

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**SUGESTÕES DE MELHORIAS NA POLÍTICA DE CRÉDITO E
COBRANÇA DA EMPRESA TEDESCO & EMER LTDA**

Joseane Schneiders

Lajeado, novembro de 2014

Joseane Schneiders

**SUGESTÕES DE MELHORIAS NA POLÍTICA DE CRÉDITO E
COBRANÇA DA EMPRESA TEDESCO & EMER LTDA**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, na linha de formação específica em Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Gabriel Machado Braido

Lajeado, novembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Primeiramente e não podia ser diferente, quero agradecer a DEUS, Ele que me deu a vida, saúde e muita força, sabedoria, paciência e muita persistência para que possa conquistar o que desejo.

Agradeço aos meus pais Nilsa e Raul Pedro Schneiders que são para mim um exemplo de pessoas, que me deram uma boa educação, e se dedicaram a me ensinar coisas boas na vida, me tornando esta pessoa que sou hoje. Obrigada por tamanha dedicação e por todo carinho.

Tão importante quanto agradecer também a minha irmã Janine Schneiders, que também sempre esteve ao meu lado.

Agradeço a uma pessoa que foi fundamental nesta minha jornada acadêmica, Bettina Úrsula Seitz Goulart, mais do que uma colega, é uma grande amiga. Não existem palavras para descrever e agradecer tamanha importância que teve e sempre terá para mim. Pessoa esta que eu quero para sempre ao meu lado, com a qual eu sei que sempre poderei contar.

Importante também agradecer a ele que se fez presente em boa parte desta trajetória, que me incentivou a cada momento, sempre me apoiou e também muito me aguentou, meu noivo Leandro Marlon Arruda. Obrigada por tanto carinho, compreensão e por sempre estar ao meu lado.

Agradeço aos proprietários e também aos meus colegas, da Nativa –

Distribuidora de Produtos Veterinários, que durante toda essa trajetória, muito me incentivaram. Agradeço por todas as oportunidades e por tudo que aprendi.

Ao professor orientador Me. Gabriel Machado Braidó, agradeço por toda atenção e aos ensinamentos para o desenvolvimento deste trabalho. Assim como também a todos os professores e mestres da instituição que contribuíram para o meu aprendizado.

Enfim, agradeço a todos que de certa forma sempre me ajudaram e me incentivaram.

RESUMO

Uma política de crédito e cobrança bem estruturada é um instrumento gerencial muito importante para uma empresa na hora de conceder prazo a um cliente e também para manter um equilíbrio da saúde financeira da empresa, permitindo que esta minimize os riscos de perdas ocasionadas pela inadimplência. Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de sugerir melhorias na política de crédito e cobrança da empresa Tedesco & Emer Ltda., atuante no ramo de distribuição de produtos veterinários, situada na cidade de Lajeado / RS. O método de pesquisa foi de caráter exploratório qualitativo, sendo também realizada uma pesquisa documental e entrevistas semiestruturada com um dos sócios proprietários, dois representantes comerciais e a funcionária responsável pela área financeira da empresa. Após serem analisados os dados coletados, foi realizada a descrição dos procedimentos utilizados atualmente pela empresa, para que pudessem ser sugeridas melhorias. Sugestões estas, que permitiram auxiliar no momento de analisar o cadastro do cliente e na liberação de crédito. Dentre elas, destacam-se: A revisão dos documentos que são exigidos para o cadastro do cliente; obter mais informações sobre o cliente; determinar um limite de crédito e fazer um contato com o cliente, antes da cobrança ir a cartório.

Palavras-chave: Política de Crédito e Cobrança. Inadimplência. Cadastro. Limite de Crédito.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadastro de clientes	48
Figura 2 – Campo no sistema destinado às observações	50
Figura 3 - Campo destinado ao limite de crédito.....	55
Figura 4 – Controle de títulos	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Informações que compõem a ficha cadastral.....	17
Quadro 2 – Documentos cadastro pessoa física	18
Quadro 3 – Documentos cadastro pessoa jurídica	19
Quadro 4 – Os C's do Crédito	25
Quadro 5 – Procedimentos de formas de pagamento	53
Quadro 6 – Sugestões de melhorias.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDL – Centro de Dirigentes Lojistas

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

SCPC – Serviço Central de Proteção ao Crédito

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Situação problema	10
1.1.1 Delimitação do estudo	11
1.1.2 Problema de pesquisa	11
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 Justificativa.....	12
 2 REFERENCIAL TEÓRICO	 15
2.1 Cadastro.....	15
2.1.1 Cadastro pessoa física	17
2.1.2 Cadastro pessoa jurídica.....	18
2.2 Crédito.....	19
2.2.1 Análise de crédito	20
2.2.2 <i>Credit Scoring</i>.....	21
2.2.3 <i>Rating</i>.....	22
2.2.4 Limite de crédito.....	23
2.2.5 Riscos de crédito	24
2.3 “C’s” do Crédito	24
2.3.1 Caráter.....	25
2.3.2 Capacidade	26
2.3.3 Capital.....	27
2.3.4 Colateral.....	27
2.3.5 Condições	28
2.3.6 Conglomerado	29
2.4 Política de crédito	29
2.4.1 Objetivos da política de crédito	31
2.4.2 Elementos de uma política de crédito	32
2.5 Cobrança.....	32
2.5.1 Política de cobrança	34
2.5.2 Procedimentos de cobrança	34
2.5.2.1 Cobrança por telefone	35

