



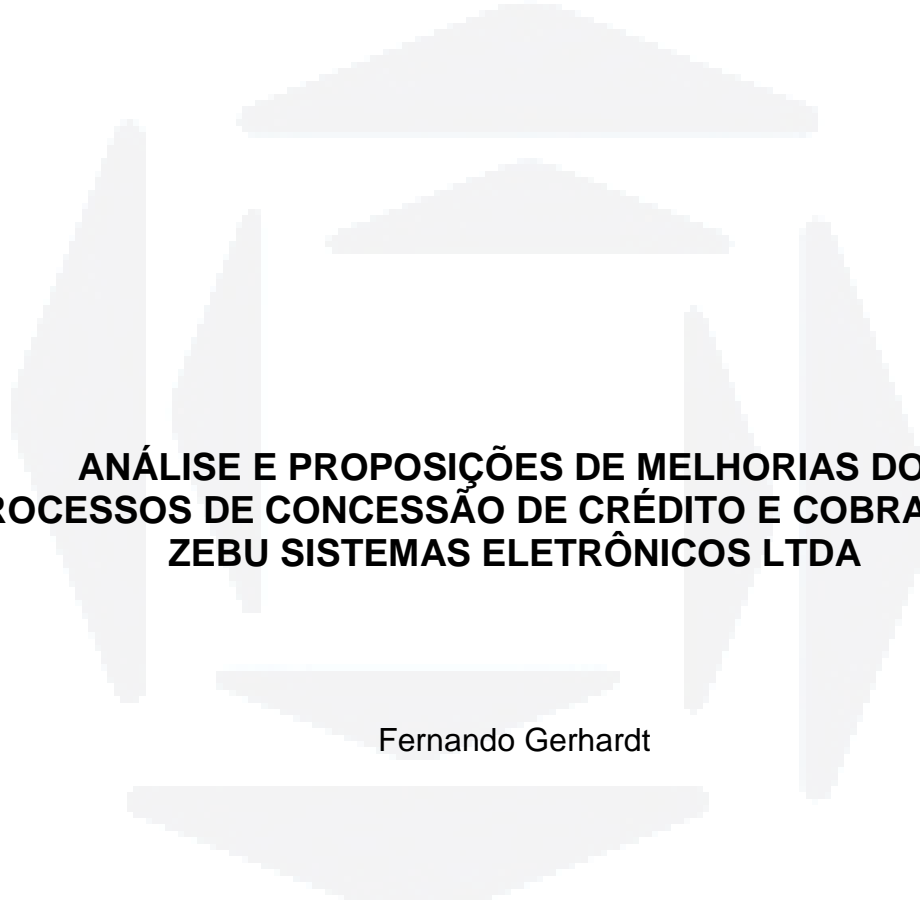
**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM ANÁLISE DE SISTEMAS**

**ANÁLISE E PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS DOS
PROCESSOS DE CONCESSÃO DE CRÉDITO E COBRANÇA DA
ZEBU SISTEMAS ELETRÔNICOS LTDA**

Fernando Gerhardt

Lajeado, novembro de 2008

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM ANÁLISE DE SISTEMAS



**ANÁLISE E PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS DOS
PROCESSOS DE CONCESSÃO DE CRÉDITO E COBRANÇA DA
ZEBU SISTEMAS ELETRÔNICOS LTDA**

Fernando Gerhardt

Monografia apresentada ao Curso de Administração com Habilitação em Análise de Sistemas do Centro Universitário UNIVATES, para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Análise de Sistemas

Orientador: Antônio Carlos Diel

Lajeado, novembro de 2008

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado a vida e por ter me fornecido meios para que eu alcançasse este objetivo.

Agradeço a meus pais por terem me dado todas as condições para que eu conseguisse conciliar trabalho e estudo, além de sempre me apoiarem em todas as horas.

Agradeço a meus irmãos por também terem me auxiliado nessa longa caminhada.

Agradeço a minha namorada Caroline por sua compreensão e apoio naqueles momentos em que estive por muitas vezes ausente realizando este trabalho.

Agradeço à Zebu Sistemas Eletrônicos Ltda., por permitir que a realização desse trabalho ocorresse em suas dependências. Quero deixar aqui meus especiais agradecimentos ao Sr. José Antônio Hickmann, proprietário da empresa e a sua colaboradora Sanciarai Puhl pelo modo como fui recebido lá, pela disponibilidade em me ajudar naquilo que fosse preciso e por terem fornecido-me todas as informações necessárias.

Agradeço a todos os mestres que tive ao longo de minha vida acadêmica, pois sem eles certamente não teria chegado até aqui.

Agradeço também ao meu orientador Antônio Carlos Diel, que sempre me apoiou e mostrou disponibilidade, indicando-me sempre o melhor caminho a seguir.

Agradeço enfim a todos que de uma maneira ou outra colaboraram para que esta etapa chegasse ao seu final com êxito.

A todos, muito obrigado!



RESUMO

Esta monografia analisa a política de crédito e a política de cobrança da empresa Zebu Sistemas Eletrônicos Ltda. Trata-se de uma descrição das características e dos processos utilizados na análise de crédito, na concessão de crédito e na cobrança dos inadimplentes. Essa etapa foi desenvolvida através da utilização de referências bibliográficas que enfatizam a importância de se possuir uma política de crédito e uma política de cobrança bem definidas, aplicadas e seguidas por toda a empresa. Baseado nas referências encontradas, foi desenvolvido um questionário que fora aplicado nos colaboradores que trabalham no setor afim e no proprietário da empresa. Após a realização da descrição da situação atual da empresa, fez-se também o seu diagnóstico e, a partir disso foram feitas sugestões de melhorias nos processos atualmente utilizados, embasadas no referencial teórico adotado. Como resultado deste trabalho, a empresa poderá obter a melhoria da sua carteira de crédito, através de uma concessão mais qualificada e mais ágil, e diminuir os índices de inadimplência, através de processos sistematizados de cobrança, levando, por fim, a empresa a melhorar sua rentabilidade e seus lucros.

PALAVRAS-CHAVE: Análise de crédito. Política de cobrança. Política de crédito.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Sugestão de configuração da tela de consulta aos dados dos clientes	64
FIGURA 2 – Sugestão de fluxograma do processo de análise de crédito	65
FIGURA 3 – Sugestão de fluxograma do processo de concessão de crédito	67
FIGURA 4 – Sugestão de fluxograma do processo de cobrança	69

SUMÁRIO

1 Introdução	9
1.1 Objetivos	10
1.1.1 Objetivo geral	10
1.1.2 Objetivos específicos	10
1.2 Delimitação do estudo	11
1.3 Justificativa e relevância do estudo	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Análise de crédito	13
2.1.1 Cadastro	15
2.1.2 Elementos fundamentais na concessão de crédito	17
2.1.3 Objetos da análise de crédito	18
2.1.4 Os C's do crédito	18
2.1.5 Os C's modernos do crédito	20
2.1.6 Os novos C's do crédito	20
2.2 Política de crédito	21
2.2.1 Objetivos das políticas de crédito	23
2.2.2 Princípios de concessão de crédito	24
2.2.3 Tipos de políticas de crédito	26
2.2.4 Adaptabilidade	28
2.2.5 Administração da carteira de crédito	29

2.2.6 Garantias na concessão de crédito	30
2.3 Política de cobrança	31
2.3.1 Perfil do inadimplente atual	32
2.3.2 Cobrança	33
2.3.3 O processo de cobrança	35
3 MÉTODO DE PESQUISA	37
3.1 Tipo de pesquisa	37
3.2 Unidade de análise ou população	38
3.3 Plano de coleta de dados	39
3.4 Tratamento dos dados	40
3.5 Limitações do método	41
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	42
4.1 Dados de identificação	42
4.1.1 Razão social	42
4.1.2 Endereço	42
4.1.3 Formas de contato	42
4.1.4 Ramo de atividade	43
4.2 A empresa	43
4.3 Histórico da empresa	44
5 DESCRIÇÃO E DIAGNÓSTICO DA POLÍTICA DE CRÉDITO E DA POLÍTICA DE COBRANÇA DA EMPRESA ZEBU SISTEMAS ELETRÔNICOS LTDA.	45
5.1 Política de crédito	45
5.1.1 Cadastro	45
5.1.2 Manutenção do cadastro	47
5.1.3 Documentos e pesquisas	48
5.1.4 O processo de análise de crédito	49
5.1.5 Padrão de crédito	50
5.1.6 Condições de crédito	51
5.1.7 Concessão de descontos	52
5.1.8 Efetivação do crédito	52

5.1.9 Treinamentos	53
5.2 Política de cobrança	54
5.2.1 Cobrança	54
5.2.2 O processo de cobrança	55
5.2.3 Monitoramento da inadimplência	56
5.2.4 Treinamento	57
5.3 Avaliação geral das áreas em análise	58
6 SUGESTÕES E PROPOSTAS DE MELHORIAS	60
6.1 Política de crédito	61
6.1.1 Cadastro	61
6.1.2 Manutenção do cadastro	62
6.1.3 O processo de análise de crédito	64
6.1.4 Efetivação do crédito	66
6.1.5 Realização de treinamentos ou cursos	68
6.2 Política de cobrança	68
6.2.1 O processo de cobrança	68
6.2.2 Tentativa de recuperação de créditos com premiação aos executores	70
6.3 Linhas gerais de melhorias sugeridas	70
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE	76
ANEXOS	82

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a concorrência entre as empresas é cada vez maior. As margens de lucro são cada vez mais baixas, a estrutura das organizações fica a cada dia mais enxuta e eficiente. Conseqüentemente, preços baixam, e maiores prazos para pagamento dos fornecedores passam a ser um grande diferencial.

Em um cenário como o citado acima, pode-se visualizar que a venda a prazo poderá elevar as vendas de uma empresa, pois concedendo maiores prazos de pagamento, há a tendência de o consumidor comprar mais. Além disso, a venda a crédito pode aumentar as receitas da empresa através da cobrança de juros sobre o valor financiado.

A concessão de crédito sempre é uma questão que deve ser cuidadosamente avaliada por toda a empresa que faz vendas a prazo. Faz-se necessário avaliar as características dos clientes que desejam comprar parceladamente, para averiguar se possuem condições de quitar as suas compras, tais como faturamento compatível, histórico de crédito, existência de restrições nos órgãos de proteção ao crédito, entre outras. Uma política de crédito mal feita ou mal aplicada pode trazer prejuízos irreparáveis, na medida em que pode levar a organização à falência.

Por outro lado, tão importante quanto conceder crédito é fazer com que o mesmo retorne. Por melhor e mais apurada que seja a concessão de crédito, através de análise completa do cliente, ainda sim existirá o risco de o comprador inadimplir. Daí a necessidade de a empresa possuir também uma política de

cobrança, pois o retorno do crédito no prazo e no valor emprestado fornecerá o capital necessário para que a empresa honre seus compromissos e possa fornecer crédito a outros clientes.

Levando isso em consideração, percebe-se quão importante é possuir uma boa política de crédito e de cobrança, adequada à realidade da empresa e ao perfil de seus clientes. Assim, melhor ainda será se esta for normatizada e efetivamente utilizada.

Foi objeto deste trabalho a análise da atual política de crédito e de cobrança da empresa Zebu Sistemas Eletrônicos Ltda., e, baseada nessa análise e no referencial teórico consultado, propuseram-se melhorias nos processos correlatos. Diante disso, este estudo buscou saber: que melhorias podem ser realizadas na política de crédito e de cobrança da empresa Zebu Sistemas Eletrônicos Ltda.?

1.1 Objetivos

Os objetivos deste estudo foram divididos em geral e específicos.

1.1.1 Geral

Propor melhorias na política de crédito e na política de cobrança da Zebu Sistemas Eletrônicos Ltda.

1.1.2 Específicos

- Analisar processo de concessão de crédito utilizado pela empresa em estudo;
- Analisar o processo de cobrança utilizado;
- Desenvolver ferramentas que melhorem e agilizem o processo de concessão de crédito;

-Desenvolver ferramentas que melhorem o processo de cobrança, de modo a controlar de maneira mais eficaz a adimplência dos pagamentos dos clientes.

1.2 Delimitação do estudo

Política de crédito pode ser definida como a maneira pela qual uma organização fornece crédito à outra ou à pessoas físicas, baseada em limites de valor, prazos, garantias em caso de inadimplência, entre outros. Lansini (2003) diz que uma boa política de crédito depende do sucesso na colocação de seus produtos, e que a continuação das atividades da empresa está fundamentada no cadastro e no crédito.

Política de cobrança vem a ser a maneira como a organização gerencia o retorno ao seu caixa dos recursos que emprestara aos seus clientes. Lansini (2003) define política de cobrança como sendo o plano ou curso de ação que influencia e define ações e decisões de cobrança.

O objeto deste trabalho restringiu-se à análise da política de crédito e cobrança da empresa Zebu Sistemas Eletrônicos Ltda. A empresa localiza-se na Rua Henrique Eckhardt, nº. 555, Bairro São Bento, no município de Lajeado – RS. Trabalha com uma grande variedade de produtos, pois fabrica mais de vinte modelos de eletrificadores de cerca rural, grande quantidade de acessórios para cercas elétricas, diversos modelos de centrais de alarme, de cercas eletrônicas perimetrais e de acessórios para segurança eletrônica, carregadores de bateria, e uma diversificada linha de cutelaria.

Este estudo abrangeu os setores de vendas, o financeiro e o de cobrança. Com relação ao período analisado, tomou-se como período de observação o momento em que as entrevistas foram realizadas, de modo a demonstrar os processos de crédito e de cobrança utilizados naquele momento. É necessário mencionar ainda que todas as informações utilizadas neste trabalho são de origem interna, como já fora citado anteriormente. Já a palavra processo, neste trabalho, refere-se aos métodos, técnicas e etapas que compõe determinada tarefa.

1.3 Justificativa e relevância do estudo

A política de crédito é de extrema importância para a organização, pois uma política de crédito e de cobrança adequada pode fazer com que uma empresa venda mais e tenha um nível de inadimplência aceitável. Há aí uma relação, onde o volume de vendas normalmente é proporcional ao quão flexível for a política de crédito. Ou seja, quanto mais facilitadas forem as condições de pagamento, maiores serão as chances de bons volumes de venda. Por outro lado, se a política de crédito for muito flexível, pode fazer com que a inadimplência aumente para patamares indesejáveis.

Já a existência de uma política de cobrança é essencial, na medida em que, por melhor que seja a política de crédito da empresa, é impossível determinar se o crédito concedido retornará. Desse modo, é preciso definir métodos e prazos para contatar o cliente em atraso e iniciar o processo de cobrança. Se a política de cobrança for eficiente e adequada à realidade da organização, colaborará para que a sua rentabilidade seja maior.

Este estudo justificou-se na medida em que forneceu informações que poderão ter muita utilidade para a empresa no futuro, pois poderá ser utilizado como ponto de partida para a melhoria da política de crédito e de cobrança atual, através da identificação dos processos e das técnicas utilizadas atualmente em relação aos processos e técnicas citados no referencial teórico. Além disso, a análise de seus resultados e a adoção das sugestões propostas poderá colaborar para que a empresa possa diminuir seu índice de inadimplência e, simultaneamente, aumentar seus lucros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Malhotra (2001) diz que a estrutura de uma pesquisa deve ser apoiada por uma teoria, de modo que o pesquisador consiga identificar quais as variáveis serão objeto de investigação. Ao se desenvolver um referencial teórico, incorporam-se fundamentações que tem por finalidade embasar o pesquisador e auxiliá-lo na interpretação das constatações de suas pesquisas. Assim, esta base teórica pode ser encontrada na literatura acadêmica, em livros, em revistas especializadas e em monografias.

Desse modo, a seguir fez-se uma breve explanação acerca de assuntos ligados aos temas política de crédito e política de cobrança, bem como os temas ligados à análise de crédito. Essas referências ajudaram também a melhor entender o problema de pesquisa, bem como a justificativa e a relevância deste estudo.

2.1 Análise de crédito

O cenário econômico em que o mercado se encontra exige das empresas cada vez mais a realização de vendas a prazo, visto a realização de vendas à vista ser bastante restritiva. Em virtude dessa constatação, é necessário saber quem são os clientes da empresa e qual a probabilidade de recebimento das vendas feitas a eles. E isso deve ser feito com o maior profissionalismo possível, sem utilizar-se da intuição utilizando-se de técnicas e processos que forneçam uma avaliação cadastral pautada pela imparcialidade, e que seja capaz de demonstrar a real

situação do avaliado. Há empresas que dão prioridade às vendas, não se preocupando com o recebimento delas em um primeiro momento. Para este perfil de empresa, são necessárias alterações nas suas normas internas, buscando realizar uma boa venda, que vem a ser aquela onde o seu recebimento é quase que totalmente certo, que deixa a clientela satisfeita e com grande possibilidade de realizar novas compras (Martin, 1997).

A palavra crédito, tão comumente utilizada, tem sua origem na palavra latina *credere* e significa acreditar, confiar. Lansini (2003) diz que toda a empresa que efetua vendas a prazo está concedendo crédito aos seus clientes, pois é um modo de se obter recursos para atender alguma necessidade. Completa dizendo que se trata de uma promessa de pagamento em data futura de uma compra realizada antes de seu vencimento.

