utiliza-se como avaliação da qualidade de crédito do mesmo, levando em consideração, por exemplo, fatores como idade, renda, profissão e assim classificando os clientes em bons pagadores ou maus pagadores. De acordo com os autores Parkinson e Ochs (1998), tal método de *credit scoring* possui vantagens e desvantagens, os quais podem ser destacadas como:

- Vantagens: método objetivo e consistente, sendo de fácil interpretação e que se considera como sendo um método organizado. Com ele a empresa poderá reduzir o tempo de análise e assim ter mais segurança e eficiência no processo;
- Desvantagens: Em relação às desvantagens, os autores Parkinson e Ochs (1998) salientam que podem ocorrer custos para a empresa, podendo gerar excesso de confiança no modelo, ou seja, fazer com que o analista confie 100% no resultado, não questionando. Caso existir falta de dados, pode ocasionar problemas e, conseqüentemente, fazendo com que se tenham resultados divergentes. Além disso pode existir falta de treinamento para interpretar resultados.

Em suma, o Credit Scoring consiste em um sistema de pontuação válido que pode ser utilizado pela empresa. Esse modelo utiliza parâmetros que se norteiam nos Cs do Crédito. Consiste em uma ferramenta que pode ser utilizada pelo analista para agregar na decisão de conceder o crédito a algum cliente. Tal método pode ser utilizado para avaliar previamente a possibilidade de inadimplência, visando reduzir as taxas de inadimplência e melhorar o resultado contábil da empresa.

Como demonstrado existem métodos e estratégias que a empresa pode utilizar visando reduzir os índices de inadimplência, organizar os processos e

consequentemente melhorar a saúde financeira da empresa. Contudo, é importante que a empresa reavalie qual o melhor método a ser aplicado.

5 Conclusão

A inadimplência consiste em um risco sério que a empresa pode correr, pois pode prejudicar o seu fluxo de caixa. Portanto, o presente estudo buscou avaliar estratégias vigentes de análise, concessão de crédito e cobrança disponíveis na teoria com o objetivo de reduzir a inadimplência. Nesse sentido, verificou-se a importância de realizar a análise do cliente antes da concessão de crédito, visto que facilita o processo de cobrança.

O questionamento proposto nesse trabalho foi atendido, haja vista que, primeiramente, identificaram-se, na teoria, as estratégias vigentes, com a intenção de reduzir o risco de inadimplência. Após, conforme o segundo objetivo específico proposto, identificou-se o método de análise e concessão de crédito utilizado pela empresa na qual se realizou o estudo de caso.

Na sequência, verificou-se como eram realizadas as cobranças de clientes inadimplentes, observando-se o índice de inadimplência da empresa. E por último, foram identificadas as vantagens e desvantagens de outros métodos de análise de risco e controle da inadimplência. Com isso, sugerindo melhorias de modo a tornar o processo mais seguro.

Sendo assim, foi atendido o objetivo geral proposto inicialmente nesse trabalho, que condizia com relação à verificação de quais estratégias uma indústria poderia adotar com o objetivo de reduzir sua inadimplência e, consequentemente, melhorar seu resultado contábil.

Observou-se que a empresa, por mais que não possua uma política de crédito e cobrança definida, adota procedimentos, em seu controle interno, a fim de reduzir os índices de inadimplência. Mas, ainda assim, existem falhas no processo de análise de crédito, pois são solicitados apenas os dados básicos do cliente, o que pode ocorrer de aumentar o risco da operação e fazer com que algum dado importante passe despercebido na análise. Desse modo, sugere-se que o processo de análise seja mais rígido.

Constatou-se, também, falha no processo de cobrança, pois quando o pagamento é realizado via depósito, não são efetuados os cálculos de juros. Sendo

assim, seria interessante criar uma política de crédito e cobrança, a fim de facilitar o processo e não ocorrer o risco de aumento de índice de inadimplência, assim como de possíveis prejuízos para a empresa.