2.5.2.2 Cobrança através de cartas	35
2.5.2.3 Cobrança pessoal ou cobradores externos	36
2.5.2.4 Cobrança por meio de agências de cobrança.....	36
2.5.3 Protesto.....	37
2.5.4 Cobrança judicial	37
2.6 Inadimplência	38
3 MÉTODO.....	40
3.1 Tipo de pesquisa	40
3.2 Sujeitos do estudo	41
3.3 Coleta de dados.....	42
3.3.1 Entrevista.	43
3.4 Análise de dados.....	43
3.5 Limitações do método	44
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	45
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
5.1 Crédito.....	47
5.1.1 Cadastro.....	47
5.1.2 Análise de crédito	50
5.1.3 Política de crédito	52
5.2 Cobrança.....	55
5.2.1 Política de cobrança	55
5.2.2 Procedimentos de cobrança	57
5.2.3 Controle da inadimplência	59
5.3 Sugestões de melhorias	60
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE.....	66
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	67

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, em um mundo em que a tecnologia evolui constantemente sempre surgem novos produtos, novos modelos, novas marcas no mercado, fazendo com que as pessoas estejam cada vez mais consumindo produtos e serviços buscando o acompanhamento dessas novas tendências de mercado. Incentivos do governo, facilidade na hora de contratar um financiamento, taxas de juros reduzidas e redução de impostos também facilitam no momento em que uma pessoa deseja adquirir um produto ou um bem. Isso faz com que se intensifique cada vez mais a concorrência entre as empresas.

A constante disputa entre as empresas faz com que estas busquem estruturar uma área comercial qualificada, que avalie alternativas para conquistar e fidelizar clientes e, com isso, aumentar consideravelmente suas vendas e sua participação no mercado.

A área comercial em uma empresa, quando bem qualificada, devido ao empenho de seus representantes faz girar a economia da organização e boa parte do trabalho dos colaboradores diretamente ou indiretamente ligados a ela. Dessa forma, quanto maior e melhor for o trabalho dos representantes comerciais da empresa, maior poderá ser o seu faturamento.

Porém uma venda só é concretizada mediante o pagamento do produto ou serviço devidamente estipulado entre as partes, pois tão importante quanto fazer uma venda concedendo prazo ao cliente, é fazer com que o crédito concedido retorne. Para isso, toda e qualquer empresa deve estabelecer suas políticas de

crédito e cobrança, no qual diversos critérios devem ser bem avaliados, pois a facilidade na liberação de crédito faz com que a taxa de inadimplência cresça consideravelmente. Por outro lado, se a empresa for muito rigorosa na hora de conceder crédito a um cliente, acabará perdendo diversos negócios permitindo que os concorrentes aumentem sua participação no mercado.

O maior risco para a empresa que está concedendo crédito a um cliente é que este valor não retorne. O contato da empresa com o cliente geralmente se dá através do representante comercial, sendo este o responsável por repassar à empresa todas as informações necessárias, para avaliação da concessão de crédito para um cliente, seja este um cliente novo, ou que já tenha efetuado outras compras.

Então, para minimizar os riscos com a inadimplência, a empresa deverá ter uma gestão financeira também muito bem qualificada, que irá alinhar o processo de crédito e cobrança, junto com o aumento das vendas, trabalhando em conjunto com a área comercial.

1.1 Situação problema

Com a forte concorrência no mercado, as empresas acabam sendo mais flexíveis na hora de vender, concedendo crédito com muita facilidade ao cliente. Acabam, muitas vezes, não levando em consideração que essas facilidades acabam levando ao endividamento do cliente, crescendo os índices de inadimplência.

Independente do ramo da empresa, uma venda pode se tornar um risco, quando não se tem claramente estruturada suas regras de concessão de crédito e junto a isso, as normas de cobrança. Para minimizar as perdas e maximizar os recebimentos, um bom gerenciamento de crédito e cobrança torna-se cada vez mais importante e fundamental dentro de uma empresa.

A política de crédito e cobrança, quando bem estruturada, é uma ferramenta gerencial indispensável para garantir a saúde financeira da empresa. A partir do momento em que uma empresa tiver sua política de crédito e cobrança bem estruturada, e souber gerenciá-la de maneira adequada, terá grandes possibilidades de baixar os índices de inadimplência.

1.1.1 Delimitação do estudo

A Tedesco & Emer Ltda., atua no ramo de distribuição de produtos veterinários, representando algumas multinacionais, fazendo a integração entre a empresa e o consumidor. Com uma equipe de representantes, a distribuidora vende o produto para o varejista que, por sua vez, vende ao consumidor final. De acordo com a parceria firmada entre ambas as partes, toda logística é feita por conta da distribuidora, sendo que a mesma é quem subsidia todos os custos diretamente ligados ao transporte da mercadoria. Assim como também todo crédito financeiro proveniente das vendas feitas é exclusivamente da distribuidora, sendo desta forma a inadimplência também submetida a ela.

É neste contexto, que este trabalho buscou analisar a política de crédito e cobrança na empresa Tedesco & Emer Ltda., localizada na cidade de Lajeado / Rio Grande do Sul, identificando possíveis melhorias nesta área, permitindo com isso a possibilidade de aprimorar cada vez mais o cadastro de seus clientes buscando conhecê-los melhor e assim diminuir gradativamente os riscos com a inadimplência.