Schricket (1998, p. 25) conceitua crédito como sendo “[...] todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado”.

Silva (1998, p. 62), diz que “crédito consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento”. Diz também que o crédito facilita a venda, pois permite que o cliente satisfaça sua demanda e simultaneamente eleva o volume de vendas do comerciante. O crédito, desse modo, pode ser um diferencial competitivo, pois se não houvesse crédito provavelmente a quantidade de vendas seria menor e, conseqüentemente, os lucros também.

Para Gitman (2005), a análise de crédito abrange a utilização de técnicas que visam identificar clientes que podem ou não receber crédito. Para isso, é preciso avaliar a qualidade do cliente sob a ótica do risco de crédito em relação aos padrões creditícios da empresa. São os padrões de crédito da empresa que vão definir quais são os critérios mínimos para conceder crédito aos clientes.

Levando-se em conta o fato de o crédito basear-se numa relação de confiança, Lansini (2003) afirma que o fator risco sempre está envolvido, ou seja, existe a possibilidade de o retorno desse crédito não se efetivar. Entre as causas

dessa inadimplência, podem estar fatores como mudanças na política econômica, desempenho ruim da empresa, recessão econômica, desemprego e concorrência.

Já Santos (2000, p. 44) fala que “o objetivo do processo de análise de crédito é o de averiguar a compatibilidade do crédito solicitado com a capacidade financeira do cliente”.

Martin (1997) afirma que todas as informações acerca do cliente e da venda devem ser analisadas. Isso vale inclusive para clientes com um bom histórico de pagamentos e que compram freqüentemente, pois estes podem ter sofrido algum problema de ordem financeira na empresa, ou alterado seus interesses sem o conhecimento de que lhe está fornecendo crédito. O autor complementa dizendo que a atualização regular e a atenção a alguns detalhes pode reduzir a chance de inadimplência.

Silva (1998) diz que o crédito tem importantes funções sociais, como fornecer subsídios que permitam que as empresas consigam o crescimento de seu nível de atividade, servir como meio de aquisição de bens, moradias e alimentos, contribuir para o crescimento do consumo e permitir a aquisição de máquinas e equipamentos para empresas que não conseguiriam comprá-las apenas com recursos próprios. Por outro lado, pode desencadear processos inflacionários e levar pessoas e empresas a um alto nível de endividamento.

2.1.1 Cadastro

Cadastro é, segundo Lansini (2003), um formulário onde constam informações acerca do cliente, tornando possível a realização de consultas para futuras concessões de crédito. Deve ser completo, possuindo o maior número de informações importantes possível, porém não demasiadamente longo, pois isso poderia dificultar a análise. Faz-se necessário também comprovar as informações inseridas no cadastro através de documentação hábil, a fim de dar-lhe credibilidade. Segundo Berni (1999), os cadastros “não são meros formulários que se preenchem e onde se acrescenta a expressão sem desabonos”. Basicamente, Lansini (2003) informa que o cadastro tem por função fazer com que a empresa:

- Tenha maior conhecimento acerca de seu cliente, com a informação de dados sócio-econômicos e outros documentos que subsidiem o levantamento de dados cadastrais deste junto a órgãos como SERASA, SPC, SCI, entre outros;
- Consiga avaliar qual o nível de crédito a ser concedido;
- Tenha condições de analisar as garantias para o crédito e possa determinar a capacidade de pagamento do cliente;
- Avalie a possibilidade de utilizar garantias como fiança ou aval.

Santi Filho (1997) complementa dizendo que quando se tratar de cliente que já opera com a organização, é muito importante que seja feito o registro de dados relativos a algum fato desabonador dessa relação. Na ficha cadastral desse cliente devem constar informações sobre impontualidade nos pagamentos, pendências jurídicas, questionamentos sobre taxas de juros ou tarifas sobre serviços prestados, emissão de títulos ilegítimos, desvio de garantias, responsabilidade por operações inadimplidas, entre outras.

Por se tratar de informações que muitas vezes podem alterar-se ao longo do tempo, convém periodicamente atualizar o cadastro. Tanto na hora de preencher o cadastro pela primeira vez como na hora de atualizá-lo, é muito importante analisar toda a documentação solicitada e informar o cliente sobre a política de crédito utilizada pela empresa (Lansini, 2003).

Por outro lado, Martin (1997) fala que o excesso de controle pode causar queda nas vendas. Por isso, deve-se analisar fatores como o valor da venda, custos com a realização de pesquisas, o perfil do cliente, agilidade na resposta, o número de colaboradores envolvidos no processo e a imagem da organização. O excesso de perguntas quando do preenchimento ou atualização de um cadastro pode fazer com que um cliente se irrite e não compre mais.

2.1.2 Elementos fundamentais na concessão de crédito

Quando se faz uma análise de uma operação de crédito, três elementos fundamentais devem ser considerados segundo Blatt (1999)¹:

- Segurança – conceder crédito implica em correr riscos. Esse risco reduz-se à medida que o cliente demonstra ser confiável. Para saber se o cliente merece essa confiança, deve-se analisar seu caráter e sua capacidade através de sua ficha cadastral, e sua capacidade e capital através de seus demonstrativos contábeis. Além disso, a inclusão de garantias adicionais poderá tornar a operação mais segura. É a probabilidade de o cliente conseguir atender os fatores determinantes do crédito, que são o caráter, a capacidade de pagamento, a condição curricular e econômica, além do colateral e da qualidade do conglomerado. Ou seja, o credor concorda em correr o risco da operação desde que o tomador satisfaça as condições acima.

- Liquidez – tem a ver com a capacidade do cliente de efetuar os pagamentos devidos no prazo acordado e nas condições contratadas. Vem a ser a sua capacidade de pagamento. Um cliente que dependa de crédito de outro credor para quitar uma operação sua pode não fazê-lo em virtude de não consegui-lo, não satisfazendo sua condição de liquidez.

- Rentabilidade – para que o credor não tenha seus resultados comprometidos, a concessão de crédito, além de segura e líquida, deve ser rentável. A ocorrência de operações que não sejam rentáveis pode levar o credor à condição de insolvência.

¹ Adriano Blatt é formado pela Universidade de São Paulo, pós-graduado em *Business Management* e MBA (Mestrado em Administração de Empresas) nos Estados Unidos. É considerado fonte respeitada na imprensa especializada nacional e estrangeira. Trabalha como consultor de diversas empresas e instituições financeiras do Brasil e do exterior. É também coordenador do MBA com concentração em crédito e cobrança do *Institute for Business Development* (Blatt, 1999).

2.1.3 Objetos da análise de crédito

Blatt (1999, p.41) diz que “analisar um crédito significa avaliar os riscos envolvidos em um negócio, e a capacidade de o cliente liquidar a dívida nas condições contratadas”.

Assim, para se realizar uma correta análise de crédito, Berni (1999) diz que são necessárias informações acerca do tomador do crédito, de empresas vinculadas a ela, de seus sócios e daqueles que serão os garantidores da operação. Devem ser avaliados também os demonstrativos contábeis do tomador e o histórico de pagamentos de outros créditos, se houver. Ainda devem ser considerados, segundo o mesmo autor, fatores externos, como o cenário econômico, ramo de atividade da empresa, seus fornecedores, sazonalidade, entre outros.

2.1.4 Os C's do crédito

Os C's do crédito são aspectos relevantes que servirão como base para a análise de crédito. Fornecem uma visão de quão complexa pode ser uma avaliação de crédito (Blatt, 1999). Por outro lado, Santos (2000) comenta que os C's do crédito nos dão informações que permitem uma análise subjetiva da capacidade financeira do tomador, fazendo com que a decisão de crédito tenha por base a experiência adquirida, acesso às informações necessárias e o *feeling* do analista. Para Silva (1988), os C's do crédito são: Caráter, Condições, Capacidade, Capital, Colateral e Conglomerado. A seguir segue a definição de cada um deles:

- Caráter – conforme Silva (1988), são as intenções que o cliente tem de quitar seus débitos. Segundo ele, determinar o caráter de um cliente não é tarefa fácil, mas pode-se lançar mão do uso de referências comerciais e do histórico de compras a prazo. Ainda assim, essas informações não garantem que o cliente realizará os pagamentos. Para Blatt (1999), é o C do crédito mais importante e também a principal característica de escolha da clientela, na medida em que tem a ver com a honestidade, a integridade e a habitualidade nos pagamentos. Berni (1999, p.103) define caráter como a “forma de agir e reagir diante de situações diversas; seriedade e esforços compreendidos diante de crises”.

- Capacidade – para Silva (1988, p.149), “é a habilidade, a competência empresarial do indivíduo ou do grupo de indivíduos e o potencial de produção ou comercialização da empresa”. Blatt (1999) complementa, dizendo que na capacidade gerencial dos administradores da empresa deve-se incluir sua formação escolar e profissional, além de suas experiências bem sucedidas na administração de outras empresas. Já a capacidade produtiva da empresa é determinada por suas instalações físicas, por seu potencial de competição e penetração nos mercados, e por seu grau tecnológico.

- Capital – conforme Silva (1988, p.155), “é a situação econômico-financeira da empresa no que diz respeito aos seus bens e recursos possuídos para saldar seus débitos”. Blatt (1999) diz que o Capital tem a ver com as condições do negócio e do ramo de atividade da organização, ou seja, quais são as origens de seus recursos, sua frequência e sua consistência. Berni (1999) complementa afirmando que “algumas empresas não podem ser medidas pelo faturamento, mas o capital, o patrimônio e os recursos próprios podem ser um ótimo determinante para o crédito”.

- Colateral – segundo Blatt (1999), refere-se às garantias oferecidas pelo tomador para compensar fraquezas, reforçar ou servir de complemento para outros aspectos do crédito. Conforme o mesmo autor, trata-se de garantias que dão maior segurança ao crédito. Está relacionado à qualidade das garantias, que são acessórias ao crédito concedido, e não servem de subsídio para o fator caráter. Silva (1988, p. 155) resume a descrição deste C do crédito ao afirmar que Colateral é “a capacidade do cliente em oferecer garantias complementares”.

- Condições – de acordo com Blatt (1999), relacionam-se aos aspectos gerais e conjunturais dos negócios e do ramo de atividade do cliente. Silva (1988) diz que as condições referem-se ao meio ambiente onde a empresa está inserida, ou seja, aos fatores externos e macroeconômicos. Podem, segundo o autor, ser afetadas por aspectos como sazonalidade, desaquecimento setorial ou geral, setores com alta sensibilidade à renda e ou à demanda, moda, porte da empresa, essencialidade e localização geográfica.

- Conglomerado – para Blatt (1999), faz menção à análise financeira de controladas, controladoras, coligadas e interligadas, a fim de se fazer uma avaliação

mais fidedigna do crédito. Silva (1988) fala que não basta apenas conhecer a situação da empresa em questão quando esta faz parte de um grupo de empresas. É preciso identificar qual é a situação das demais empresas constantes do conglomerado, a fim de se ter uma dimensão real do tamanho do conjunto.

2.1.5 Os C's modernos do crédito

Após citados os C's tradicionais do crédito, Blatt (1999) considera outros, que denominou modernos e que estão discriminados abaixo:

- Consistência – é a correta escolha e administração do alvo de mercado, que depende da política do credor, da situação da economia e do próprio cliente.
- Comunicação – refere-se à precisa avaliação cadastral do candidato a tomador de crédito no que tange a sua estrutura, a sua contabilidade e a sua situação econômico-financeira, aliada à agilidade no retorno de seu resultado.
- Controle – é a supervisão que deve ser realizada sobre cada operação creditícia realizada, acompanhando, gerenciando e administrando-a. A percepção de eventuais problemas que possam ocorrer durante o período em que o devedor estiver pagando pode fazer com que medidas preventivas sejam adotadas, evitando-se assim a ocorrência de inadimplências.

2.1.6 Os novos C's do crédito

Além de todos os C's já citados até agora, é importante mencionar outros que também são importantes no atual cenário (Blatt, 1999). Eles estão listados a seguir:

- Concorrência – trata-se de possuir o produto certo para o cliente certo, de modo a ter condições de concorrer e superar os concorrentes, quer seja em agilidade na entrega, ou na qualidade do atendimento e do produto, e às vezes até tecnologicamente. A empresa tomadora do crédito deve possuir a exata noção da maneira como o mercado em que está inserida se comporta, bem como conhecer quão competitivos são seus concorrentes.

- Custos – o gerenciamento de custos adequado diminui a possibilidade de que estes sejam grandes demais em relação à receita de suas vendas, de modo a inviabilizar a sobrevivência da organização e, conseqüentemente, causar prejuízos aos credores.

- Caixa – é preciso avaliar o grau de liquidez da empresa cliente, a fim de determinar se seu fluxo de caixa possui a consistência necessária para que os pagamentos de suas obrigações sejam viáveis. Não basta apenas identificar se o cliente está ou não gerando lucro, mas sim verificar se seu caixa é capaz de pagar todas as suas dívidas no prazo devido.

2.2 Política de crédito

A política de crédito, segundo Silva (1998), é chamada também de padrões de crédito por alguns autores como Van Horne, Weston e Gitman. Está ligada diretamente às aplicações de recursos de natureza operacional. Tem como objetivo básico direcionar as decisões de crédito com base nos objetivos estabelecidos. Desse modo, pode-se definir política de crédito como aquela que guia, rege e orienta a concessão de crédito. Ou seja, não é a concessão em si, mas sim um meio.

Para Lansini (2003) é imprescindível que a empresa adote uma política de crédito de forma clara e objetiva a fim de conceder crédito. Para que isso ocorra, deve-se levar em conta questões como:

- Quais os critérios para concessão de crédito?
- Quais serão as formas de pagamento e cobrança aceitas?
- Qual a taxa de juros que será aplicada na venda a prazo e na cobrança?
- Que prazos de pagamento e número de parcelas serão utilizados?
- Como se fará a cobrança dos inadimplentes?
- Que espécies de multas e despesas por atraso serão cobradas?
- Quais são as exigências para que o crédito seja concedido?

- Far-se-á uso de aval ou fiança como garantias?

- Lançar-se-á mão do parcelamento através de cheque pré-datado ou de outra forma?

Dessa forma, Lansini (2003) explica que a política de crédito utilizada será clara tanto para quem vende como para quem compra, o que causa boa imagem junto à sociedade e aos órgãos de defesa do consumidor. Além das questões levantadas acima, ele complementa dizendo que há outros dados que devem ser coletados e profundamente analisados, a saber:

- Quais as características do mercado local?

- Quem são seus atuais clientes e quem são os potenciais no futuro?

- Existe algum período de sazonalidade no que tange ao produto e ao cliente?

- Quem são meus atuais concorrentes e quem poderão sê-los no futuro?

- Há algum hábito ou tradição que deve ser preservado?

- Qual o ramo de atividade da empresa e quais as características do seu setor?

- Qual o grau de importância em conceder o crédito?

Ao se estabelecer uma política de crédito, diversos fatores deverão ser analisados. 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, poderá estar associada às características da empresa e de seus produtos, de forma que uma empresa que venda um produto com uma margem bruta de lucro relativamente alta (40 ou 50%, por exemplo), terá maiores 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; o mesmo deverá ocorrer com empresas que apresentem giro muito lento de seus estoques (Silva, 1988, p. 41).

Paiva (1997), por sua vez, diz que a política de crédito deve ser estruturada e mantida de modo a orientar todos os envolvidos no seu processo. Deve levar em consideração aspectos como:

- Mercado-alvo – clientes que farão parte da carteira de crédito da empresa. Pode ser definido em função do porte, ramo de atividade, setor da economia e situação econômico-financeira dos clientes.

- Impedimento – devem ser definidos parâmetros que indiquem clientes impedidos de operar a crédito, tais como restrições cadastrais ou histórico de atrasos.

- Aceitação de riscos – é preciso indicar níveis máximos aceitáveis de risco, que devem estar claramente parametrizados, a fim de que a empresa obtenha a rentabilidade esperada. Esses procedimentos fazem com que influências individuais na concessão de crédito sejam eliminadas.

- Limites de crédito – objetivam dar agilidade na negociação com os clientes. É definido em função da capacidade de pagamento de cada comprador, da identificação do seu nível de risco, e do acompanhamento do retorno dos créditos.

- Garantia – visa aumentar a possibilidade de retorno de uma operação de crédito, através do comprometimento patrimonial do tomador ou de um terceiro. Uma boa garantia não deve ser usada como justificativa de venda isoladamente, pois a execução desta geralmente é lenta, onerosa e de exequibilidade difícil.

2.2.1 Objetivos das políticas de crédito

Blatt (1999) afirma que o principal objetivo de uma política de crédito é equilibrar os objetivos de lucro da empresa com as necessidades do cliente. Ou seja, a meta é atingir o objetivo de lucro com ajuste de risco e satisfazer as necessidades dos clientes, ao mesmo tempo em que se mantém um sólido portfólio de crédito. A política de crédito inclui, segundo ele:

- Políticas – definem qual é o comportamento apropriado;

- Padrões ou critérios de desempenho – permitem a medição do cumprimento das políticas e objetivos pelo comportamento;

- Procedimentos – definem atividades específicas para garantir que os padrões sejam satisfeitos.