Por fim, acredita-se que o estudo fora relevante, pois possibilitou a avaliação de estratégias de concessão de crédito e cobrança, demonstrando a importância da aplicação destas para a empresa, de modo a agregar na confiabilidade de resultados, consequentemente levando a diminuir os casos de inadimplência que poderiam interferir nos resultados financeiros.

Esse trabalho foi viável para a empresa na qual se realizou o estudo de caso e pode ser viável para que outras organizações possam reavaliar suas estratégias e repensar com relação à organização do seu controle interno. Evidenciou-se, ainda nesse estudo, a importância do controle interno para a empresa, pois, através do dele, podem-se prevenir possíveis irregularidades e, assim, tornar o processo mais eficiente e seguro.

REFERÊNCIAS

- 5 ESTRATÉGIAS essenciais para uma gestão de crédito eficiente. *In*: CDL. Porto Alegre, 20 jul. 2018. Disponível em: <https://www.cdlpoa.com.br/blog/estrategias-gestao-de-credito-eficiente/>. Acesso em: 30 mai. 2019.
- 8 DICAS para reduzir a inadimplência na sua empresa. *In*: SERASA Experian, São Paulo, 16 jan. 2019a. Disponível em: <https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/como-reduzir-a-inadimplencia-na-sua-empresa-8-dicas-que-podem-ajudar/>. Acesso em: 14 jun. 2019.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ÂNGELO, C.F.; SILVEIRA, A. G. **Finanças no varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo, Atlas, 2009.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- AZEVEDO, Silvia Nöthen de. **O protesto de títulos e outros documentos de dívida**: passo a passo no dia-a-dia. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.
- BLATT, Adriano. **Avaliação de risco e decisão de crédito**: um enfoque prático. São Paulo: Nobel, 1999a.
- BLATT, Adriano. **Cobrança por telefone e negociação com inadimplentes**. São Paulo: Nobel, 1999b.
- BRAGA, Carlos *et al.* (Orgs.) **Gestão de riscos no mercado financeiro**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2008.
- CAOQUETTE, John B. *et al.* **Gestão de risco de crédito**: o grande desafio dos mercados financeiros globais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

COMO aumentar as vendas sem aumentar o risco de calote. *In*: SERASA Experian, São Paulo, 24 out. 2018. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/consultaserasa/blog/como-aumentar-as-vendas-sem-aumentar-o-risco-de-calote>. Acesso em: 24 mai. 2019.

DIAS, Sérgio Vidal dos Santos. **Auditoria de processos organizacionais**: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

EMPRESA S: quem somos nós. *In*: Empresa S. São Leopoldo, 2019.

GARANTIA de crédito: entenda como funciona. *In*: SERVIÇO Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), São Paulo, 18 dez. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/que-garantias-a-empresa-deve-apresentar-para-obter-credito,559d6354c2985410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 16 jun. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Carlos Roberto. **Gestão de crédito e cobrança**: introdução à gestão de riscos: ênfase em cadastro, crédito e cobrança. 1. ed. Santa Cruz do Rio Pardo: Editora Viena, 2013.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática – matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. São Paulo: Atlas, 2001.

HOJI, Masakadu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HOJI, Masakadu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HOJI, Masakadu. **Administração financeira e orçamentária**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INADIMPLÊNCIA das empresas cresce 3,30% em março, a menor alta em 18 meses, apontam CNDL/SPC Brasil. *In*: SERVIÇO de Proteção do Consumidor (SPC), São Paulo, 24 abr. 2019a. Disponível em: <http://site.cndl.org.br/inadimplencia-das-empresas-cresce-330-em-marco-a-menor-alta-em-18-meses-apontam-cndlspc-brasil/>. Acesso em: 10 ago. 2019.

INADIMPLÊNCIA do consumidor desacelera e cresce 0,9% no primeiro semestre de 2019, aponta indicador CNDL/SPC Brasil. *In*: SERVIÇO de Proteção do Consumidor (SPC), São Paulo, 15 jul. 2019b. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas/indice/6489>. Acesso em: 10 ago. 2019.

INSTITUCIONAL: conheça o SPC Brasil. *In*: SPC BRASIL, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/institucional/spc-brasil>. Acesso em: 7 jun. 2019.