Esse estudo foi realizado dentro da área de finanças, abrangendo o tema política de crédito e cobrança.

1.1.2 Problema de pesquisa

Diante do contexto apresentado, esta pesquisa buscou responder a seguinte questão: Quais os procedimentos que podem ser utilizados para aprimorar a política de crédito e cobrança da empresa Tedesco & Emer Ltda.?

1.2 Objetivos

Os objetivos foram organizados em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Sugerir melhorias na política de crédito e cobrança da empresa Tedesco & Emer Ltda.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Diagnosticar a atual política de crédito e cobrança adotada pela empresa;
- b) Analisar a política de crédito e cobrança adotada pela empresa com base na literatura pesquisada;
- c) Propor sugestões de melhorias para aprimorar a política de crédito e cobrança da empresa.

1.3 Justificativa

Uma política de crédito e cobrança bem definida dentro de uma organização é importante para reduzir os riscos com a inadimplência e, assim, suprir suas necessidades de capital de giro, garantindo que a saúde financeira esteja sempre equilibrada.

A empresa atende apenas pessoas jurídicas, sendo que atualmente 96% das vendas mensais, são a prazo. Diante deste número expressivo de vendas a prazo este trabalho justifica-se por analisar a política de crédito e cobrança na Tedesco & Emer Ltda, a fim de evitar altos índices de inadimplência.

Para a empresa Tedesco & Emer Ltda., o desenvolvimento deste trabalho se dá devido a necessidade que uma política de crédito e cobrança bem definida tem para uma organização. Tendo a oportunidade de analisar a atual política de crédito e cobrança já existente na empresa, e buscar conhecimento sobre os processos de análise de crédito e cobrança, para tomar decisões quando ocorrem situações nas quais não se sabe ao certo como proceder. E assim obter maior sucesso nas vendas.

Para os proprietários da empresa Tedesco & Emer Ltda., este trabalho trará um maior conhecimento sobre a atual política de crédito e cobrança existente na organização, possibilitando a eles a visão de como funciona este processo possibilitando, também, uma visão geral de como está a área comercial da empresa apresentando alguns pontos que possam ser melhorados, tanto na área comercial como na área financeira.

Para a área financeira da empresa Tedesco & Emer Ltda., este trabalho irá proporcionar subsídios que possam melhorar suas condições no momento de analisar o cadastro de um cliente e lhe conceder crédito para suas compras, com uma segurança de que este crédito possivelmente retorne para o caixa da empresa. Levando em consideração que é nesta área que está concentrada toda a saúde financeira da empresa.

Para a área comercial a realização deste trabalho irá possibilitar aos representantes um melhor entendimento de como funciona o gerenciamento de crédito e cobrança da empresa Tedesco & Emer Ltda. Proporcionando assim um melhor relacionamento entre o comercial e o financeiro da empresa.

E também para os clientes da Tedesco & Emer Ltda., que irão se beneficiar com uma política de crédito melhor estruturada, e assim os clientes que são bons pagadores, aqueles que costumam pagar os títulos até o vencimento, não irão se prejudicar devido àqueles que não pagam seus títulos em dia.

Para a Univates, levando em consideração que para qualquer organização é muito importante ter uma política de crédito e cobrança bem estruturada e definida, o presente estudo proporcionará aos demais estudantes uma fonte de referência para os seus projetos de pesquisa.

Para a aluna, a realização deste estudo, proporcionará a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração. Este estudo também irá proporcionar o aprimoramento dos conhecimentos relacionados ao tema deste trabalho e também a área de finanças, sendo que a mesma já trabalha nesta área, a qual já possui uma aptidão.

Apresentado o capítulo de introdução deste trabalho, no próximo capítulo será exposto o referencial teórico que deu embasamento ao tema desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em uma organização, a política de crédito e cobrança deve ser de conhecimento não só da área financeira, mas também da área comercial, pois são os representantes comerciais que estão frente ao cliente para negociar uma condição de pagamento no momento em que for efetuada uma venda. Ter o conhecimento sobre as regras da empresa auxilia para que o representante repasse ao setor financeiro todas as informações do cliente, que se faz necessário, a fim de evitar a inadimplência. Para isso a política de crédito e cobrança deve ser clara e bem definida para todos.

É dentro deste contexto que este capítulo tem como objetivo dar sustentação e embasamento teórico ao tema de pesquisa deste trabalho. Os principais assuntos relacionados serão: cadastro de clientes, crédito, os C's do crédito, política de crédito, cobrança, política de cobrança e inadimplência.

2.1 Cadastro

Lansini (2003, p. 19), conceitua cadastro como: “o conjunto de dados e informações transcritos para uma ficha própria, possibilitando eventuais consultas futuras para a concessão de crédito.” Ainda na concepção do autor, todas as informações que forem solicitadas ao cliente, devem ser comprovadas através de documentos, e todos os dados devem estar completos.

Silva (2008) acrescenta que cadastro ou ficha cadastral de um cliente é um

valioso instrumento que serve para auxiliar na análise e decisão de crédito. Não existe um modelo padrão, ou único para todas as empresas, cada empresa adota, ou mesmo cria sua ficha de cadastro de cliente, de acordo com seu ramo de atividade, ou suas necessidades. Basta que a ficha cadastral tenha informações necessárias e importantes para a pessoa que irá analisá-la e conceder crédito ao cliente. Porém, ainda conforme o autor, a empresa deve ter o cuidado de não solicitar um número excessivo de informações para não irritar o cliente, e que depois tais informações possam não ser utilizadas.