Blatt (1999) diz que as políticas de crédito são constantes, porém os procedimentos de crédito se alteram conforme a mudança de negócio, apresentando uma perspectiva tática. É preciso fazer uma avaliação freqüente dos procedimentos, para certificar-se de que estejam de acordo com a política. Uma política de crédito eficaz e eficiente deve, conforme ele, ter como metas:

- Certificar-se de que o credor atingirá os resultados financeiros-alvo, com ajuste para o risco, com alta confiabilidade;
- Minimização das perdas, consistentemente com o retorno-alvo, e a tolerância e apetite por riscos.

2.2.2 Princípios de concessão de crédito

Para que se possam avaliar os princípios de concessão de crédito, Blatt (1999) lista os objetivos da concessão de crédito, a saber:

- Incrementar as vendas da empresa, das receitas e do lucro;
- Maximizar a utilização da capacidade produtiva e do estoque;
- Gerar melhoria do *mix* de risco creditício e da qualidade da carteira de contas a receber;
- Melhorar o fluxo de caixa das cobranças das contas a receber;
- Manter os níveis de perda (inadimplência) em patamar aceitável.

Com base nestes objetivos, Blatt (1999) afirma que há seis pilares do crédito que devem ser analisados quando da concessão de crédito:

- Informação creditícia – toda avaliação de crédito deve se orientar por informações cadastrais que sejam de origem confiável e íntegra. Há necessidade de

constante atualização de informações gerais, econômicas e financeiras dos clientes, e a avaliação deve ser tão profunda quanto maior for o valor do crédito em análise.

- Histórico de pagamento – este é um dos melhores indicadores de probabilidade de retorno dos créditos concedidos, pois há grande possibilidade de que um comprador que tenha pago uma compra em dia o faça novamente no caso de nova compra.

- Identificação do cliente - é de extrema importância saber quem é o cliente, e certificar-se se há pessoas físicas ou jurídicas vinculadas ou interligadas ao tomador do crédito.

- Análise das demonstrações financeiras – é a análise de coeficientes, do fluxo de caixa e de endividamento, podendo gerar informações que demonstrem a situação financeira do cliente, através da utilização de várias técnicas disponíveis.

- Qualidade de cobrança – boas práticas de concessão de crédito podem facilitar um processo de cobrança futuro. O uso de garantias de forma ampla pode limitar o risco de crédito, aumentando a qualidade da cobrança e gerando mais vendas.

- Fortalecimento da venda à crédito – a política de crédito não deve somente buscar a diminuição de riscos creditícios e o crescimento do fluxo de caixa, mas também viabilizar a venda à crédito. Para isso, é preciso ser responsável pelo serviço ao cliente e ter com este um bom relacionamento.

Todos os princípios de concessão de crédito, conforme Blatt (1999, p. 40), podem ser resumidos em uma única afirmação:

“O princípio fundamental de crédito é efetuar vendas a crédito para todos os clientes possíveis em uma base de clientes adequada”.

2.2.3 Tipos de políticas de crédito

Segundo Lansini (2003), tradicionalmente há três tipos diferentes de políticas de crédito, descritas a seguir:

- Política do tipo liberal – utilizada em pequenos estabelecimentos comerciais, é a forma mais antiga de se conceder crédito. Baseia-se na confiança, pois não há documento que comprove a transação, e sim apenas anotações em cadernetas ou fichas. A periodicidade de pagamento geralmente é semanal ou mensal.

- Política do tipo rígido – neste tipo, a concessão de crédito somente ocorrerá após o tomador apresentar as características solicitadas pelo credor, bem como comprová-las e demonstrar capacidade de pagamento compatível com o valor do crédito. Faz uso também de garantias reais, como bens móveis e imóveis, além do aval e da fiança. Este tipo de política é o adotado por bancos e outras instituições financeiras.

- Política do tipo comercial ou utilizável – é a usualmente utilizada por empresas industriais, comerciais e de serviços para conceder crédito aos seus clientes. Baseia-se preponderantemente na idoneidade do tomador. O limite de crédito é liberado após análise cadastral onde é avaliada a capacidade de pagamento do cliente. A operação é devidamente documentada, e podem ser utilizadas garantias acessórias como o aval, a fiança, ou outra garantia real, principalmente nos casos em que o valor do crédito supera o limite aprovado pela avaliação cadastral.

Ao se desenvolver uma Política de Crédito, Blatt (1999) orienta que se deve levar em conta a posição no mercado da empresa, a utilização de sua capacidade de produção e recursos, bem como os seus objetivos financeiros. Normalmente, segundo ele, há cinco possíveis políticas de crédito que podem ser adotadas:

- Crédito liberal/ cobranças rigorosas – política na qual quase todos os clientes podem comprar à crédito, qualquer que seja sua capacidade creditícia. Qualquer atraso é cobrado com muita agressividade. É acompanhada por uma cobrança conveniente, avaliação e cobrança de encargos moratórios, e ação judicial rápida. Implementa com efetividade programas organizados de cobrança. Com

freqüência, pode gerar aumento de custos com pessoal de cobrança e perdas com dívidas incobráveis, porém pode levar a ótimos lucros.

- Crédito rigoroso/ cobranças liberais – nesse tipo de política, somente clientes com boa qualidade creditícia obtém crédito. Isso acontece porque a verificação de crédito é rígida e os procedimentos de aprovação de crédito são rigorosamente seguidos. Garantias pessoais, cartas de crédito e outras formas de garantia são utilizadas sistematicamente. Possui, em geral, mínimos problemas de atraso, resultado da política de crédito rigorosa. Porém, a cobrança dos inadimplentes é muito branda.

Como resultado dessa política, a carteira de contas a receber é de alta qualidade, mas não há otimização das vendas e das receitas. Além disso, muitos clientes cujo risco de crédito está pouco acima do desejado são recusadas. Na atualidade, este tipo de política creditícia não segue as práticas altamente competitivas do mercado atual.

- Crédito rigoroso/ cobranças rigorosas – tipo de política onde a aprovação de crédito é muito rígida e o acompanhamento da cobrança é extremamente rápido. Consegue minimizar prejuízos com dívidas incobráveis, ao mesmo tempo em que mantém a carteira a receber em alto nível de qualidade. Infelizmente, essa política de cobrança restringe o crescimento das vendas e gera baixa lucratividade, sendo inadequada no atual cenário do mercado.

- Crédito liberal/ cobranças liberais – quase todo o cliente que desejar comprar à crédito conseguirá fazê-lo em empresa que se utiliza desse tipo de política de crédito, pois nem o histórico de crédito do comprador é analisado. A cobrança dos inadimplentes é feita de maneira vaga. A empresa tende a apresentar elevados níveis de venda, porém crescerão também as dívidas incobráveis, os custos de cobrança, as despesas legais e os outros custos de crédito. Via de regra, essa política resulta em menos lucros ou maiores prejuízos do que os outros tipos de cobrança, e freqüentemente leva as empresas à insolvência.

Crédito moderado/ cobranças moderadas – este tipo pode ser bem a política creditícia ótima. Melhor equilíbrio nos negócios poderá ser alcançado com a otimização do crescimento das vendas, das condições de recebimento, das margens

de lucro e do fluxo de caixa. Além disso, custos de avaliação de crédito e perdas podem ser mantidos em patamares aceitáveis.

Depois de analisar os efeitos de uma política de crédito em uma empresa, o analista de crédito deve decidir qual é a melhor política a ser adotada. Esta pode, inclusive, estar situada entre as cinco acima descritas. O uso amplo de instrumentos de crédito pode levar ao encontro de uma base de crédito adequada para negociar com quase todos os clientes, encontrando geralmente o equilíbrio necessário para o êxito nos negócios (Blatt, 1999).

2.2.4 Adaptabilidade

Sabe-se que a economia, a sociedade e as relações de consumo mudam com o passar dos tempos. Assim, Lansini (2003) diz que a política de crédito da empresa deve se adaptar a essa nova realidade de forma ágil e eficiente. Deve-se dedicar especial atenção aos seguintes fatores:

- Possibilidade de alterações nos mercados local, regional, nacional e internacional;
- Mudanças no nível de exigência ou necessidade dos clientes;
- Comportamento do produto quanto à sua aceitação e picos de procura;
- Concorrência e o seu diferencial competitivo;
- Hábitos e tradições dos clientes e suas características.

Tendo conhecimento de seu público, de sua capacidade operacional, e tendo condições de adaptar-se às novas exigências dos clientes e às alterações do mercado, pode-se, com maior segurança e acerto, buscar novos parâmetros empresariais. A concessão do crédito deve trazer benefícios para sua empresa. Esta facilidade deve trazer novos clientes, incrementar o circulante, sem o comprometimento do capital de giro (Lansini, 2003).

Apesar de que no comércio se aplica a política de crédito utilizável, em determinados casos ou para certas mercadorias, o empresário deve optar pelo uso de uma política de crédito rígido. Os riscos encontrados na hora da avaliação do cadastro não devem ser, por exemplo, superiores à capacidade de pagamento do cliente (Lansini, 2003).

2.2.5 Administração da carteira de crédito

A carteira de contas a receber ou carteira de crédito é, com freqüência, uma das maiores contas do ativo de uma empresa. Nela são lançadas todas as vendas à crédito, fazendo com que sua importância seja muito grande. O valor dessa carteira está ligado a sua qualidade, vencimento, possibilidade de cobrança, e hábitos de pagamento das contas lá registradas. É uma conta que está em constante alteração, em função do pagamento por parte dos clientes, concessão de novos créditos, ou transferência para contas patrimoniais de prejuízo, em caso de inadimplência (Blatt, 1999).

É muito importante a administração desse tipo de ativo, pois uma decisão incorreta pode trazer sérios danos à saúde do mesmo. Vem daí a necessidade de se criar um perfil da carteira de uma conta. Esse deve ser analisado em função da empresa, da natureza do negócio, e dos valores das transações, de modo a julgar a capacidade de crédito pela categoria do cliente, pelos valores das transações ou por ambos (Blatt, 1999).

Deve-se, conforme Blatt (1999), manter as contas a receber sempre em um nível de alta qualidade, através do cuidado constante, da atenção e da administração dos recebíveis. Para que ela alcance esta qualidade, ele diz que é preciso seguir ações administrativas como:

- Avaliação de crédito individual para concessão de crédito a novos clientes, e mescla do risco das contas aprovadas que serão incluídas na carteira;
- Revisão de crédito e aprovação de novos créditos a clientes já existentes, evitando-se a concessão de créditos àqueles que possuem histórico problemático;

- Atualização dos registros creditícios com regularidade, a fim de manter o risco da carteira mesclado e de acordo com a política de crédito da empresa;
- Estabelecimento de quais clientes deverão ter acompanhamento mais próximo, para que a qualidade da carteira possa ser melhorada;
- Utilização de critérios adequados no caso de cobrança por agências de cobrança ou advogados, bem como contas antigas e com pouca probabilidade de retorno.

2.2.6 Garantias na concessão de crédito

Blatt (1999) diz que freqüentemente é difícil conseguir uma correta avaliação do risco de crédito de um cliente. Com a finalidade de reduzir a possibilidade de perdas com créditos concedidos a clientes assim, são utilizadas garantias reais adicionais. Chega-se a dar crédito a um cliente somente analisando-se a garantia dada, sem sequer considerar se a análise da operação foi realizada corretamente.

Todavia, garantias representam um respaldo importante para as operações de crédito e podem viabilizar a concessão e o risco envolvido e, por isso mesmo, não devem ser “pedidas”, mas “exigidas”. A empresa que está segura de sua capacidade de reembolsar um empréstimo, com certeza, não terá dificuldades em oferecer garantias reais e superiores ao empréstimo contratado (Berni, 1999, p.99).

A existência de garantias é fundamental como alternativa para o caso de dificuldades de recebimentos dos créditos, pois dão uma posição mais sólida para negociação e podem evitar, ou, pelo menos, minimizar alguns efeitos de uma possível concordata ou falência (Blatt, 1999, p. 186).

Silva (1988) escreve que a solicitação de garantias é normal em créditos fornecidos por instituições financeiras. O mesmo autor fala que “a indústria e o comércio, entretanto, nem sempre podem exigir garantias, em face da concorrência e dos hábitos do segmento de mercado em que atuam”.

Além do que já foi falado, não se pode esquecer de que a garantia será melhor quanto mais liquidez possuir. Também deve ser lembrado que o valor da garantia deve ser de valor superior ao da operação, cobrindo o principal, eventuais encargos e também uma possível variação para baixo do preço de mercado do (s) bem (ns) em garantia (Blatt, 1999). Para Silva (1998), além do que já fora citado

acima, deve-se considerar também na definição de garantia a praticidade da sua constituição, os custos para constituí-la, e o controle do credor sobre a garantia.

2.3 Política de cobrança

É fundamental que a organização cuide de sua situação econômico-financeira. Uma das maneiras de se realizar esse controle é a avaliação de sua taxa extrema de inadimplência permitida, ou seja, qual o nível de inadimplência máximo que a empresa pode suportar sem que cause problemas mais graves em seu fluxo de caixa e, conseqüentemente, atrasos de suas obrigações. E a melhor maneira de evitar que isso aconteça é conhecer bem as características dos clientes tomadores de crédito, bem como os motivos que os influenciam de alguma forma a não quitar seus débitos em dia (Lansini, 2003).

Santos (2000) afirma que toda a empresa que fornece crédito está sujeita ao risco de inadimplência de seus compradores. Por isso, a análise de crédito de todos os clientes é essencial, bem como o acompanhamento sistemático do risco. Entre os fatores que devem ser monitorados, podem-se citar restrições cadastrais, dificuldade de obter informações sobre o cliente em análise, pagamentos em atraso, e prorrogação de vencimentos de dívidas. Apesar de todos esses cuidados, há eventos que são de natureza inesperada e que podem conduzir um comprador com adimplência impecável à categoria de inadimplente.

Martin (1997) escreve que a inadimplência pode ser evitada, antes da efetivação da venda, através da prevenção. Para que isso ocorra, deve-se estar preparado para os negócios e acompanhar sempre as alterações do mercado financeiro. Embora possa gerar um aumento de custos para a empresa, a adoção de métodos de prevenção pode evitar que a inadimplência se torne crônica, visto que o prejuízo com inadimplentes certamente será muito maior do que os valores empregados na prevenção da inadimplência.

Quando for constatado que determinado cliente passa por dificuldades financeiras que podem comprometer o retorno dos créditos a ele concedidos, deve-se iniciar um processo de renegociação dos valores ainda em débito. É preciso

cercar-se de informações sobre este comprador, a fim de certificar-se de suas reais dificuldades financeiras e, assim, propor uma renegociação que seja capaz de efetivamente quitar suas dívidas com a empresa (Santos, 2000).

2.3.1 Perfil do inadimplente atual

Lansini (2003) fez uma lista das principais características ou motivos que levam pessoas ou empresas a se tornarem inadimplentes, a saber:

- Compra sem planejamento.
- Crédito facilitado.
- Desemprego e perda do poder aquisitivo.
- Doença na família/ desajuste familiar.
- Compra para terceiros.
- Cadastro incompleto.
- Influência da área de vendas e “amigos da casa”.
- Incapacidade do analista de crédito.
- Cobrança lenta ou ineficaz.

Por esses motivos o setor de Cobrança deve buscar uma identidade que se fundamente na estruturação e programação de trabalho, buscando o bom nível profissional e o devido posicionamento de seus componentes, focalizando função e tarefa (Pereira, 1991, p. 55).

2.3.2 Cobrança

Pereira (1991) escreve que a cobrança tem muita importância em uma empresa, visto que se trata de uma tarefa que objetiva o retorno do crédito o mais rápido possível. É esse retorno que vai permitir a continuidade e mesmo a expansão das atividades da organização.

Para que o setor de cobrança consiga trabalhar com a agilidade devida, é preciso existir integração entre esse e o setor de contas a receber. Após o vencimento da dívida de algum cliente e passado o período determinado pela organização, o setor de contas a receber deve passar os dados do cliente inadimplente ao setor de cobrança, a fim de que este possa tomar as devidas providências na busca pelo retorno do crédito realizado, conforme diretrizes estabelecidas pela empresa. Para isso, é fundamental que a organização possua uma política de cobrança definida, e que terá condições de gerenciar não só problemas internos relacionados à inadimplência, mas também problemas de natureza externa pelos quais o cliente inadimplente possa estar passando.

Conforme Lansini (2003, p. 40) pode-se definir política de cobrança como “o plano ou curso de ação que destinado a influenciar ou determinar ações ou decisões sobre cobrança”. Dela devem fazer parte critérios e diretrizes que devem nortear não só o setor de cobrança, mas também o comportamento do cobrador. Estão listados a seguir alguns pontos e procedimentos que devem ser considerados na política de cobrança:

- Tempo após o vencimento a partir do qual o devedor deve ser encaminhado ao setor de cobrança;
- Cobrança conforme alçadas de valor, indicando até qual limite de valor a cobrança será feita por funcionários da própria empresa, e a partir do qual será encaminhado à cobrança por empresas especializadas ou por advogados;
- Quantidade de avisos de cobrança que serão emitidos;
- Registro do inadimplente nos órgãos de proteção ao crédito como a Centralização dos Serviços dos Bancos S/ A (SERASA) e o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), entre outros;
- Tentativa de cobrança através de visitas ao devedor;
- Comunicação do atraso no pagamento ao avalista;
- Possibilidade de envio a protesto em cartório de títulos e documentos;

- Cobrança através de execução judicial;
- Forma de cobrança de multas, taxas e honorários.