LEONI, Geraldo; LEONI, Evandro Geraldo. **Cadastro, crédito e cobrança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMA, Fabiano e NETO, Alexandre. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2014.

LINS, Luiz dos Santos. **Empreendedorismo**: uma abordagem prática e descomplicada. São Paulo: Atlas, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTIN, Célio Luiz Müller. **Recuperação de créditos**: estratégias e soluções para a inadimplência. São Paulo: Érica, 1997.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças Corporativas de Curto Prazo**: A Gestão do Valo do Capital de giro. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS, Alberto Broges. **Finanças corporativas de curto prazo**: a gestão do valor do capital de giro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

NOGUEIRA, Clayton. Gestão de capital de giro: contas a receber ou porque eu tenho que dar prazo? *In*: ADMINISTRADORES.com. [São Paulo]. 17 out. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-capital-de-giro-contas-a-receber-ou-por-que-eu-tenho-que-dar-prazo>. Acesso em: 23 jun. 2019.

O QUE é e como funciona o Serasa. *In*: SERASA, São Paulo, 2019b. Disponível em: <https://www.serasaconsumidor.com.br/ensina/seu-nome-limpo/como-serasa-funciona/>. Acesso em: 7 jun. 2019.

OLIVATO, H.; SOUZA, P. K. B. Endividamento: um estudo preliminar dos fatores contribuintes. *In*: SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO, 1. 2007, São Paulo. **Anais...** [...] São Paulo: UNISALESIANO, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PARKINSON, K. L.; OCHS, J. R. Using credit screening to manage credit risk. *In*: QUESTIA. [S. l.], 1998. Disponível em: <https://www.questia.com/magazine/1G1-20929350/using-credit-screening-to-manage-credit-risk>. Acesso em: 10 ago. 2019.

PESQUISA de endividamento e inadimplência do consumidor – PEIC. *In*: CONFEDERAÇÃO do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). São Paulo, abr. 2019. Disponível em: <http://www.cnc.org.br/editorias/economia/pesquisas/peic-abril-de-2019>. Acesso em: 22 jun. 2019.

RISCO de crédito: como uma gestão eficiente pode diminuir riscos de inadimplência. *In*: SERASA Experian. [São Paulo], 2019c. Disponível em: <https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/risco-de-credito-como-uma-gestao-eficiente-pode-diminuir-riscos-de-inadimplencia/>. Acesso em: 28 out. 2019.

RODRIGUES, Crystian Marcelo. **Análise de crédito e risco**. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2012.

RUBERTO, Isabel Von Grafen *et al.* A Influência dos fatores macroeconômicos sobre o endividamento das famílias brasileiras no período 2005-2012. **Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 37, 58-77, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/3328>. Acesso em: 20 mai. 2019.

SÁ, Carlos Alexandre. **Estabelecimento de limite de crédito**: uma nova abordagem para um velho problema. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

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

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de crédito**: empresas e pessoas físicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de crédito: Empresas e pessoas físicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de crédito**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento da administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito**: concessão e gerência de empréstimos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito**: concessão e gerência de empréstimos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SECURATO, José Roberto (Org.). **Crédito**: análise e avaliação do risco – pessoas físicas e jurídicas. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.

SOBRE a Serasa Experian. *In*: SERASA Experian, São Paulo, 2019d. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sobre>. Acesso em: 15 jun. 2019.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas S.A, 1998.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, José Antônio da. **Análise do estabelecimento do limite de crédito**: um estudo de caso. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté, 2002. Disponível em: http://www.btdt.unitau.br/tedesimplificado/tde_arquivos/3/TDE-2006-10-10T182304Z-55/Publico/silva_jose_antonio_da.pdf. Acesso em: 7 jun. 2019.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SOUSA, Almir Ferreira de e CHAIA, Alexandre Jorge. Política de crédito: uma análise qualitativa dos processos em empresas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 07, n. 3, jul./set. 2000.