Conforme Blatt (1999), uma boa ficha cadastral auxilia o departamento de crédito da empresa, com informações suficientes, para a tomada de decisões. Ainda de acordo com o autor, é importante também extrair o máximo possível de referências comerciais e bancárias, para se obter informações.

O cadastro tanto de pessoa física quanto jurídica, é de fundamental importância para se obter informações dos clientes junto a órgãos de proteção ao crédito, como SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) e SERASA. Tão importante quanto cadastrar um cliente novo, é manter atualizado o cadastro de clientes já existentes, e quanto mais completo e atualizado estiver o cadastro, melhor será para o analista de crédito.

Segundo Blatt (1999, p. 78), “um dos mais eficazes e tradicionais instrumentos de análise de crédito ainda é, e jamais deixará de ser, a ficha cadastral”. Ainda de acordo com o autor, o cadastro ou ficha cadastral, é um conjunto de informações que auxiliam no processo decisório de crédito, pois auxilia para avaliar a situação econômico-financeira, idoneidade, e capacidade de pagamento do cliente, ajudando a identificar e segmentar os bons e maus pagadores.

Sá (2004, p. 9) contribui dizendo que: “a ficha cadastral é o conjunto de informações acerca de um determinado cliente que vai determinar seu conceito comercial e, conseqüentemente, seu crédito”.

A seguir o Quadro 1, apontará algumas informações que de acordo com Sá (2004), deverão compor uma ficha cadastral.

Quadro 1 – Informações que compõem a ficha cadastral

Informações Cadastrais	Identificação Localização Atividade Controle Administração Conselho de Administração Outras informações sobre os sócios/administradores Participações Imóveis Seguros
Informações Comportamentais	Produção Compras Projetos de Expansão Comercialização Informações Bancárias
Informações Financeiras	Balanço Demonstração de Resultados Demonstrativos de Fontes e Usos Fluxo de Caixa Índices Financeiros

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Sá (2004, p. 9).

O correto preenchimento da ficha cadastral de um cliente é importante, para se obter informações que serão necessárias na hora que for analisar o cadastro do cliente, e posteriormente lhe conceder crédito. É importante também que todas as informações que forem registradas sejam arquivadas para que quando se fizer necessário possam ser consultadas.

2.1.1 Cadastro pessoa física

Leoni e Leoni (1997, p. 21), definem o cadastro de pessoa física como: “coletânea de dados dos cidadãos, que estão em pleno gozo das prerrogativas constitucionais, legais e do espírito de solidariedade humana”.

No cadastro de pessoa física deve ser coletado o maior número de informações possíveis, informações estas que permite que a empresa conheça o cliente ao qual estará concedendo crédito. De acordo com Blatt (1999, p. 79), “[...] a ficha cadastral é um resumo da vida do cliente”. É nesta ficha cadastral que serão descritas todas as informações apresentadas pelo próprio cliente, a qual ficará armazenada junto a empresa para ser consultada sempre que for necessário.

No entanto não existe uma ficha cadastral de pessoa física padrão que deva

ser seguida por todas as empresas. Cada empresa elabora a ficha de cadastro do cliente, de acordo com as informações que necessita.

Conforme Schrickel (1998, p. 91), para que se obtenha informações básicas sobre o pretendente de crédito, se faz necessário que este apresente alguns documentos, que irão constituir sua ficha cadastral. No Quadro 2, estão alguns documentos básicos, sugeridos por Schrickel (1998):

Quadro 2 – Documentos cadastro pessoa física

Cadastro Pessoa Física	Nome completo: Filiação: Certidão de casamento, se casado (a) Cédula de identidade (RG): Cadastro de Pessoa Física: Comprovante de rendimentos: Declaração de bens (declaração de IR): Comprovante de residência: Referências bancárias: Referências Comerciais:
-------------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Schrickel (1998, p. 91).

É importante que todos os documentos solicitados sejam conferidos, se estes realmente são verdadeiros, para evitar a falsidade ideológica da pessoa. Vale ressaltar também, a importância do preenchimento correto de todos os dados cadastrais do cliente, para evitar futuros transtornos.

2.1.2 Cadastro pessoa jurídica

O cadastro de pessoa jurídica tende a ser um pouco mais complexo que o cadastro de pessoa física, devido a quando se tratar de uma entidade jurídica, envolve além da empresa em si, os sócios que a compõem. “A pessoa jurídica representa uma firma, razão social ou outra denominação qualquer. A empresa pode ser social ou individual” (LEONI; LEONI, 1997, p. 43).

Assim como no cadastro de pessoa física, no cadastro de pessoa jurídica, também não existe uma ficha cadastral padrão a ser seguida por todas as empresas. O que vai diferenciar uma da outra é a questão comercial. De acordo com Leoni e Leoni (1997, p. 41), “nome comercial é a designação sob a qual uma pessoa ou um grupo de pessoas exerce suas atividades e se obriga nos atos a ela

inerentes”.

O Quadro 3, mostrará alguns documentos que de acordo com Schrickel (1998) devem ser solicitados para o cadastro de pessoa jurídica:

Quadro 3 – Documentos cadastro pessoa jurídica

Cadastro Pessoa Jurídica	Razão Social: Cartão CNPJ: Contratos Social e última alteração: Comprovante de endereço: Três últimos balanços da empresa Faturamento dos últimos 12 meses DRE Referências comerciais e bancárias Principais clientes e fornecedores Relação de bens móveis e imóveis da empresa RG, CPF, comprovante de residência e declaração de IRPF dos sócios Procurações
---------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Schrickel (1998, p.92).