A política de cobrança sempre deve ser encarada como um meio para recuperar ativos. Desse modo, deve-se considerar que o cliente devedor pode ser reabilitado. Assim, é importante sempre tratá-lo de maneira sóbria e respeitosa, buscando a recuperação amigável do débito (Lansini, 2003). Martin (1997) afirma que a negociação da dívida é sempre o melhor caminho a ser seguido, pois pode inclusive melhorar as vendas para este cliente através da escolha adequada de meios de pagamento. Além disso, a tentativa de recebimento por meios legais tal como o protesto ou a cobrança judicial teria custos muito maiores.

Outro aspecto que deve ser considerado é o excesso de rigidez no que se refere aos critérios e diretrizes utilizados na política de cobrança, bem como critérios e diretrizes condenáveis do ponto de vista legal. A política de cobrança deve buscar a recuperação da dívida, e não a punição do devedor. A penalização deve se dar através da utilização de critérios justos, de modo que a cobrança de juros, taxas, honorários ou multas consiga ressarcir os prejuízos causados pelo inadimplemento. A punição ao devedor se dá apenas pelo corte do crédito, e não pela cobrança de acréscimos indevidos (Lansini, 2003).

Lansini (2003) fala que a política de cobrança, por estar definida e escrita, possui vantagens e desvantagem que devem permitir a avaliação do desempenho do setor de cobrança, listadas a seguir:

Vantagens:

- Possui regras claras;
- Certeza de que todos usarão o mesmo procedimento;
- Atendimento aos clientes da mesma forma e com a utilização de critérios iguais;
- Existência de preceitos que evitem abusos.

Desvantagem:

- A falta imediata de flexibilidade.

2.3.3 O processo de cobrança

O processo de cobrança deve, segundo Santos (2000), utilizar-se de técnicas convencionais de cobrança tais como envio de cartas, telefonemas, visitas pessoais, uso de agências de cobrança e protesto judicial. Para Gitman (2005), quanto mais uma conta atrasa, mais intenso e pessoal será o esforço em cobrá-la. Santos (2000) complementa afirmando que a política de cobrança deve também dar suporte à política de crédito, a fim de complementá-la. A seguir, explica-se em mais detalhes cada meio de cobrança, de acordo com Santos (2000):

- Cartas – é o passo inicial do processo de cobrança de clientes com pagamento de compras em atraso. O envio deve ser feito decorridos alguns dias do vencimento da dívida. Caso essa carta não tenha o efeito desejado, é preciso enviar uma segunda carta, porém com texto mais enfático.

- Telefonemas – Passo seguinte ao envio de cartas, tenta cobrar a dívida mais outra vez. Podem, em um primeiro momento, serem feitos por funcionário ou gerente do setor de cobrança, e em uma tentativa seguinte, por funcionário do setor jurídico, a fim de reforçar as penalidades advindas do não-pagamento. Dependendo da argumentação do cliente, pode-se fazer algum acordo através da concessão de maior prazo de pagamento.

Visitas pessoais – buscam a regularização dos débitos através da visita ao cliente. Podem não funcionar devido a dificuldades em encontrar o devedor.

Agências de cobrança – trata-se da terceirização do serviço de cobrança através de agências ou de escritórios de advocacia especializados em recuperação de créditos. Via de regra, é um procedimento de cobrança oneroso para a empresa credora.

Protesto judicial – meio através do qual o devedor tem sua inadimplência junto à empresa registrada em órgãos oficiais de registro e em cadastros restritivos. Acaba por prejudicar o devedor, pois é pouco provável que alguém efetue alguma

venda à prazo para um cliente que possua restrições cadastrais nos órgãos de proteção ao crédito.

Gitman (2005) inclui também a cobrança via ação judicial, que segundo ele é o meio de cobrança mais extremo. É também a alternativa mais cara, e pode ter como consequência a falência do devedor sem garantir, no entanto, o recebimento do crédito em atraso.

Pôde-se ver neste capítulo a descrição de alguns conceitos relacionados aos temas análise de crédito, política de crédito e política de cobrança. Esse referencial teórico serviu de base para a elaboração do roteiro de entrevista (APÊNDICE A), para o diagnóstico da empresa analisada e também como fonte de informações para o desenvolvimento das sugestões de melhorias. Desse modo, no próximo capítulo foi realizada a descrição do método de pesquisa utilizado, classificando-o, definindo sua unidade de análise, o modo de coleta de dados, a maneira como foram tratados e as limitações do uso deste método de pesquisa.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Tipo de pesquisa

Nesse trabalho, o tipo de pesquisa utilizado foi, com base em seus fins, do tipo exploratória. Roesch (1999, p. 131) afirma que “[...] se o propósito do projeto é explorar um tema que foi pouco estudado, utilizam-se pesquisas exploratórias”. Fala também que a pesquisa exploratória busca levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos.

Com relação à forma de abordagem do problema, esta pesquisa foi do tipo qualitativa. Conforme Jones (apud Roesch, 1999, p.124), “a pesquisa qualitativa envolve uma instância teórica que de maneira autoconsciente procura suspender suposições descuidadas sobre significados compartilhados”. Este tipo de pesquisa busca o que é comum, contudo aceita também a individualidade e os significados múltiplos, em vez de transformá-los apenas em uma média estatística. Além disso, tenta descobrir os significados de modos e em situações que não possuem rigidez no que se refere à direção da investigação dentro de hipóteses, definições operacionais e suposições a princípio do pesquisador.

Bryman apud Roesch (1999, p. 124) diz que há basicamente duas diferenças entre a pesquisa quantitativa e qualitativa, que são o fato de quantitativo/ qualitativo não tem a ver com a existência de algum tipo quantificação, e a ênfase na visão do estudado. A pesquisa quantitativa parte de conceitos pré-formatados, ao passo que

na pesquisa qualitativa não há uma estruturação fechada, pois esta busca obter o ponto de vista e a opinião das pessoas.

E, com base nos procedimentos técnicos utilizados, tratou-se de um estudo de caso. O estudo de caso é, conforme Gil (2007, p. 54) o “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos [...]”. Yin (2005) diz que se utiliza o estudo de caso como estratégia de pesquisa como forma de colaborar com conhecimentos já possuídos acerca de acontecimentos políticos, sociais, organizacionais, individuais e outros a eles relacionados.

Segundo Yin (2005), os estudos de caso são considerados a maneira preferida quando se fica em frente a questionamentos do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador detém ínfimo comando acerca dos acontecimentos e quando o alvo do estudo se está em fatos atuais pertencentes a alguma conjuntura do cotidiano.

Já Vergara (2005) conceitua estudo de caso como sendo aquele que é restrito a uma única ou então a poucas unidades, tais como organizações, órgãos governamentais, unidades familiares, nações e produtos. Segue explicando que é caracterizado também por possuir caráter de profundidade e de detalhamento, e pode ou não ser realizado no campo.

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise foi a empresa Zebu Sistemas Eletrônicos Ltda. Essa empresa é de pequeno porte, e atua no segmento de cercas eletrificadas, de alarmes, de baterias e de cutelaria. As fontes de informações foram entrevistas semi-estruturadas com o proprietário da empresa e com os dois funcionários dos setores afins.

A entrevista em profundidade, segundo Roesch (1999), é considerada por Elton Mayo, fundador da Escola das Relações Humanas, o método básico das Ciências Sociais. É também a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. Requer muita habilidade por parte do entrevistador, além de ser demorada. Tem por objetivo

principal interpretar as respostas das questões em situações sem estruturação anterior por parte do entrevistador. Já no caso de questionários semi-estruturados usam-se questões abertas, que fazem com que o entrevistador consiga perceber o ponto de vista dos entrevistados.

3.3 Plano de coleta de dados

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 165), a coleta de dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

A coleta de dados para a realização deste trabalho foi feita através de três entrevistas de roteiro semi-estruturado, sendo uma com o proprietário da empresa e as outras duas com os dois funcionários que trabalham no setor de concessão de crédito e cobrança. Esse número reduzido de entrevistados deveu-se ao fato de serem apenas estas três pessoas as responsáveis por todo o processo de análise de crédito, de concessão de crédito e de cobrança de inadimplentes. Já a utilização de roteiros semi-estruturados como forma de entrevista foi escolhida por proporcionar certa flexibilidade, ao mesmo tempo em que prende o entrevistador à seqüência de perguntas previamente definidas.

A entrevista é definida por Lakatos e Marconi (2001, p. 195) como sendo “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Ainda conforme as autoras, a entrevista é considerada por alguns autores como o método ideal para se investigar acontecimentos afins às ciências sociais. Oliveira (2000, p.221) complementa a definição anterior, ao afirmar que “a característica básica da técnica de entrevista é o diálogo”. Para ele, o diálogo precisa ter planejamento e organização, além de ser dirigido, controlado e avaliado conforme as necessidades e especificidades daquilo que está em estudo.

3.4 Tratamento dos dados

O pesquisador, após a etapa de coleta de dados em uma pesquisa qualitativa, fica frente a frente com uma diversidade de dados que precisam ser organizados e após interpretados. Para isso, pode-se utilizar um método chamado análise de conteúdo, que faz uso desde técnicas simples até métodos estatísticos como análise fatorial, regressão múltipla e análise discriminante (Roesch, 1999).

Porém, devido às características desse trabalho, tal como o pequeno número de entrevistas, fez-se apenas uma análise simplificada destas e não foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo, pois não houve necessidade de se aplicar técnicas complexas a um pequeno número de questionários.

Para a realização deste trabalho, desenvolveu-se um roteiro de entrevista com questões semi-estruturadas, de modo a permitir que o entrevistador tivesse uma direção a seguir durante a entrevista, porém permitindo que outros questionamentos fossem realizados. Após a coleta dos dados, as informações obtidas nas entrevistas foram separadas em duas partes, uma com as informações obtidas sobre a política de crédito e outra com as informações sobre a política de cobrança.

A seguir, utilizando-se da divisão das informações em duas partes distintas, fez-se a descrição dos resultados encontrados e, simultaneamente, o diagnóstico desses à luz do referencial teórico, a fim de se apontar virtudes e falhas existentes. Optou-se por fazer a descrição e o diagnóstico em um único capítulo com o objetivo de facilitar a leitura e o entendimento dos resultados encontrados. E por fim buscou-se alcançar o objetivo geral deste estudo, através da proposição de melhorias na política de crédito e na política de cobrança da organização analisada. As melhorias propostas também foram organizadas de acordo com a divisão já utilizada anteriormente, ou seja, política de crédito e política de cobrança.

3.5 Limitações do método

A entrevista pode possuir limitações, que podem ser desde dificuldades no entendimento das questões por parte dos entrevistados, o cuidado por parte do entrevistador em não influenciar as respostas dos entrevistados, a falta de confiança no entrevistador, a desmotivação dos entrevistados em responder às questões, e o tempo necessário à sua realização (Roesch, 1999).

Já o estudo de caso, conforme Gil (2007), tem limitações no que tange à possibilidade de estender seus resultados a outros casos, devido a sua especificidade. Além disso, há quem diga que o estudo de caso é de realização demorada e seus resultados são pouco confiáveis.

Neste estudo, ficou-se limitado às informações fornecidas pelos entrevistados, visto que a empresa não possui nenhum procedimento de análise de crédito, de política de crédito ou de política de cobrança documentado. Outra limitação refere-se ao reduzido número de entrevistas, visto que a organização possui apenas dois empregados que trabalham no setor de crédito e cobrança, além do proprietário.

No próximo capítulo, foi realizada a caracterização da empresa, fornecendo ao leitor informações sobre a organização objeto da análise deste trabalho. Esse capítulo teve por objetivo contextualizar a organização neste trabalho, permitindo um melhor entendimento dele através da análise das características da empresa.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1 Dados de identificação

4.1.1 Razão social

Zebu Sistemas Eletrônicos Ltda.

4.1.2 Endereço

Rua Henrique Eckhardt, número 555

Bairro São Bento

Município: Lajeado – RS

4.1.3 Formas de contato

Telefones: (51) 3726-7474

E-mail: zebu@zebu.com.br

4.1.4 Ramo de atividade

Indústria e comércio de carregadores de bateria, centrais de alarme, eletrificadores de cerca, repelentes ultrassônicos e cutelaria.

4.2 A empresa

A Zebu Sistemas Eletrônicos Ltda. (ZSE) é uma empresa de origem familiar que fabrica e comercializa uma linha de produtos diversificada, composta por cinco modelos de carregadores de bateria, oito modelos de central de alarme, quinze diferentes acessórios para central de alarme, vinte e cinco modelos de eletrificadores de cerca e dois modelos de repelente ultrassônico. Além disso, possui ainda uma linha de cutelaria composta por trinta e três itens, que levam a marca Hickmann. A meta da empresa é a de sempre produzir produtos que atendam as necessidades de seus clientes e lhes proporcione confiança, durabilidade e segurança.

O faturamento da organização foi de aproximadamente R\$ 3.260.000,00 em 2007. Possui uma carteira composta superior a 3.000 clientes, dos quais cerca de 2.500 são clientes ativos. Sua clientela está espalhada por todo o território nacional, mas concentrada principalmente nas regiões Sul e Centro-Oeste.

A ZSE conta hoje com 19 funcionários, sendo que dois destes trabalham no setor administrativo, juntamente com o proprietário, e os demais trabalham na produção e expedição. A empresa zela pela qualidade de vida de seus empregados, ao oferecer benefícios como plano de saúde e refeitório no local de trabalho. O setor administrativo é o responsável pelo controle das vendas, emissão de notas, concessão de crédito, cobrança dos inadimplentes, planejamento da produção, relacionamento com os clientes, compras junto aos fornecedores, entre outros. A contabilidade e a manutenção dos sistemas de informação da empresa são terceirizados. Já a produção é responsável pela fabricação e montagem dos equipamentos, embalagem e envio aos clientes.

A comercialização dos produtos é feita através de vendas diretamente pelo setor administrativo, ou por representantes espalhados em vários estados do País.

O mercado consumidor é composto principalmente por empresas de segurança, agropecuárias, sindicatos, cooperativas e associações de trabalhadores rurais, e grandes fazendeiros. As formas de recebimentos das vendas são depósito em conta corrente e a cobrança bancária.

4.3 Histórico da empresa

A empresa foi fundada no dia 01 de novembro de 1985, no então distrito de São Bento, município de Lajeado – RS, local onde se encontra até hoje. Seus primeiros proprietários foram José Antônio Hickmann e o seu pai Guido Rodolpho Hickmann. Inicialmente, produzia somente um tipo de eletrificador de cerca montado em caixa de madeira. A produção desse modelo ainda existe, porém a caixa de madeira fora substituída por uma caixa de ABS (material plástico). E é esse modelo de eletrificador de cerca o mais vendido até hoje.

Em 01 de outubro de 1990, através de alteração contratual o sócio Guido Rodolpho Hickmann deixa a sociedade, dando lugar à Elaine Maria Hickmann, esposa de José Antônio Hickmann. Desde 02 de janeiro de 2003, a fábrica está instalada em um prédio próprio que fora construído exclusivamente para abrigá-la, com área construída que ultrapassa os 1.400m². Após a empresa já sofreu outras ampliações, sua área hoje é superior a 2.000m². É importante lembrar que local onde a empresa se situa é o mesmo desde a sua fundação.

5 DESCRIÇÃO E DIAGNÓSTICO DA POLÍTICA DE CRÉDITO E DA POLÍTICA DE COBRANÇA DA EMPRESA ZEBU SISTEMAS ELETRÔNICOS LTDA.

Esta etapa teve por objetivo descrever a atual situação da Zebu Sistemas Eletrônicos Ltda. no que se refere a sua política de crédito e a sua política de cobrança, e fazer após um diagnóstico da situação verificada. Para que isso fosse feito adequadamente, aplicou-se o roteiro de entrevista constante do APÊNDICE A, buscando-se facilitar a visualização da seqüência de questionamentos seguida durante a entrevista. Os resultados encontrados estão abaixo listados, bem como a interpretação destes.

5.1 Política de crédito

A seguir, foram descritos os processos utilizados na análise e na concessão de crédito utilizados atualmente na ZSE. Essa descrição está acompanhada do diagnóstico do que foi descrito.

5.1.1 Cadastro

A abertura do cadastro é realizada por um dos dois funcionários que trabalham no setor de crédito e cobrança. A Zebu Sistemas Eletrônicos Ltda. (ZSE) possui um cadastro informatizado, responsável pelo armazenamento de todas as

informações dos clientes. Para se efetuar o cadastramento de um novo cliente, a empresa solicita algumas informações tais como CNPJ, CPF (no caso de pessoa física), inscrição estadual, tempo de existência da empresa, endereço, telefone e referências comerciais, que são enviados pelo cliente por e-mail ou por fax. Não são solicitadas cópias de documentos que comprovem as informações fornecidas pelos clientes, nem cópias do contrato social e do documento de identificação do responsável legal, além da comprovação de faturamento.