TEIXEIRA, Adriano Fernandes; SILVA, Alexandre Ricardo da. **Créditos de difícil recebimento**: crédito, cobrança, inadimplência e os seus tratamentos contábeis. 1. ed. Franca: Facef, 2001.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial**: uma tratativa prática. Campinas: Arte Brasil, 2008.

TOLOTTI, Márcia. **As armadilhas do consumo**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A – CRÉDITO

1. Qual o seu cargo na empresa?
2. Quanto tempo você trabalha na empresa?
3. Em relação ao cadastro de novos clientes na empresa, quem é responsável por efetuar esse cadastro? Existe uma segregação de funções a fim de garantir atendimento de auditorias e *compliance*?
4. Existe algum procedimento para o cadastro, como por exemplo, enviar para o cliente uma ficha cadastral para preenchimento? Quais documentos são solicitados para o cadastro?
5. A empresa verifica se as informações contidas na ficha do cliente são verídicas? Se sim, de que forma é realizada esta verificação?
6. Como é realizada a análise para a concessão de crédito ao cliente?
7. Existe uma política de crédito atualmente documentada na empresa? Quem (cargo) a aprovou e desde quando está vigente? Ela é revisada periodicamente?
8. Caso não exista política de crédito, é definido algum limite de crédito para novos clientes? Ou de que forma o limite inicial de crédito é concedido?
9. É concedido desconto para fechamento dos pedidos? Se sim, existe algum procedimento padrão a seguir ou é analisado cada cliente em específico?

APÊNDICE B – COBRANÇA

1. Qual seu cargo na empresa?
2. Quanto tempo você trabalha na empresa?
3. Quando o cliente atrasa o pagamento do título, como é realizado o procedimento de cobrança? Existe um trabalho padrão ou metodologia adotada?
4. Para a empresa, a partir de que momento o cliente se torna um inadimplente?
5. Existe alguma política de cobrança atualmente documentada?
6. Quem atualmente é responsável pelo processo de cobrança na empresa?
7. É realizado um controle para verificar os títulos que constam pagamento em aberto? De que forma é realizado esse controle?
8. Após diversas tentativas de contato, sem sucesso, com o cliente para verificar o pagamento do título em atraso, caso o cliente não der nenhum retorno, qual o procedimento adotado?
9. São cobrados juros dos títulos vencidos para o cliente efetuar o pagamento? De que forma são calculados?

APÊNDICE C – MODELO DE FICHA CADASTRAL

(continua)

FICHA CADASTRAL – PESSOA JURÍDICA		
DADOS DA EMPRESA:		
Razão Social:	Nome Fantasia:	
Endereço:	Cidade/Estado:	
Bairro:	CEP:	
Telefone Comercial:	Telefone Celular:	
CNPJ:	Inscrição Estadual:	
E-mail para contato:	E-mail para envio de NF-e:	
SÓCIOS E REPRESENTANTE LEGAL		
Nome do Sócio (a):	CPF:	% Sociedade:
E-mail:	Telefone:	
Nome do Sócio (a):	CPF:	% Sociedade:
E-mail:	Telefone:	
Nome do Representante legal:	CPF:	
E-mail:	Telefone:	
CONTRATO SOCIAL		
Data de sua constituição:	Data da última alteração:	
Atividade Principal:		
(Enviar via anexo o contrato social da primeira e última alteração se for o caso e procuração se identificado representante legal).		
REFERENCIAS COMERCIAIS – PRINCIPAIS FORNECEDORES		
Nome empresa/Nome do contato:	Telefone:	
Produto adquirido geralmente:		
Valor médio de gasto por compra:		
Nome empresa/Nome do contato:	Telefone:	
Produto adquirido geralmente:		
Valor médio de gasto por compra:		

(conclusão)

REFERENCIAS BANCÁRIAS	
Instituição:	
Agência:	Conta Corrente:
Gerente:	Telefone:
Declaro que as informações preenchidas nesse cadastro são verídicas. Comprometo-me a informar quaisquer alterações que possam ocorrer nos meus dados cadastrais.	
Sem mais,	
.....	
Assinatura do sócio ou Representante legal	
CARIMBO DA EMPRESA	

Fonte: elaborado pela autora (2019).