Vale ressaltar que no cadastro de pessoa jurídica também é muito importante conferir a autenticidade de todos os documentos apresentados. Assim como também é devidamente importante preencher o cadastro com todas as informações que se fizerem necessárias para que futuramente não falte nenhuma informação importante.

Assim como o correto preenchimento do cadastro de clientes, uma política de concessão de crédito bem estruturada, estabelecendo limites de crédito para os clientes, tem a sua importância. A seguir serão abordados estes assuntos.

2.2 Crédito

Segundo Silva (2008), a palavra crédito pode ter vários significados, variando de acordo com o contexto ao qual se esteja tratando. De uma maneira mais específica, crédito consiste em entregar algo, podendo este ser um bem ou serviço, de valor a uma pessoa, na confiança de que a mesma irá honrar com a promessa de pagamento, dentro de um prazo que foi estipulado entre as partes.

Schricket (1998, p. 25) define que:

Crédito é 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.

Santos (2011, p. 1), define crédito como: “a modalidade de financiamento destinada a possibilitar a realização de transações comerciais entre empresas e seus clientes”. Assim o consumidor pode adquirir a um bem que atenda as suas necessidades, na forma de pagamento parcelado.

De acordo com as definições citadas pelos autores acima, entende-se que a definição de crédito é bem ampla. O fato de crer, de dar credibilidade, seja em forma de valores, através de um financiamento, ou na venda de um produto, ou de um bem a uma pessoa, na confiança de que este valor será devolvido, pode ser muito duvidoso por parte de quem esta cedendo este crédito. Para isso a pessoa tomadora do crédito, tende a conquistar a sua credibilidade junto ao mercado, sempre cumprindo com o acordo que assumiu para a quitação de seus débitos.

“O crédito inclui duas noções fundamentais: confiança, expressa na promessa de pagamento e tempo, que se refere ao período fixado entre a aquisição e a liquidação da dívida” (SANTOS, 2011, p. 1).

Para dar credibilidade a uma pessoa, alguns procedimentos devem ser realizados por parte de quem estiver concedendo o crédito, a fim de analisar as condições e todas as informações do tomador do crédito, estabelecer um limite de crédito dentro das condições financeiras do cliente e analisar quais os possíveis riscos de não receber o crédito concedido ao cliente. A seguir serão apresentados estes procedimentos.

2.2.1 Análise de crédito

O principal objetivo da análise de crédito, de acordo com Schrickel (1998) é procurar identificar os riscos nas situações de empréstimo, evidenciando a capacidade de pagamento por parte do tomador, fazendo recomendações quanto a melhor estruturação e o tipo de empréstimo a conceder, mantendo, sob perspectiva,

a maximização dos resultados da instituição.

A análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações, não raro, complexas, e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada (SCHRICKEL, 1998, p. 27).

Para Costa (2003, p. 17), “o objetivo essencial da análise de crédito é identificar os riscos inerentes ao empréstimo para reduzir a probabilidade de insucesso da operação”. Para isso, a organização deve ter uma análise de crédito bem estruturada, para que o analista tenha todas as condições necessárias, quando for conceder o crédito. Santos (2011) acrescenta que a análise de crédito tem como objetivo averiguar a idoneidade e a capacidade financeira do cliente para amortizar a dívida.

De acordo com os autores, a análise de crédito é uma ferramenta importante para a organização na hora de efetuar uma venda a prazo, pois procura conhecer o tomador de um bem, buscando garantias de que este irá honrar com o pagamento de sua dívida. Conforme Blatt (1999), a análise de crédito, por ser uma ferramenta para analisar a decisão de crédito, é indispensável, pois consiste em analisar de uma forma clara e precisa a situação em que o credor se encontra.

Martin (1997, p.37), cita que “Finalmente, quando falamos em *análise de crédito*, devemos fazer uma releitura daquela famosa frase: ‘Quanto maior o risco, maior o retorno’, transformando-a em: ‘Quanto maior a segurança, maior a probabilidade de receber’”. O autor coloca que quanto maior é o risco que uma empresa pode ter na hora de conceder crédito a um cliente, maior poderá ser o seu retorno, porém se o crédito não retornar para o caixa da empresa, maior será o seu prejuízo.

2.2.2 Credit Scoring

Conforme Blatt (1999), *credit scoring* é a análise discriminante que é aplicada às decisões de crédito, sendo esta a técnica, dentre outras, que melhor se adapta às necessidades das instituições financeiras, e tem sido usada com sucesso. De acordo com o autor, *credit scoring* não define se o cliente se tornará um bom ou mau

pagador, ele apenas define qual é a probabilidade disto ocorrer.

De acordo com Santos (2000), *credit scoring*, ou, pontuação de crédito, surgiu a partir dos anos 70, como um dos métodos mais importantes para auxiliar na tomada de decisão em grandes volumes de propostas de financiamentos. Este método, é um instrumento estatístico que foi desenvolvido para que o analista avalie qual será a probabilidade que um determinado cliente venha a ser um mau pagador no futuro.