Não existe uma padronização com relação à solicitação de documentos para a abertura de cadastro, apesar de o sistema permitir a inclusão de diversos dados, tais como responsáveis legais da empresa, limite de crédito, e-mail, e o nome de quem pode comprar em nome da empresa, além dos já citados acima. O sistema, porém, permite que apenas uma parte dos dados seja preenchida, o que pode deixar o cadastro de algum cliente incompleto e causar problemas futuros.

Seria importante que a ZSE exigisse ao menos cópia do contrato social do cliente, cópia do documento de identificação de seus representantes legais e das pessoas autorizadas a comprar em nome do cliente, e a comprovação de faturamento (cópia da declaração de imposto de renda ou declaração emitida pelo contador do comprador). Tendo essas informações em mãos, a empresa teria uma garantia muito maior de que a empresa realmente existe e que o pedido realizado é compatível com seu faturamento. Além disso, a confrontação das assinaturas dos responsáveis legais do cliente ou dos autorizados a comprar em seu nome com as assinaturas constantes nos pedidos daria maior garantia contra eventuais alegações de assinaturas falsificadas. Os demais dados poderiam ser verificados facilmente através de pesquisas na internet e consultas às referências comerciais apresentadas.

Outro aspecto verificado é o preenchimento do cadastro. As informações que podem ser inseridas nele são muito importantes, como pôde ser visto no parágrafo acima. Desse modo, o cadastro deveria ser totalmente preenchido, na medida em que a busca de informações sobre os clientes ficaria mais fácil. Bastaria acessar o cadastro dele no sistema, e todos os dados ficariam disponíveis.

5.1.2 Manutenção do cadastro

Após o preenchimento do cadastro, este fica disponível no sistema e pode ser atualizado a qualquer momento. Porém, para clientes que nunca efetuaram compras antes é realizada uma confirmação dos dados que foram solicitados no início na abertura do cadastro, através de consultas a sites da internet, como o da Receita Federal do Brasil e os sites das Secretarias da Fazenda Estadual, além da confirmação das referências comerciais. Esse procedimento também é feito com fregueses que efetuam compras em espaços de tempo maior, como semestralmente ou anualmente, por exemplo. Para clientes que compram com mais frequência, essa verificação não é efetuada. Porém, não há um controle com relação aos cadastros cujos campos não estão preenchidos completamente. Isso só será visualizado acessando-se o cadastro de clientes um a um, o que normalmente só ocorre quando um comprador solicita crédito.

Além de armazenar informações cadastrais dos clientes, o sistema também guarda o histórico de relacionamento com o freguês, ou seja, guarda registros de todas as compras já efetuadas por cada comprador. Dentre os dados registrados, está o valor da compra, o prazo de pagamento, o número de parcelas, se houve concessão de descontos, se o pagamento foi realizado em dia, se foi pago em atraso e com quantos dias de atraso, quanto pagou de encargos por atraso, se há alguma compra com pagamento já vencido e cuja quitação não se efetuou, se alguma compra a vencer que ainda não foi paga ou está com parcelas a vencer em aberto.

Todas as consultas ao sistema são fáceis de serem realizadas. Com muita facilidade, tem-se acesso a todas as informações dos clientes, desde seus dados cadastrais a seu histórico de compras e pagamentos. O software possui um desempenho muito bom, pois retorna com rapidez todas as consultas efetuadas. Além disso, é muito confiável, pois todas as informações cadastradas correspondem às inicialmente inseridas. Isso é muito importante, principalmente porque o sistema é a única fonte de informações sobre os clientes e suas transações comerciais.

Entende-se que a ZSE deveria fazer uma atualização dos cadastros com uma frequência maior, pois mesmo clientes que compram seguidamente e que

tradicionalmente pagam em dia podem passar a não mais fazê-lo. E, quando dessas atualizações, procurar solicitar documentos que forneçam informações que possam completar as lacunas não preenchidas do cadastro desses clientes. Seria interessante que o próprio sistema fornecesse um relatório apontando os cadastros cujas informações estão incompletas, e que também fosse programado para dificultar a inclusão de um cadastro novo sem o preenchimento da totalidade dos dados. Essas alterações, aliadas às informações fornecidas pelo histórico do cliente, que, além de completo, funciona muito bem, daria muito mais confiabilidade ao cadastro.

5.1.3 Documentos e pesquisas

Para a realização de análise de crédito, a ZSE não exige o fornecimento de nenhum documento por parte do cliente. Apenas são validadas as informações recebidas dos clientes, conforme já fora especificado anteriormente, e realizada pesquisa cadastral junto a órgão de proteção ao crédito. E para os clientes que já possuem relacionamento, é pesquisado também o seu histórico.

A empresa realiza a pesquisa cadastral do cliente que deseja obter utilizando-se da ferramenta *Check Check*, fornecida por empresa do mesmo nome com sede em Brasília - DF, e que dá acesso a informações sobre protestos, registros nos cadastros da SERASA e do SPC e informações sobre a quantidade de consultas cadastrais feitas àquele cliente. Isso permite que se consiga verificar eventuais pendências, ou mesmo servir de alerta quanto a um possível endividamento excessivo do cliente, em virtude de algum aumento muito grande na quantidade de consultas aos seus dados. O resultado dessas pesquisas pode resultar na solicitação de documentos comprobatórios da regularização das pendências identificadas, ou na negativa imediata do crédito solicitado.

Mais uma vez percebeu-se que a ausência de documentação comprobatória da empresa que não é solicitada na abertura ou atualização cadastral pode fragilizar a análise e a concessão de crédito, devido à dificuldade em se comprovar a veracidade das informações fornecidas pelo comprador. Por outro lado, é muito importante a consulta aos órgãos de proteção ao crédito, pois podem evitar a

concessão de crédito a clientes que já possuam débitos em atraso junto a outras empresas.

5.1.4 O processo de análise de crédito

A análise de crédito na ZSE é realizada manualmente. Na primeira etapa consulta-se o sistema a fim de se verificar se o cliente tem compras em aberto, e se os pagamentos delas estão em dia. Caso seja um cliente novo ou que compre apenas semestralmente ou anualmente, verifica-se se os dados do cadastro de clientes que a empresa utiliza estão preenchidos.

A segunda etapa consiste na pesquisa cadastral do cliente junto aos órgãos de proteção ao crédito. Para clientes que compram com frequência e que pagam em dia a pesquisa cadastral não é realizada. Mesmo para clientes que costumam atrasar os pagamentos, porém quitam suas dívidas, a pesquisa não é realizada. Já para clientes que compram apenas semestralmente ou anualmente ou para clientes novos a pesquisa cadastral é sempre realizada.

O passo seguinte é a avaliação do valor do pedido de compra. Se for um cliente que compre com mais frequência e o valor for próximo ao das demais compras que ele costuma realizar, o pedido é aprovado diretamente. Se for um cliente que compre semestralmente ou anualmente e que não possui restrições cadastrais, a compra também é autorizada diretamente, desde que não ultrapasse o valor médio das compras já efetuadas antes. Para clientes novos, a primeira venda é sempre realizada à vista, e as seguintes podem ser a prazo, porém o valor das compras seguintes poderá aumentar somente à medida que as anteriores forem pagas. Para os demais casos, cada situação é analisada pelo proprietário e pela pessoa responsável pela análise de crédito conjuntamente. Dependendo do caso, o crédito pode ou não ser autorizado. Como a empresa efetua vendas diretamente ou através de representantes comerciais, a decisão de conceder ou não crédito também poderá contar com a opinião do representante comercial. Caso o representante insista na concessão de crédito para clientes não aprovados normalmente, a concessão poderá ser autorizada, porém o risco de não recebimento do crédito passará a ser do representante. A empresa não trabalha com nenhum

sistema ou controle de limite de crédito para cada cliente, visto não solicitar informação de faturamento.

A seqüência de etapas descrita acima não é totalmente padronizada, pois alguns passos podem ou não ser executados. Além disso, não há nenhuma documentação desse processo, o que poderia causar problemas caso as pessoas que executam essa tarefa atualmente não pudessem fazê-lo. E não existe nenhum treinamento que seja oferecido aos funcionários para que executem a análise de crédito.

Fazendo-se uma avaliação do processo atualmente utilizado para a análise de crédito da ZSE, verificou-se que há pouca padronização do processo. Acredita-se que a adoção de um processo mais padronizado colaboraria para dar mais agilidade e confiabilidade à análise de crédito. Para isso, poderia haver uma maior automação do processo, resultando em menor possibilidade de falhas humanas, e a adoção de limites de crédito por cliente.

5.1.5 Padrão de crédito

Não existe uma política de crédito definida na ZSE. Há muita flexibilidade na análise de crédito, pois o crédito pode ou não ser aprovado com a concordância do proprietário e, dependendo do caso, do representante comercial também. Segundo o a classificação de tipos de política utilizada por Lansini (2003), a política de crédito da empresa pode ser definida como do tipo comercial ou utilizável. Porém, de acordo com a classificação de Blatt (1999) a política da ZSE estaria enquadrada como sendo do tipo crédito moderado/ cobrança moderada.

Já a concessão de crédito possui regras mais claras, com prazos e parcelamentos definidos, multas e encargos por atraso determinadas e formas de pagamento definidas. Porém todos os clientes que são aprovados na análise de crédito podem receber crédito.

O roteiro de concessão de crédito passa inicialmente pela análise de crédito do cliente. Sendo aprovado, verifica-se junto ao cliente se as condições de parcelamento desejadas estão de acordo com as definidas pela empresa. Alguns

clientes têm condições especiais de crédito, como desconto por sempre pagarem à vista, ou prazo de parcelamento maior. Isso mostra que a empresa busca adaptar-se às necessidades e peculiaridades de seus clientes, o que é essencial conforme explica Lansini (2003).

Do mesmo modo como a análise de crédito, a concessão também poderia ter uma padronização maior. Isso poderia ser feito adotando-se uma seqüência padrão de atendimento, e tentando-se diminuir ao máximo o número de clientes que tenham algum tratamento diferenciado, porém de modo a não causar impactos negativos junto à clientela.

5.1.6 Condições de crédito

Como já foi visto antes, a concessão de crédito é feita conforme a análise de crédito, a solicitação do comprador e as condições de crédito da ZSE. E as condições de crédito fornecidas pela empresa estão baseadas nas formas de pagamento, nos prazos de pagamento, no número de parcelas, e nas multas e encargos por atraso que serão cobrados. As formas de pagamento aceitas pela empresa são o depósito em conta corrente (para vendas à vista) e a cobrança bancária (conforme a empresa, esta forma de pagamento responde por cerca de 98% do total).

Com relação a parcelamentos, a maior parte das vendas a prazo é realizada para pagamento em 28 dias, quando a venda for realizada para clientes do Estado, e com prazo de 35 dias quando o cliente for de fora do Estado. Essa diferença deve-se ao fato de o prazo de entrega ser maior para clientes localizados fora do Estado. Para pagamento em prazos de 28 ou de 35 dias, o valor mínimo da compra deve ser de R\$ 350,00. A ZSE também parcela as compras em mais prestações, quando se tratar de cliente que compra com maior freqüência e cujo valor de cada parcela seja igual ou superior a R\$ 300,00. Nesses casos, realiza-se a venda com pagamentos para 30, 45 e 60 dias, ou seja, em até três parcelas.

Caso o cliente atrase o pagamento de suas compras, a empresa cobra encargos por atraso, proporcionais ao valor da compra ou prestação e ao número de

dias de atraso. Não há a cobrança adicional de multas. Além das condições descritas até agora, é importante ressaltar o fato de que não são exigidas garantias quando da concessão do crédito.

Conforme verificado, a ZSE conseguiu adequar sua oferta de crédito às necessidades de seus clientes, fornecendo crédito em prazos e parcelamentos que permitam aos seus compradores manter as prestações em dia, e contribuindo para que o número de clientes com pagamentos em atraso seja pequeno. A adimplência também está ligada à forma de pagamento através de boleto bancário, que impõe mais respeito por parte do cliente, ainda que intrinsecamente. Outro diferencial é a concessão de maiores prazos para clientes de fora do Estado, em virtude de uma maior demora na entrega dos pedidos.

5.1.7 Concessão de descontos

A empresa concede descontos quando recebe pagamentos à vista. Porém, não dá desconto por antecipação de pagamento de prestações. Outra forma de a ZSE conceder desconto é quando o volume de compras é maior, de modo a compensar o desconto dado com o maior volume de vendas. Também não concede desconto baseada no histórico do cliente e nem àqueles que compram com mais frequência.

5.1.8 Efetivação do crédito

A concessão de crédito para clientes que são aprovados na análise de crédito sem a necessidade de avaliação do proprietário é feita sem maiores restrições pela pessoa que concede crédito. A empresa pode até fornecer crédito a uma empresa que apresente restrições cadastrais, queira comprar mercadorias cujo valor fique muito acima do que é o valor normal de suas compras ou esteja com um valor muito alto de compras a pagar para a empresa, porém nesses casos é realizada uma análise mais minuciosa dela, analisando-se mais detalhadamente seu histórico de pagamentos, o valor da dívida que gerou a restrição cadastral, a investigação junto ao comprador dos motivos que levaram ao registro nos órgãos de proteção ao

crédito, a opinião do representante comercial da empresa (quando a compra for solicitada através deste), o valor do crédito desejado e o prazo para pagamento. Em casos como este, a decisão de conceder ou não o crédito cabe ao proprietário, baseado também na análise feita pela pessoa que normalmente concede crédito.

Não há, porém, uma padronização destas decisões, visto a empresa não ter acesso a algumas informações do cliente, como o seu faturamento, por exemplo. Isso inviabiliza o cálculo de um limite de crédito para cada cliente, o que poderia gerar ganho de produtividade e mais agilidade na concessão de crédito. O mesmo critério (faturamento) poderia ser utilizado como forma de considerar a restrição cadastral como relevante ou não relevante para a concessão de crédito, pois se o valor da restrição fosse inferior a algum índice (pendência cadastral que seja de valor igual ou menor a 5% do valor do faturamento mensal da empresa e a data deste registro fosse superior a um ano, por exemplo), a restrição poderia ser considerada não relevante à aprovação do crédito e esta ocorreria normalmente. A adoção desse método permitiria que o proprietário e mesmo a pessoa responsável pela análise de crédito tivessem que intervir menos no processo, dando-lhe agilidade e mais confiabilidade.

5.1.9 Treinamentos

A empresa não oferece nenhum treinamento na área de concessão de crédito, visto que são apenas duas pessoas que trabalham nesse setor. Quando da entrada de um novo funcionário, verifica-se o que este já possui de conhecimentos na área, e a partir disso, são ensinados os passos para concessão de crédito utilizados na empresa. O aprendizado se dá totalmente com a prática no dia-a-dia.

Por outro lado, o proprietário da empresa está sempre aberto a discutir melhorias no processo de concessão de crédito. Muito do que se tem hoje advém dessa possibilidade que os funcionários têm de sugerir melhorias e propor alterações nos processos da empresa. Esse processo de melhoria consiste na apresentação da sugestão ao proprietário e posterior discussão junto aos funcionários da área, procurando verificar a necessidade dessa mudança e projetar

se a mesma vai ter o efeito esperado frente ao eventual custo que essa alteração gerará. Ou seja, avalia-se a relação custo X benefício.

A empresa poderia oferecer algum treinamento a seus empregados na área de concessão de crédito, pois poderia facilitar o entendimento e a adoção de novos métodos de análise e concessão de crédito. Além disso, seria importante que a empresa desse abertura para o surgimento, alteração e melhoria de processos, resultando em maior confiabilidade, rapidez, segurança e um estímulo aos seus colaboradores.

5.2 Política de cobrança

A seguir, seguirá a descrição e o diagnóstico do processo de cobrança da Zebu Sistemas Eletrônicos Ltda., visando explicitar o modo como a cobrança dos créditos em atraso é realizada.

5.2.1 Cobrança

Por se tratar de uma empresa de menor porte, a ZSE possui a área de crédito e a área de cobrança funcionando juntas. As mesmas pessoas que concedem crédito são também as que executam a cobrança. Já foi mencionado acima que a forma de pagamento mais utilizada é a cobrança bancária, na qual o cliente recebe um boleto de cobrança referente ao valor total da sua compra ou prestação, conforme o caso. Com esse meio de cobrança, basta que o comprador pague o boleto até o vencimento em qualquer agência bancária do País para que o valor seja creditado diretamente na conta corrente da empresa. Caso tenha recebido, o comprador é alertado de que não consta nos registros da ZSE o pagamento das compras realizadas.

A ZSE não possui uma política de cobrança explícita ou documentada, e nem padronizada. Cada cliente possui suas particularidades, e estas são analisadas cada vez que algum pagamento fica em atraso. Há clientes que nunca pagam em atraso, outros que às vezes atrasam, às vezes não, e os clientes que atrasam sempre, mas

quitam suas dívidas. Mas há ainda aqueles que não pagam suas contas e que necessitam de um cuidado maior, através de procedimentos que serão descritos adiante.

Se mesmo após tentativas de contato o pagamento não ocorrer, a dívida é encaminhada a protesto através de cobrança bancária. Para a ZSE, um cliente só passa a ser considerado inadimplente quando tiver uma compra protestada ou quando negar a dívida. E quando tiver protesto registrado em seu nome, automaticamente passará a constar nos cadastros restritivos.

Verifica-se aqui que poderia haver uma maior padronização de processos, tal como recomendado na análise e concessão de crédito, evitando-se ao máximo exceções à regra. Sugere-se que se deva entrar em contato com os clientes que tem contumácia em atrasos nos pagamentos, a fim de sensibilizá-los da importância de se manter seus pagamentos em dia e, desse modo, ter acesso a crédito de maneira mais facilitada.

5.2.2 O processo de cobrança

Antes de qualquer procedimento de cobrança, o setor responsável verifica quem são os clientes que estão em atraso. Caso se trate de um cliente que atrasa costumeiramente, não se estabelece contato com o mesmo. Porém, se for um cliente que não costuma atrasar seus pagamentos, entra-se em contato com ele a fim de certificar-se se o mesmo recebeu a mercadoria. Caso não tenha recebido, a cobrança é imediatamente suspensa.

Não existe um roteiro padrão estabelecido pela empresa que esteja documentado. Conforme já mencionado acima, se o cliente que estiver em atraso for contumaz nesse tipo de ocorrência, não há o contato por parte da empresa. Desse modo, ao final do prazo de cinco dias úteis após o vencimento a cobrança é automaticamente remetida ao cartório. Para os clientes que não costumam atrasar seus pagamentos, o processo acima descrito inicia-se normalmente dois dias úteis após o vencimento da dívida. Se o cliente confirmar o recebimento da mercadoria, o funcionário o questiona sobre o pagamento da sua conta. Como as vendas a prazo

são todas feitas utilizando-se boleto bancário, o procedimento possui certa padronização. Caso o cliente alegue não ter recebido o boleto ou tê-lo perdido, o setor de crédito e cobrança envia uma segunda via dele por correio eletrônico ou por fax.

Se ainda assim a quitação não se efetivar, entra-se em contato comunicando que a dívida será encaminhada a protesto em caso de não pagamento, argumentando que a falta de pagamento incorrerá em maiores custos para o devedor. Passados cinco dias úteis do vencimento da dívida, o título é remetido ao cartório, que adotará as medidas de cobrança legais. Caso o devedor quite a dívida, o processo se encerra com o crédito do respectivo valor na conta corrente da empresa. E, se mesmo após a intimação feita pelo oficial do cartório o pagamento não ocorrer, o registro do protesto é lavrado e o devedor passa a constar nos cadastros restritivos.

Acredita-se que a utilização de cobrança bancária como forma de recebimento das vendas efetuadas contribui para um menor nível de atrasos nos pagamentos. Por outro lado, seria mais correto contatar todos os clientes que deixam de pagar suas contas em dia, independentemente de estarem ou não entre aqueles que sempre deixam os títulos serem remetidos ao cartório.

5.2.3 Monitoramento da inadimplência

A ZSE não costuma calcular seu índice de inadimplência, não tendo nenhum controle automatizado ou mesmo manual sobre ele. Os clientes em atraso são monitorados e contatados conforme já fora descrito anteriormente. Diariamente, o sistema disponibiliza um relatório de clientes com pagamentos vencidos e que ainda não foram quitados. Desse modo, visualizam-se aqueles que devem ser observados e contatados a fim de que quitem seus débitos.

Apesar de se executar esse processo, não é calculado nenhum índice de inadimplência. Além disso, a empresa também não possui controle sobre os índices de recuperação de créditos inadimplidos. Tenta-se fazer a cobrança de modo pontual, tentando-se contatar clientes que inadimpliram há algum tempo e que

possuam débitos em aberto. Não há qualquer tipo de meta de recuperação, bonificação ou premiação definidos.

Analisando-se o que está descrito sobre o monitoramento da inadimplência, pôde-se ver que seria importante para a empresa conhecer o seu índice de clientes em atraso, motivo pelo qual se recomenda a adoção desta sistemática. Paralelamente a isso, a entrega de bonificações e prêmios condicionados ao atingimento de metas de recuperação de créditos em atraso ou já inadimplidos poderia colaborar para que a empresa reduza ainda mais seus prejuízos. Para isso, o relatório diário contendo a listagem dos clientes com prestações em atraso, que é bastante completo e objetivo, vai ter muita importância.

5.2.4 Treinamento

A ZSE não possui nenhum tipo de treinamento que seja oferecido aos seus colaboradores no que se refere à recuperação de créditos. O aprendizado se dá ao longo do tempo, de modo totalmente prático. A empresa não vê a necessidade da realização de treinamentos na área de recuperação de créditos em atraso, visto estar satisfeita com a maneira como é feita atualmente.

Apesar de gostar da política de cobrança em uso, a organização está sempre aberta a sugestões advindas de seus funcionários, por acreditar que essa troca de idéias é salutar tanto para a empresa quanto para os empregados. Isso acontece porque a empresa pode obter melhores resultados em termos de cobrança adotando a sugestão proposta, e o empregado pode, a partir das discussões acerca de sua proposição, entender melhor as diretrizes que a empresa utiliza.

Assim como já fora tratado no item 5.1.9, a empresa não vê necessidade em oferecer treinamentos na área de cobrança. Porém, sabe-se que é importante contar com colaboradores competentes, mas que também tenham um nível de conhecimento mínimo acerca de cobrança e possam contribuir com sugestões de melhorias de processos junto à empresa.

5.3 Avaliação geral das áreas em análise

Conforme se pôde verificar ao longo desse capítulo, viu-se que a ZSE possui um processo de análise e de concessão de crédito pouco padronizado. Alguns processos podem ser efetuados para um cliente e não o são para outro, alguns podem efetuar compras a prazo mesmo que a sua avaliação cadastral inicial tenha sido negativa e outros não, dependendo da análise feita pelos funcionários da área e pelo proprietário da empresa. Além disso, todo o processo de análise de crédito é manual, fazendo com que a possibilidade de falhas no processo seja maior em virtude de aumento da entrada de informações no sistema feitas pelos funcionários ou do esquecimento da realização de alguma etapa.

Por outro lado, ao mesmo tempo em que possui pouca padronização, a empresa apresenta grande flexibilidade para fornecer crédito. Isso se deve principalmente pelo porte reduzido da empresa, que permite que seu proprietário possa acompanhar o processo com maior proximidade e participar mais ativamente das decisões.

Mas conceder crédito de maneira a satisfazer as necessidades dos clientes ao mesmo tempo em que busca o recebimento total de suas vendas não é uma tarefa fácil de ser realizada. Por estar há mais de vinte anos no mercado, a empresa conhece muito bem o perfil de sua clientela, e em parte por esse motivo possui um baixo índice de inadimplência. O outro motivo vem a ser a utilização de cobrança bancária, onde o banco remete os títulos vencidos e não pagos ao cartório de protesto de títulos e documentos, que se encarrega de entregar a intimação ao devedor e registrá-lo nos órgãos de proteção ao crédito se for o caso.

Porém, deve ser levado em conta que a empresa poderia ter algumas dificuldades com o método atual de concessão de crédito caso abrisse uma filial ou expandisse consideravelmente suas vendas. Isso porque os processos em uso exigem muita interferência na análise e na concessão do crédito por parte do proprietário ou dos funcionários, e a ocorrência de um dos eventos citados no início do parágrafo causaria grandes dificuldades na continuidade deste processo e, conseqüentemente, problemas relacionados às vendas e aos clientes.

Ao longo deste capítulo procurou-se descrever o funcionamento atual da Zebu Sistemas Eletrônicos Ltda. no que se refere à concessão de crédito e cobrança, bem como fazer um diagnóstico das práticas utilizadas. Por fim, acredita-se que as sugestões listadas no próximo capítulo poderiam colaborar para a melhoria e evolução nos processos ligados à análise e concessão de crédito e à cobrança de créditos em atraso.



6 SUGESTÕES E PROPOSTAS DE MELHORIAS

Passadas as etapas de realização das entrevistas, da descrição dos processos e métodos utilizados e realizado o diagnóstico dos setores analisados, foram sugeridas proposições que objetivaram não só alcançar o escopo deste trabalho, mas também terem utilidade prática para a empresa, delas se beneficiando e melhorando seus processos. Buscou-se propor melhorias de processos, a adoção de novas práticas e o abandono de outras, sempre levando-se em conta a real possibilidade de aplicação destas na empresa em análise e a viabilidade financeira de sua adoção. De nada adiantaria propor-se o desenvolvimento de sistemas e métodos mais complexos, tais como sistemas de score de crédito totalmente automatizados utilizados por grandes instituições financeiras, que teriam alto custo de implantação e que certamente não seriam utilizados.

Este capítulo sugere melhorias consideradas mais importantes sob o ponto de vista do autor, baseado no referencial teórico utilizado. Durante as etapas de descrição e de diagnóstico da empresa tratadas no capítulo anterior, outras proposições foram feitas e não serão aqui abordadas com mais profundidade. Enquadram-se nisso os seguintes itens:

- 5.1.3 (Documentos e pesquisas);
- 5.1.5 (Padrão de crédito);
- 5.1.6 (Condições de crédito);
- 5.1.7 (Concessão de descontos);

- 5.1.9 (Treinamentos);
- 5.2.1 (Cobrança)
- 5.2.3 (Monitoramento da inadimplência);
- 5.2.4 (Treinamento).

Por outro lado, optou-se por tratar com maior nível de detalhamento os itens abaixo, por considerar-se que melhorias neles podem trazer ganhos significativos à empresa:

- 5.1.1 (Cadastro);
- 5.1.2 (Manutenção do cadastro);
- 5.1.4 (O processo de análise de crédito);
- 5.1.8 (Efetivação do crédito);
- 5.2.2 (O processo de cobrança).

Desse modo, as sugestões de melhorias propostas estão a seguir descritas.

6.1 Política de crédito

Nas subseções que seguem, serão listadas e descritas as sugestões de melhorias que podem ser realizadas nos processos de análise e concessão de crédito da ZSE, baseadas no referencial teórico utilizado.

6.1.1 Cadastro

Além das informações solicitadas quando da confecção de um novo cadastro, que são normalmente confirmáveis através de consultas na internet e confirmação das referências comerciais indicadas pelo cliente, acredita-se que a solicitação de cópia de documentos como o contrato social e suas alterações, cópia do documento

de identificação e do CPF dos sócios da empresa, autorização para que outras pessoas possam efetuar compras em nome da empresa, acompanhada das cópias dos documentos de identificação das pessoas autorizadas e da comprovação de faturamento da empresa (que pode ser a declaração de imposto de renda pessoa jurídica ou declaração emitida pelo contador responsável) daria maior confiabilidade e segurança à ZSE.

Sabe-se que a solicitação destes documentos pode levar a algumas reclamações por parte dos clientes, principalmente os mais antigos, acostumados com a maneira como a empresa sempre atuou. Certamente a adoção dessa medida vai gerar certo desconforto no início, mas a tendência é de que isso logo passará. Talvez uma boa maneira de se contornar essa situação seria pedir a documentação aos poucos, informando o cliente de que o sistema que gerencia os cadastros foi modificado e que essas informações agora são necessárias.

Como já fora visto no capítulo do referencial teórico, Lansini (2003) fala da importância de se comprovar todas as informações constantes do cadastro, de modo a conceder-lhe credibilidade. Desse modo, a solicitação dos documentos e formulários acima citados tem por principal função comprovar as informações fornecidas pelo cliente, dando maior segurança à ZSE, pois a possibilidade de se tratar de um golpe passa a ser menor, visto que a empresa estará se cercando de garantias de que seu cliente é quem diz realmente ser, e que em momento outras pessoas que não as autorizadas efetuarão compras, evitando problemas futuros de contestação de dívidas.

6.1.2 Manutenção do cadastro

A partir do momento em que a empresa iniciasse o pedido de documentação comprobatória das informações cadastrais de seus clientes, como sugerido no item 6.1.1, o cadastro deveria sofrer uma modificação, permitindo que a análise de crédito pudesse ser efetivada apenas quando todos os dados cadastrais de um cliente estivessem devidamente preenchidos. Isso seria muito importante porque iria permitir que a empresa tivesse uma imagem mais nítida de seu cliente.

Além de estar com o cadastro completo, o sistema deveria ser programado de modo a autorizar apenas vendas para clientes que tenham cadastrada a informação de limite de crédito, permitindo que apenas clientes que tivessem passado pelo processo de análise de crédito pudessem efetuar vendas a prazo. Isso iria contribuir também para dar mais segurança ao processo de concessão de crédito, pois compras que superem o limite de crédito definido teriam que sofrer uma análise mais criteriosa, e facilitaria as compras cuja soma ficasse dentro do limite de crédito do cliente, na medida em que a adoção de limites daria mais agilidade à venda.

Uma outra mudança que se julga importante é a introdução de um campo no cadastro do cliente que armazene a data da última atualização cadastral efetuada. Essa é uma informação importante, pois pode acontecer de certo cliente estar com seu cadastro totalmente preenchido, porém tais informações serem antigas e por vezes desatualizadas. Isso poderia levar a uma análise de crédito que não correspondesse à realidade e que poderia tanto prejudicar algum cliente, dando-lhe um limite abaixo de sua capacidade, como também fornecer-lhe crédito em valor muito superior ao ideal.

A partir da introdução do campo que informe a data da última atualização cadastral efetuada, recomenda-se que o sistema somente permita a análise de crédito e a realização de novas vendas se a data da última atualização cadastral não fosse superior a um ano. Considera-se que o prazo de um ano é um prazo adequado, pois a adoção de um prazo superior a este poderia fazer com que o risco aumentasse, visto que a situação econômico-financeira e a documentação constitutiva da empresa poderia se modificar demasiadamente, distorcendo a análise de crédito. Por outro lado, se o prazo fosse inferior a um ano, certamente haveria um número muito maior de reclamações por parte dos clientes em função do pedido periódico de documentos, e a atualização muito freqüente dos cadastros dos clientes sobrecarregaria os funcionários, atrapalhando o andamento das demais rotinas da empresa ou levando a necessidade de contratação de mais um funcionário.

Como pode ser visto no ANEXO A e no ANEXO B, o sistema da empresa tem uma tela de cadastro com razoável grau de complexidade, porém não é funcional, dificultando, por exemplo, a realização das atividades de pesquisa ao histórico e às

compras. Com base no que foi sugerido acima, elaborou-se o modelo de tela do sistema de cadastros da empresa que se segue:

FIGURA 1 - Sugestão de configuração da tela de consulta aos dados dos clientes

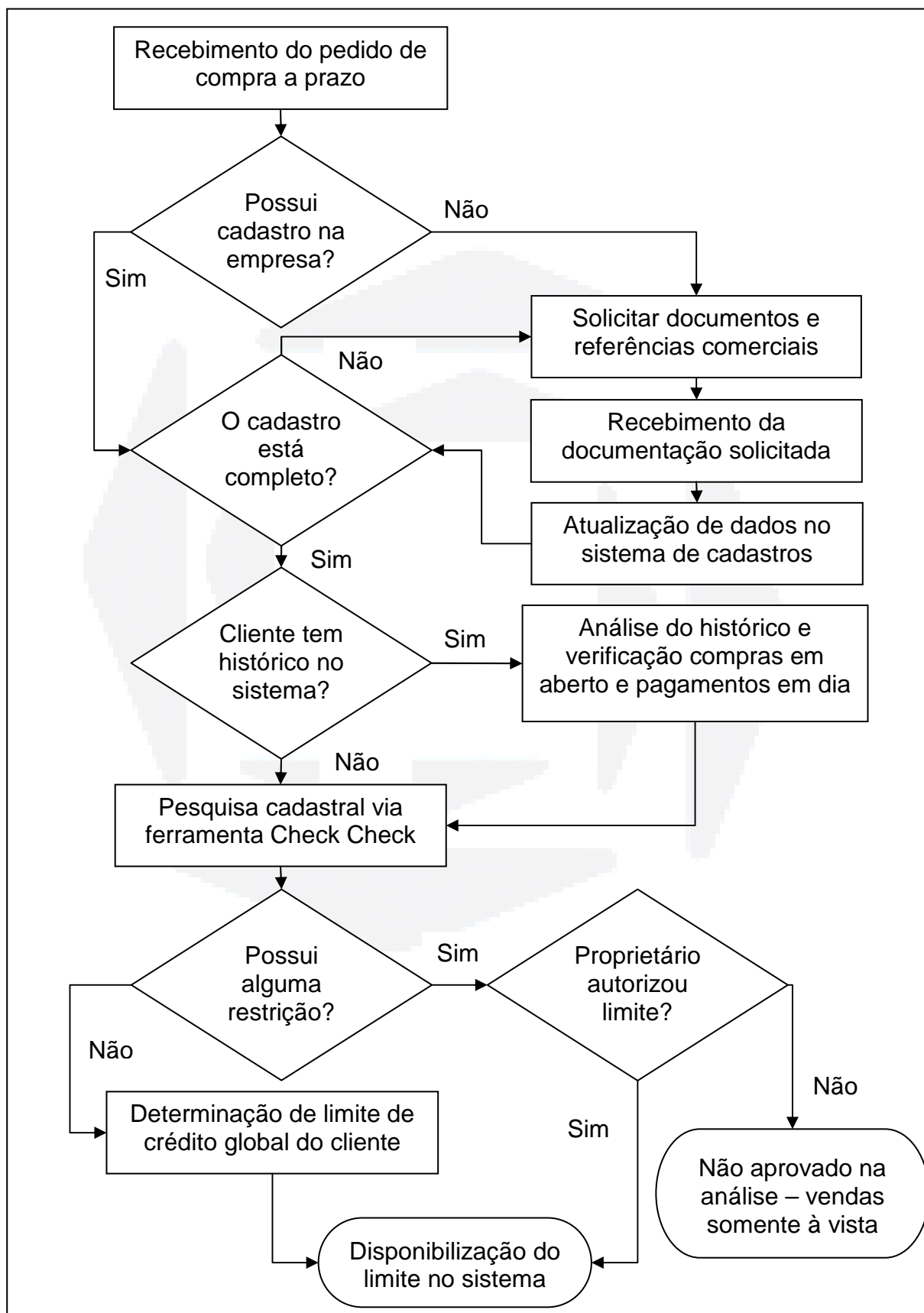
ZSE – Cadastro de clientes – Consulta informações gerais			
Razão Social: <input type="text"/>			
CNPJ: <input type="text"/>	Inscrição Estadual: <input type="text"/>	Data de abertura: <input type="text"/>	
Endereço: <input type="text"/>		N.º <input type="text"/>	Compl.: <input type="text"/>
Bairro: <input type="text"/>	Município: <input type="text"/>		
UF: <input type="text"/>	CEP: <input type="text"/>	Telefone: (<input type="text"/>) <input type="text"/>	FAX: (<input type="text"/>) <input type="text"/>
Referência comercial 1: <input type="text"/>		Telefone: (<input type="text"/>) <input type="text"/>	
Referência comercial 2: <input type="text"/>		Telefone: (<input type="text"/>) <input type="text"/>	
Representantes legais: <input type="text"/>			
Compradores autorizados: <input type="text"/>			
Faturamento anual: R\$ <input type="text"/>		Ano referência: <input type="text"/>	Faturamento confirmado: <input type="text"/>
Limite de crédito global: R\$ <input type="text"/>		Data última atualização: <input type="text"/>	
<input type="button" value="Atualizar cadastro"/>	<input type="button" value="Consultar histórico"/>	<input type="button" value="Consultar compras"/>	<input type="button" value="Voltar"/>

Fonte: do autor, com base no referencial teórico utilizado.