O *credit scoring* é uma das técnicas de pontuação de crédito mais conhecida para analisar a qualidade do crédito e medir o risco do cliente ser um mau pagador. Através dessa análise será possível identificar se o cliente possui capacidade financeira para liquidar a sua dívida. Além do que Silva (2008) acrescenta que este sistema possibilita a decisão de crédito massificado, pois assim que são lançados os dados do cliente no sistema, imediatamente este informa se o crédito foi aprovado ou não.

2.2.3 Rating

Conforme Blatt (1999), o *rating* de crédito consiste em um sistema para classificar o risco creditício, sendo esta classificação feita através de letras e/ou números. Ainda de acordo com o autor, é importante avaliar qual a situação financeira dos clientes e qual é o risco que está associado aos seus negócios. Para Silva (2008), *rating* é uma forma de avaliar o risco por meio da mensuração e ponderação de variáveis que determinam o risco da empresa.

Santos (2011, p. 210), define que: “os *ratings* são opiniões sobre a capacidade futura dos devedores de efetuarem, dentro do prazo, o pagamento do principal e dos juros de suas obrigações”. O autor acrescenta que o *rating* não deve ser utilizado isoladamente como parâmetro para decisões de crédito.

De acordo com os autores, o *rating* é um sistema que serve para a classificação e monitoramento de risco dos clientes. Este determina o valor do crédito para uma pessoa, de acordo com a capacidade e vontade que o mesmo terá para honrar com seus débitos dentro do prazo estipulado entre as partes. Porém,

este sistema de classificação não deve ser utilizado sozinho para tomada de decisão de limite de crédito para o cliente.

Silva (1997) acrescenta que quando se usa um bom sistema que auxilia na classificação de risco, este se torna fundamental para decisão de crédito. Este sistema estará orientando quanto ao risco que está sendo assumido, expectativas quanto a inadimplência e também as exigências que devem ser feitas como garantias. Esta análise do risco deve levar a uma classificação do próprio risco.

2.2.4 Limite de crédito

Tão importante quanto analisar todas as informações necessárias na hora de disponibilizar crédito a um cliente, é estabelecer um limite de crédito que o mesmo possa usufruir, para evitar que o cliente compre mais do que possa honrar, de acordo com seus recebíveis. Assim irá garantir também que a empresa receba de volta o valor que disponibilizou ao seu cliente. Santos (2001, p. 41), acrescenta que: “para reduzir o risco com possível inadimplência dos clientes, a empresa vendedora precisa estabelecer um valor máximo de venda para cada um deles”.

Conforme Schrickel (1998, p. 139), “o limite de crédito é o valor total do risco que o prestador deseja assumir no relacionamento com determinado cliente”. Entende-se que a análise de crédito é feita a fim de avaliar qual é o risco que poderá existir entre quem estiver concedendo crédito e um potencial tomador deste crédito, para isso, é estipulado um limite de crédito para o cliente, o qual vem a ser construída por meio de uma ou várias linhas de crédito.

Schrickel (1998, p. 141), conceitua que:

Um limite/linha de crédito é uma ferramenta operacional da instituição. Os limites de crédito propiciam maior flexibilidade de atuação para os órgãos de linha (áreas operacionais, de execução, onde se materializa o relacionamento instituição-cliente), e por um prazo maior do que o interregno de cada operação efetuada.

Entende-se então, que a empresa ao analisar o cadastro do cliente, irá estabelecer um limite de crédito de acordo com as informações apresentadas pelos próprios clientes e também quais são as suas condições de cumprir com as

obrigações. Quanto maior for a capacidade de pagamento do cliente, maior será seu limite de crédito.

2.2.5 Riscos de crédito

De acordo com Blatt (1999, p. 54), “risco de crédito, consequentemente, é definido como a possibilidade de que aquele que concedeu o crédito não o receba do devedor na época e/ou nas condições combinadas”. O autor acredita que toda e qualquer atividade de crédito envolve algum risco, e que para isso, a empresa deve desenvolver políticas e adotar procedimentos que satisfaçam as necessidades e expectativas de maneira a gerar lucros dentro de níveis de risco aceitáveis.

Sempre que for analisado o cadastro de um cliente para efetuar a liberação de crédito, deve-se estar ciente de que corre-se o risco de que este valor não retorne para o caixa da empresa. Algumas vezes, esses riscos poderão se tornar problemas que poderão afetar o caixa da empresa, aumentando o índice de inadimplência.

Diante disto Santos (2011), contribui que quando a empresa ceder crédito a um cliente, deve estar ciente de que, ao vender um crédito, automaticamente estará assumindo um risco com todos os problemas e benefícios que a transação envolve, pois a qualquer momento poderá surgir imprevistos que poderão reduzir a probabilidade de recebimento do crédito.

Além destes procedimentos citados, que devem ser analisados para conceder crédito a um cliente, tem-se mais alguns aspectos relevantes que servem de base na concessão de crédito, denominados de “C’s” do crédito, que serão conceituados a seguir.

2.3 “C’s” do Crédito

Segundo Santos (2011), o processo de análise para concessão ou recusa de crédito, envolve várias decisões, baseadas em experiências adquiridas, informações

disponíveis e a sensibilidade quanto ao risco do negócio. Ainda de acordo com o autor, as informações necessárias para a análise da capacidade financeira dos clientes, são: caráter, capacidade, capital, colateral e condições, sendo mais conhecidas como “C’s” do Crédito.