6.1.3 O processo de análise de crédito

Quando do diagnóstico do processo de análise de crédito da ZSE, verificou-se a incipiente padronização e a ausência de documentação dos processos realizados. Para resolver esses problemas, recomenda-se a criação de um fluxograma que permita fácil entendimento dos processos a serem seguidos e a seqüência em que devem ocorrer e o detalhamento de cada etapa da análise de crédito. Isso poderá resolver dois problemas de uma só vez: faria com que a empresa seguisse um padrão de análise e de concessão de crédito devidamente documentado de modo a padronizar a concessão, e ao mesmo tempo permitiria que o processo tivesse continuidade mesmo que os funcionários do setor estivessem ausentes. Sugere-se, para tanto, que a análise de crédito siga o fluxo a seguir:

FIGURA 2 – Sugestão de fluxograma do processo de análise de crédito



Fonte: do autor

O uso dessa seqüência de passos não objetiva a concessão de crédito fora dos padrões estabelecidos. Deseja-se com esse passo a passo diminuir o máximo possível a quantidade de clientes que precisariam ser avaliados de modo mais criterioso através do uso de meios mais rígidos de análise. Isso faria com que os funcionários e mesmo o proprietário perdessem menos tempo analisando as informações sobre o cliente, e ao mesmo tempo daria uma maior garantia de que os passos seguidos na análise de crédito da ZSE foram realizados. De qualquer modo, porém, a aprovação ou não de um cliente poderá ser feita pelo proprietário da empresa.

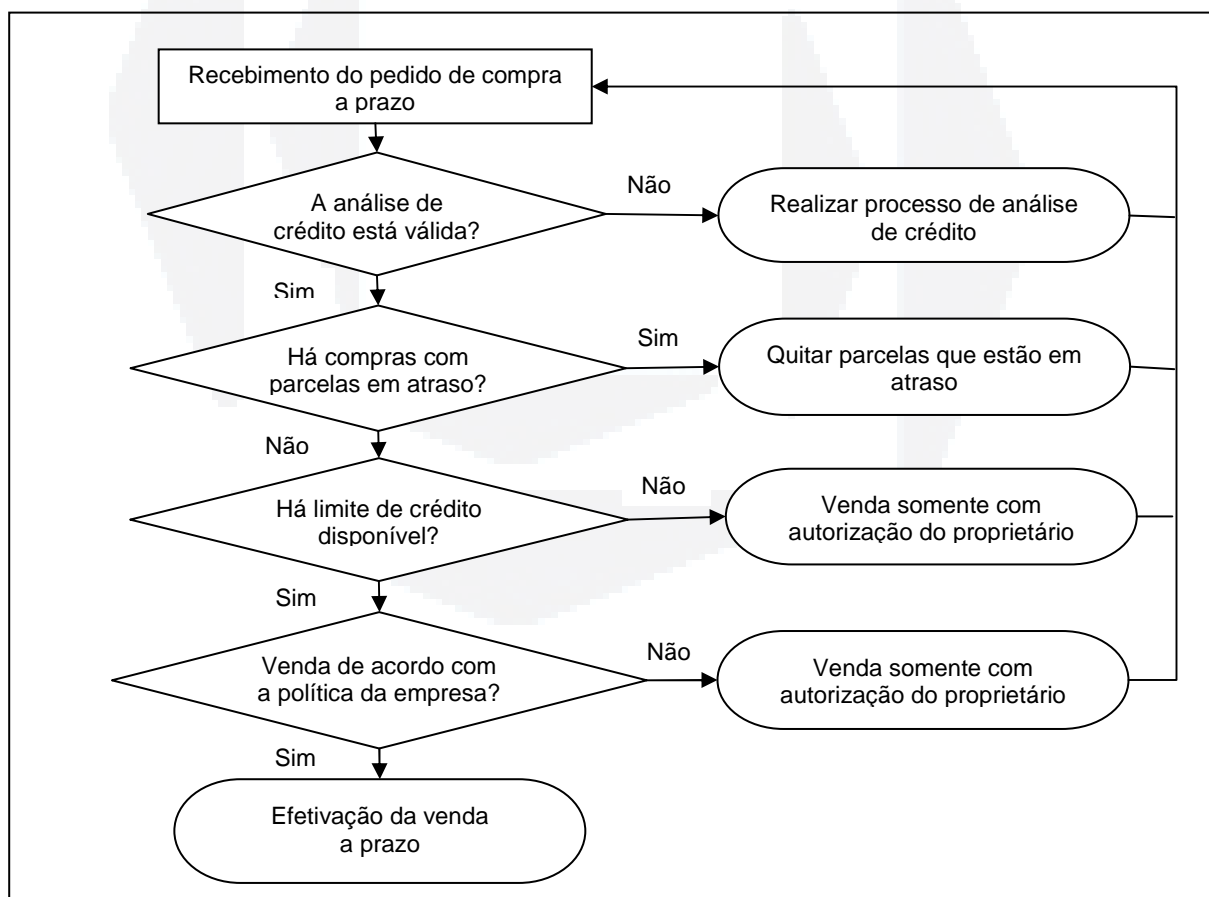
Uma parte desse fluxo de processos poderia ser realizada pelo próprio sistema de cadastro de forma automatizada. As etapas de realização de pesquisas cadastrais, o controle sobre a utilização do limite de crédito, e o histórico completo do cliente analisado são algumas das informações que poderiam ser extraídas das próprias bases de dados da empresa sem a intervenção humana. Essa medida daria mais velocidade e confiabilidade à análise creditícia do cliente. Além disso, o próprio sistema poderia fornecer uma sugestão de limite de crédito para os clientes que tiveram toda a sua documentação lançada nele e a análise de crédito realizada, dando um grau de padronização bastante elevado.

6.1.4 Efetivação do crédito

Conforme fora visto no item 5.1.8, a ausência de informações sobre o faturamento de seus clientes prejudica a ZSE no que se refere à produtividade e à agilidade na concessão de crédito. Pensa-se que seria muito importante que a empresa se utilizasse de uma forma de calcular o limite de crédito para cada cliente. Uma maneira relativamente simples de calculá-lo seria o uso de um percentual do faturamento mensal do cliente como limite de crédito. Tendo-se essa informação, ficaria mais fácil efetivar a venda a prazo mesmo em casos onde os valores superam o limite previamente estipulado, pois só seria necessária uma verificação mais acurada quando a soma das compras em aberto e dos novos pedidos realizados ficasse superior ao limite pré-aprovado.

É importante explicar que a simples adoção do uso de limites de crédito não resolve por si só a questão da análise cadastral e da efetivação do crédito. O limite de crédito deve ser encarado apenas como um parâmetro que faz parte do processo de aprovação de crédito, e não como uma regra intransponível e definitiva. Deve-se levar em conta também que a política de crédito da empresa é bastante flexível. Por outro lado, a sua utilização poderia trazer bons frutos para a ZSE pelo fato de dar maior padronização à concessão, o que tende a diminuir sensivelmente a possibilidade de atrasos nos recebimentos e os riscos em se vender em valores muito acima daqueles que os clientes poderiam realmente comprar. Na tentativa de se buscar maior padronização dos processos de concessão de crédito, desenvolveu-se o fluxograma que segue:

FIGURA 3 - Sugestão de fluxograma do processo de concessão de crédito



Fonte: do autor

6.1.5 Realização de treinamentos ou cursos

Acredita-se que a correta realização de qualquer tarefa passe primeiramente pela qualificação em bem fazê-la ou pelo aprendizado adequado dela. Assim, mesmo que a empresa não seja de maior porte e tenha um setor administrativo pequeno, a realização de treinamentos e cursos é importante tanto para o aprendizado quanto para o aperfeiçoamento de técnicas de análise e concessão de crédito.

É importante que as pessoas que trabalham nesse setor dominem as técnicas básicas de análise e concessão creditícia, a fim de melhor executar suas tarefas. Uma das maneiras seria o registro formal de todas as etapas do processo de análise e concessão de crédito, conforme já se sugeriu no item 6.1.3. Outra maneira seria a qualificação fora da empresa, seja através de cursos ou de palestras. Há órgãos como o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e as Associações Comerciais e Industriais que oferecem cursos nessas áreas e inclusive podem ajudar a sanar eventuais dúvidas que poderão surgir. Recomenda-se que os funcionários realizem periodicamente cursos voltados a essa área, a fim de se manterem atualizados e permitir a troca de idéias com profissionais de outras empresas, aumentando o conhecimento no tema e trazendo sugestões de melhorias nos processos.

6.2 Política de cobrança

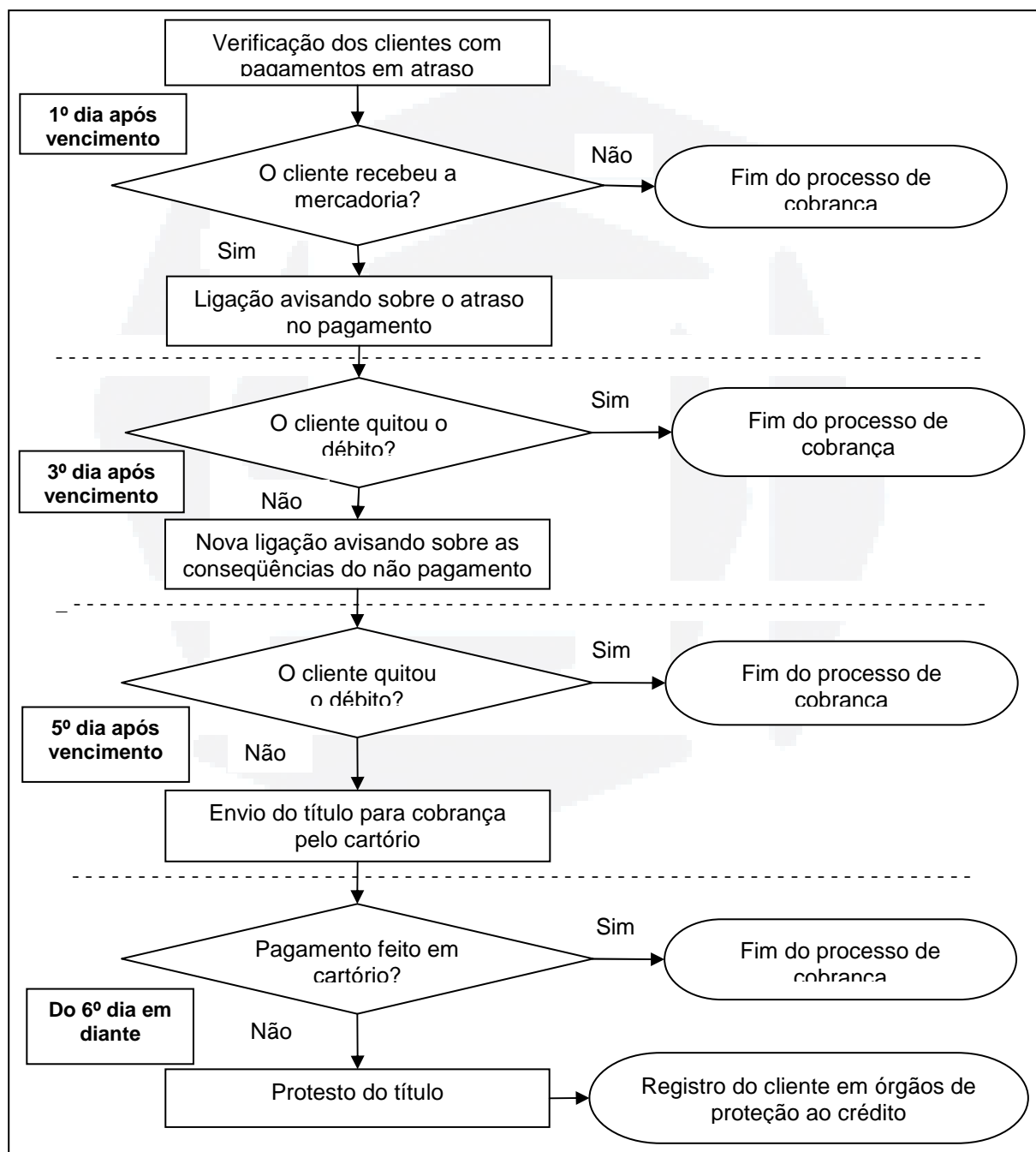
Nos subcapítulos que seguem, tratar-se-á de demonstrar as melhorias sugeridas na política de cobrança da ZSE, com vistas à diminuição de seus índices de inadimplência.

6.2.1 O processo de cobrança

Apesar de a ZSE possuir um índice de inadimplência considerado baixo por seu proprietário, verificou-se a ausência de uma seqüência padronizada na execução das cobranças dos clientes que se encontram com seus pagamentos em

atraso. Para que se tente diminuir ainda mais a inadimplência, poder-se-ia adotar um roteiro padrão para a cobrança, de modo a se tentar a cobrança de todos os boletos em atraso antes destes serem remetidos à cobrança através do cartório de protesto de títulos e documentos. O fluxograma de cobrança que se sugere é o seguinte:

FIGURA 4 – Sugestão de fluxograma do processo de cobrança



Fonte: do autor

Observando-se o fluxograma em acima, percebe-se que são feitas diversas tentativas de cobrança em um curto intervalo de tempo, que é de cerca de cinco dias úteis. Esgotadas todas as tentativas, deixar-se-ia a cobrança ser efetuada via cartório. Essa seqüência deveria ser realizada para todos os clientes, independentemente de seus hábitos de pagamento (alguns clientes sempre pagam seus títulos em cartório).

6.2.2 Tentativa de recuperação de créditos com premiação aos executores

Outra sugestão que se dá à empresa é a de conceder alguma espécie de bonificação aos seus colaboradores no caso de recuperação de créditos inadimplidos há algum tempo. Acredita-se que quem conseguir recuperar o pagamento de alguma compra que não fora paga na época adequada mereça receber alguma recompensa por isso, como forma de estímulo à continuidade dessa prática de cobrança. Um meio de se fazer isso é repassando um percentual do crédito recuperado ao funcionário que conseguiu fazê-lo.

Por outro lado, esse tipo de bonificação pode estimular algum funcionário a não tentar a realização da cobrança de algum débito, esperando um período de tempo maior a fim de que possa beneficiar-se recebendo bônus por cobrança de dívidas mais antigas. Esse tipo de conduta seria muito prejudicial à empresa, pois além dos prejuízos oriundos do atraso no recebimento das vendas, teria que arcar ainda com o pagamento da gratificação ao empregado que “recuperou” o crédito em atraso.

6.3 Linhas gerais de melhorias sugeridas

Após a explanação de alguns meios sugeridos para melhorar os processos de análise de crédito, de concessão de crédito e de cobrança, acredita-se que a adoção destas poderiam auxiliar a empresa a aumentar a confiabilidade em seu processo de análise e concessão de crédito. Em linhas gerais, entende-se que a ZSE precisaria:

- Aumentar a confiabilidade das informações que obtém junto a seus clientes através da coleta de documentos comprobatórios das informações prestadas;
- Seguir um fluxo padrão tanto no processo de análise de crédito quanto no processo de cobrança;
- Definir limites de crédito para todos os clientes que compram parceladamente;
- Oferecer treinamentos, cursos e palestras nas áreas afins aos funcionários que trabalham nesse setor. Seria interessante inclusive que o proprietário também participasse deles;
- Mensurar os índices de inadimplência, a fim de detectar a necessidade da adoção de medidas que busquem a sua redução.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve por objetivo maior propor melhorias na política de crédito e na política de cobrança da Zebu Sistemas Eletrônicos Ltda. Inicialmente, definiu-se quais seriam os objetivos específicos, que foram a análise da política de crédito, a análise da política de cobrança e o desenvolvimento de ferramentas que tornem a concessão de crédito mais ágil e confiável e a cobrança de uma maneira mais padronizada.

A seguir, efetuou-se a delimitação do estudo, a fim de se explicitar que áreas seriam abrangidas por ele, e definir alguns conceitos que foram muito utilizados ao longo do trabalho. Dando seqüência, justificou-se o motivo e a importância da realização deste trabalho, visto que o recebimento das vendas efetuadas é fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa.

O capítulo seguinte foi o que tratou do referencial teórico adotado. Nele foram transcritos conceitos e idéias consideradas como relevantes para a realização das etapas seguintes. Foram tratados assuntos ligados aos temas análise de crédito, política de crédito e política de cobrança. De modo resumido, a seqüência encontrada na frase anterior poderia ser descrita como conhecer as características dos clientes da empresa de modo a definir se estes podem ou não receber crédito, definir regras para a concessão de crédito e definir regras e meios para a cobrança de clientes em atraso.

O quarto capítulo teve por objetivo dar ao leitor uma visão geral acerca da empresa estudada neste trabalho. A partir desta seção, o leitor pôde ter uma idéia muito clara a respeito da empresa no que se refere a sua localização, ramos de atividade, estrutura à disposição e o seu histórico. Esse capítulo foi importante na medida em que permite o entendimento do porquê a empresa se valer de certos métodos em detrimento de outros.

Na seqüência do estudo, realizou-se a descrição dos processos de análise de crédito, de concessão de crédito e de cobrança dos clientes em atraso, seguida do diagnóstico levantado a partir da análise das entrevistas baseado no referencial teórico. Como auxiliar nesse processo, lançou-se mão do uso de um questionário elaborado pelo próprio autor, que serviu como guia para a efetivação desta etapa.

Dando prosseguimento, após ter-se passado por diversas fases, chegou-se ao capítulo que teve por objetivo sugerir melhorias nos processos de concessão de crédito e de cobrança de clientes em atraso. A empresa possui alguns processos bem estruturados, nos quais não haveria necessidade de alterações. Por outro lado, há outros que poderiam melhorar muito, de modo a dar mais segurança, confiabilidade e eficiência a todas as tarefas que se referem à concessão de crédito e à cobrança. E foi justamente nesses processos que se tentou atuar.

Finalizando-se a sugestão de melhorias, conclui-se o que fora proposto no início deste estudo. Espera-se que este trabalho tenha utilidade prática para a empresa, visto que o seu desenvolvimento foi pautado pela tentativa de se adaptar alguns processos à situação da ZSE, de modo a gerar o menor impacto possível ao mesmo tempo em que se busca o crescimento da empresa, porém sem descuidar da busca constante pela qualidade.

REFERÊNCIAS

- BERNI, Mauro Tadeu. **Operação e concessão de crédito**: os parâmetros para a decisão de crédito. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- BLATT, Adriano. **Avaliação de Risco e Decisão de Crédito**: um Enfoque Prático. São Paulo: Nobel, 1999.
- CHEMIN, Beatris Francisca. Guia **Prático da UNIVATES para Trabalhos Acadêmicos**. Lajeado: UNIVATES, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- LANSINI, Jandir Luís. **Concessão de Crédito**: Técnicas para Avaliação e Cobrança. Porto Alegre: SEBRAE/ RS, 2003. v. 3.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTIN, Célio Luiz Müller. **Recuperação de créditos**: estratégias e soluções para a inadimplência. São Paulo: Editora Érica, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- PAIVA, Carlos Alberto de Carvalho. **Administração do Risco de Crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

PEREIRA, Airton Gil Paz. **Tudo sobre cadastro, crédito e cobrança**. São Paulo: Nobel, 1991

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SANTI FILHO, Armando de. **Avaliação de Riscos de Crédito**: para Gerentes de Operações. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de Crédito**: Empresas e Pessoas Físicas. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito**: Concessão e Gerência de Empréstimos. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

SILVA, José Pereira da. **Análise e Decisão de Crédito**. São Paulo: Editora Atlas, 1988.

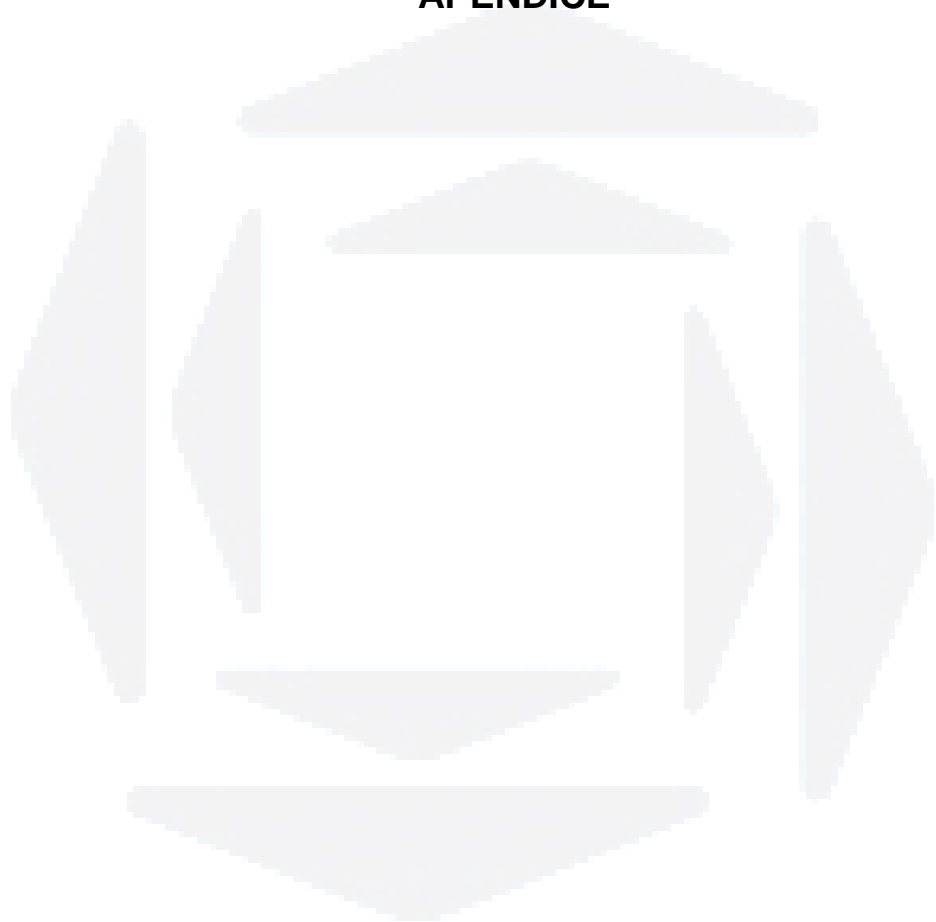
SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

ZEBU Sistemas Eletrônicos Ltda.: histórico. Disponível em <<http://www.zebu.com.br/historia.php>>. Acesso em: 11 set. 2008.

APÊNDICE



APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

1 Política de crédito

1.1 Abertura do cadastro

- 1.1.1 Quem é que realiza a abertura do cadastro?
- 1.1.2 Existe uma política definida para a abertura do cadastro?
- 1.1.3 A empresa possui um sistema informatizado?
- 1.1.4 Existe um padrão em relação aos documentos necessários?

1.2 Manutenção do cadastro

- 1.2.1 Os dados dos clientes têm sua veracidade confirmada?
- 1.2.2 Existe a necessidade periódica de um novo contato para solicitação de documentos?
- 1.2.3 O histórico de clientes que já efetuaram compras é armazenado?
- 1.2.4 A consulta ao cadastro do cliente é fácil e fornece facilmente todas as informações necessárias?
- 1.2.5 É feita alguma auditoria nos cadastros para verificar a sua validade e conformidade?
- 1.2.6 Existe algum controle que seja feito fora do sistema?

1.3 Documentos e pesquisas

- 1.3.1 Quais são os documentos solicitados para análise de crédito?
- 1.3.2 São feitas consultas a órgãos de proteção ao crédito?
- 1.3.3 O histórico do cliente junto à empresa é considerado na análise de crédito?
- 1.3.4 Existe um padrão em relação às consultas que são feitas?

1.4 O processo de análise de crédito

- 1.4.1 Quais são as etapas que a análise de crédito possui na empresa?
- 1.4.2 Essa seqüência é padronizada?
- 1.4.3 Cada cliente tem um limite de compras definido em função das informações constantes no cadastro?
- 1.4.4 O passo-a-passo da análise de crédito da empresa está documentado?
- 1.4.5 A análise é realizada por um software ou é manual?
- 1.4.6 Os funcionários passam por alguma espécie de treinamento para executar a análise de crédito?

1.5 Padrão de crédito

- 1.5.1 Existe uma política de crédito definida?
- 1.5.2 Existe um roteiro de concessão de crédito definido?
- 1.5.3 Que categoria de clientes pode receber crédito?

1.6 Condições de crédito

1.6.1 Que formas de pagamento são aceitas?

1.6.2 Que prazos de pagamento e número de parcelas são utilizados?

1.6.3 Que multas e encargos por atraso são cobrados?

1.6.4 Que tipos de garantias são solicitadas?

1.7 Concessão de descontos

1.7.1 Existe a concessão de desconto por pagamento antecipado?

1.7.2 Existe algum desconto para clientes que compram com certa frequência e que tem ao mesmo tempo um histórico de pontualidade nos pagamentos?

1.8 Efetivação do crédito

1.8.1 Quem pode autorizar a concessão de crédito?

1.8.2 Existe um regime de alçadas para concessão de crédito?

1.8.3 A empresa concede crédito a clientes que não se enquadram nos parâmetros definidos? Em que casos?

1.9 Treinamentos

1.9.1 A empresa realiza algum treinamento ou capacitação de funcionários que concedem crédito?

1.9.2 Se algum treinamento ou capacitação para concessão de crédito são realizados, quando ou em que casos são feitos?

1.9.3 A organização aceita idéias de melhorias do processo de concessão de crédito vindas de seus colaboradores?

2 Política de cobrança

2.1 Cobrança

2.1.1 Existe uma política de cobrança definida?

2.1.2 Quem é responsável pelo processo de cobrança?

2.1.3 A partir de que momento o comprador passa a ser considerado inadimplente?

2.1.4 Há registro dos inadimplentes em órgãos de proteção ao crédito?

2.2 O processo de cobrança

2.2.1 A entrega da mercadoria é confirmada antes de se iniciar a cobrança?

2.2.2 Quando se iniciam os procedimentos de cobrança?

2.2.3 Que meios de cobrança são utilizados? Quem os utiliza?

2.2.4 Existe algum roteiro de cobrança a ser seguido?

2.3 Monitoramento da inadimplência

2.3.1 Há monitoramento dos índices de inadimplência?

2.3.2 A empresa monitora os índices de recuperação de créditos inadimplidos?

2.3.3 Existe algum relatório que liste os clientes inadimplentes e informações afins?

2.3.4 São definidas metas de recuperação de créditos inadimplidos?

2.3.5 Existe alguma espécie de bonificação ou premiação caso a meta de recuperação de inadimplentes seja atingida?

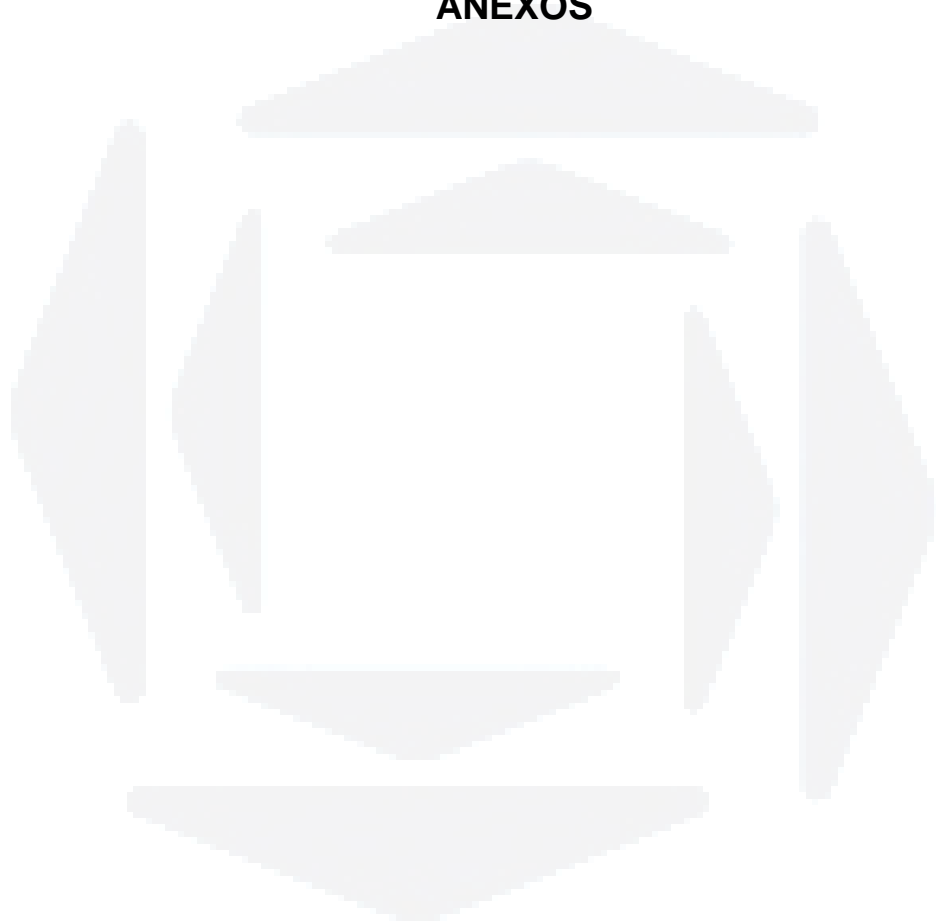
2.4 Treinamento

2.4.1 A empresa realiza algum treinamento ou capacitação de funcionários para executar as tarefas de recuperação de inadimplentes?

2.4.2 Se algum treinamento ou capacitação em técnicas de cobrança for realizado, quando ou em que casos será feito?

2.4.3 A organização aceita sugestões de melhorias do processo de cobrança vindas de seus colaboradores?

ANEXOS



ANEXO A –Tela principal do cadastro de clientes da ZSE

The image shows a screenshot of a web application window titled "ZSE" with the date "11/10/2008". The main menu includes "Manutenções", "Consultas", "Relatórios", "Movimentos", "Especiais", and "Sair". The central focus is a "Manutenção de clientes" form with the following fields and values:

Field	Value
Código	1
Nome Fantasia	Zebu Sistemas Eletrônicos Ltda
Endereço	Cercas Elétricas Zebu
Endereço	Rua Henrique Eckhardt, 555
Bairro	São Bento
Cidade	Lajeado
Atividade	
Filial	
Vendedor	1
CPF/CGC	90443821000195
Outro doc	0720035309
Data	19/08/2005
E-mail	zebu@zebu.com.br
Site	www.zebu.com.br

Buttons at the bottom of the form: Consultar..., Ok, Cancelar, Cadastrar, Excluir, Fechar.

Windows taskbar shows: Iniciar, Caixa de entrada - O..., Pro_estoque, 09:13.

Fonte: sistema da ZSE

ANEXO B – Tela do cadastro de clientes da ZSE com informação de endereço

The screenshot displays the ZSE application interface. The main window title is 'ZSE' and the date is '11/10/2008'. The menu bar includes 'Manutenções', 'Consultas', 'Relatórios', 'Movimentos', 'Especiais', and 'Sair'. A dialog box titled 'Manutenção de clientes' is open, showing two sections: 'Entrega de mercadorias' and 'Cobrança'. The 'Entrega de mercadorias' section contains fields for 'Endereço' (R. Rodrigo do Vale, 219), 'Bairro' (Paineiras), 'Cidade' (239 Tupaciguara), 'CEP', 'Fone', and 'Fax'. The 'Cobrança' section contains fields for 'Endereço', 'Bairro', 'Cidade', 'CEP', 'Fone', 'Fax', 'Condição', 'Caixa Postal', and 'Banco'. At the bottom of the dialog are buttons for 'Consultar...', 'Ok', 'Cancelar', 'Cadastrar', 'Excluir', and 'Fechar'. The main window has a 'USUÁRIO' field and 'Agenda' and 'Assuntos' buttons. The Windows taskbar at the bottom shows the 'Iniciar' button and several open applications: 'Caixa de entrada - O...', 'Pro_estoque', and 'Documento1 - Micros...'. The system clock shows '09:19'.

Fonte: sistema da ZSE