Quadro 4 – Os C’s do Crédito

Caráter	Idoneidade no mercado de crédito
Capacidade	Habilidade em converter investimentos em receita
Capital	Situação financeira
Colateral	Situação patrimonial
Condições	Impacto de fatores extremos sobre a fonte geradora de receita
Conglomerado	Análise do conjunto onde a empresa esta inserida

Fonte: Adaptado pela autora com base nos autores Santos (2011, p.40) e Silva (2008).

No Quadro 4 estão relacionados os cinco “C’s” do crédito, de acordo com Sá (2004), todos os substantivos aplicáveis ao crédito, começando com a letra “C”, já foram incluídos na lista, sendo que é com base nestes conceitos definidos pelos “C’s”, que são preparadas as fichas cadastrais dos clientes.

De acordo com Gitman (2010), a análise através dos “C’s” do crédito, não interfere no momento de conceder crédito a um cliente, ou não, sendo que o uso desta ferramenta requer a experiência de um analista. O autor acrescenta que, o uso deste modelo tende a garantir que os clientes paguem o valor devido.

“Vontade de pagar pode ser colocada sob o título Caráter, enquanto que habilidade para pagar pode ser nominada tanto como Capacidade, quanto como Capital e Condições” (SCHRICKEL, 1998, p. 48).

A seguir serão conceituados todos os “C’s” do crédito que foram relacionados no Quadro 4.

2.3.1 Caráter

Segundo Schrickel (1998), este é o mais importante para qualquer concessão de crédito, independente do valor da transação. Pois este demonstra qual é a real intenção do tomador em honrar com o pagamento das suas obrigações.

Santos (2011), acrescenta que, o caráter está associado à idoneidade do

cliente junto ao mercado de crédito. Para isso, é indispensável que se tenham informações históricas de seus clientes, buscar junto a outras empresas informações sobre a pontualidade com a qual o cliente costuma cumprir com suas obrigações, assim como também sua intencionalidade.

Assim subentende-se que manter um histórico junto ao cadastro do cliente é importante para que se possa ter um acompanhamento das informações atualizadas, podendo estas estarem relacionadas à pontualidade com a qual o cliente costuma cumprir com o prazo dos pagamentos.

“A vontade de honrar esse compromisso, entretanto, também conhecida por *animus pagandi*, está associada ao caráter, seja do indivíduo, das empresas, das nações ou de grupo de pessoas” (COSTA, 2003, p. 17, grifo nosso).

2.3.2 Capacidade

“Se o *Caráter* diz respeito à vontade de pagar, a *Capacidade* refere-se à *habilidade* de pagar” (SCHRICKEL, 1998, p. 50, grifo nosso).

Este “C” refere-se ao potencial que o tomador do crédito terá em honrar com os compromissos assumidos. De acordo com Schrickel (1998), a pessoa pode ser honesta, ter a vontade de cumprir com suas obrigações, porém, o mesmo pode não ter habilidade de efetuar o pagamento, ou seja, ele não quer, ou não tem o suficiente para pagar.

Segundo Santos (2011, p. 41), “Capacidade refere-se ao julgamento subjetivo do analista quanto à habilidade dos clientes no gerenciamento e conversão de seus negócios em receita”. Sendo assim, o analista de crédito deverá avaliar o cliente, verificando se o mesmo tem a capacidade de honrar com suas obrigações.

Para Blatt (1999), este “C” de capacidade faz menção a habilidade do cliente em cumprir com suas obrigações de acordo com os aspectos pessoais e profissionais do mesmo, bem como também seu relacionamento comercial, social e político dentre outros perante a sociedade. Ainda de acordo com o autor, este é um dos “Cs” mais difíceis de avaliar, pois o tomador do crédito pode demonstrar uma

visão a qual não é real, só mesmo a experiência por parte de quem vai conceder o crédito é que pode minimizar este risco.

2.3.3 Capital

De acordo com Schrickel (1998), já se respondeu aspectos pessoais, tais como Caráter e Capacidade, resta saber se o tomador do crédito terá Capital suficiente para cumprir com os pagamentos. Sendo assim, deve-se avaliar quais são as fontes de renda da pessoa para a qual será concedida o crédito.

No caso de pessoa jurídica, avalia-se a solidez financeira através do patrimônio líquido da empresa, por meio de demonstrativos contábeis, se esta tem algum tipo de pendência financeira. Já quando for pessoa física, esta comprova seus rendimentos através do contracheque ou pela Declaração de Imposto de Renda.

Segundo Santos (2011, p. 41), “o capital é medido pela situação financeira do cliente, levando-se em consideração a composição (quantitativa ou qualitativa) dos recursos, onde são aplicados e como são financiados”.

Costa (2003, p. 42) afirma que:

A variável Capital objetiva mostrar qual a situação econômica e financeira do tomador de crédito. É por ela que tomamos conhecimento das fontes dos recursos de que se vale a empresa e, uma vez obtidos esses recursos, onde foram aplicados.

De acordo com os autores, neste “C” de capital, deve ser feita uma análise para obter informações em relação ao patrimônio do tomador do crédito, a fim de verificar se o mesmo terá condições de cumprir com seus pagamentos.

2.3.4 Colateral

De acordo com Santos (2011), este “C” diz respeito à riqueza patrimonial do tomador do crédito, sendo compostos pelos bens e aplicações financeiras. Ainda de acordo com o autor, este pode ser uma garantia secundária vinculada aos contratos

de crédito, como forma de proteção aos credores em situações diversas.

Schricket (1998) acrescenta que este “C”, serve como uma espécie de “pronto-socorro” para o prestador, a fim de evitar riscos, garantindo a capacidade de pagamento por parte do tomador de crédito.

Entende-se que colateral vem a ser o que o tomador de crédito tem a oferecer do seu patrimônio, de seus bens, como garantia de que o valor devido será devolvido a quem lhe conceder o crédito.

Gitman (2010) acrescenta que colateral é o valor de ativos que o credor dispõe para dar como garantia de crédito. Sendo que quanto maior forem os ativos disponíveis do credor, maiores serão as chances que a empresa terá para recuperar o valor devido, em caso de inadimplência.

2.3.5 Condições

Conforme Blatt (1999), este “C” de condições, refere-se em quais os aspectos gerais e conjunturais que estão relacionados ao cliente, sendo esta medida feita com base no conhecimento das atividades do cliente.

Santos (2011, p. 42) define que:

Este C está relacionado à sensibilidade da capacidade de pagamento dos clientes à concorrência de fatores externos adversos ou sistemáticos, tais como os decorrentes de aumentos nas taxas de inflação, taxa de juros e paridade cambial; e de crises em economias de países desenvolvidos e emergentes, que mantém relacionamento com o Brasil.

Na concepção de Sá (2004), este “C” de condições, aborda os aspectos da empresa que possam afetar a capacidade da mesma em liquidar seus compromissos, tais aspectos que devem ser analisados é o segmento econômico ao qual a empresa se encontra, se a mesma está passando por alguma dificuldade, e outro aspecto é se a empresa depende de um único cliente/fornecedor.

De acordo com os autores, dentre todos os “C’s”, este é importante para quem irá conceder o crédito, pois devem ser avaliadas quais as condições econômicas por parte do tomador do crédito, se este terá condições de cumprir com

suas obrigações. Porém para que se conceda crédito a um cliente, além de ser analisados todos os “C’s” que foram conceituados, a empresa deve ter uma política de crédito bem organizada, para servir como suporte a pessoa responsável em conceder o crédito ao cliente. Sendo assim, a seguir será conceituado política de crédito, seus objetivos e elementos que a compõem.

2.3.6 Conglomerado

Além dos cinco “C’s” que de acordo com Santos (2011), estão relacionados no Quadro 4, alguns autores julgam que deve ser acrescentado mais um “C” que é de conglomerado. Conforme Silva (2008), este “C” se refere a não apenas a análise de uma determinada empresa, que esteja solicitando crédito, mas ao exame do conjunto ao qual esta determinada empresa esteja contida.

Blatt (1999), acrescenta que para se fazer uma análise mais apurada da empresa que esta solicitando o crédito, esta deve ser avaliada no âmbito do grupo de empresas que eventualmente a contenha. De acordo com o autor, quando há um grupo de empresas, não basta conhecer a situação de somente uma, mas também as demais empresas que pertencem ao mesmo grupo, pois muitas vezes uma empresa só, não comporta o crédito, mas o grupo ao qual esta pertence sim.

Com a análise feita através deste “C”, é possível obter informações sobre as condições as quais o grupo todo se encontra. Segundo Blatt (1999), quando se trata de pessoa física, o conglomerado inclui analisar o crédito do cônjuge, dependentes, referências apontadas, e outros.

2.4 Política de crédito

Conforme Santos (2001), para uma empresa que comercializa produtos ou serviços, conceder crédito a seus clientes denomina-se crédito comercial, as condições de pagamento a prazo que a empresa disponibiliza aos seus clientes, é o que constitui sua política de crédito comercial. Ainda de acordo com Santos (2001), as diretrizes de uma política de crédito comercial buscam atingir determinadas

metas financeiras e comerciais. Sendo assim, a política de crédito comercial está subordinada a estratégias de *marketing* e finanças da empresa.

Para Blatt (1999), as políticas de crédito são constantes, pois definem questões de gerenciamento de crédito mediante uma perspectiva estratégica, os procedimentos de crédito mudam quando os negócios também mudam. A política de crédito dentro de qualquer organização deve ser bem gerenciada, em alguns momentos flexíveis, pois podem acontecer mudanças no mercado que farão com que a concessão de crédito em determinado momento deva ser repensado caso a caso.

Silva (2008, p. 80), acrescenta que a política de crédito é:

- Um guia para a decisão de crédito, porém não é a decisão;
- Rege a concessão de crédito, porém não concede o crédito;
- Orienta a concessão de crédito para o objetivo desejado, mas não é objetivo em si.

Para evitar a perda de seu capital, toda e qualquer empresa deve ter sua política de crédito, e esta deve estar estruturada de uma maneira bem clara e objetiva para a pessoa responsável por ceder crédito a um cliente. De acordo com Silva (2008), devido a importância da política de crédito para uma organização, esta deve ser reservado ao escalão hierárquico mais alto da empresa. Ao estabelecer a política de crédito para a organização, diversos fatores devem ser analisados.

Pereira (1991, p. 29), aponta três tipos distintos de política de crédito:

- Política de crédito rígida;
- Política de crédito liberal;
- Política de crédito utilizável.

De acordo com Santos (2001, p.37) “Se a empresa adotar uma política de crédito liberal, conseguirá maior volume de vendas às custas de maior risco de inadimplência. Ao contrário, uma política de crédito restritiva trará baixo risco de

inadimplência, mas reduzirá as vendas”.

Santos (2001), coloca que uma política de crédito ideal é aquela capaz de aumentar o volume de vendas, com o mínimo de inadimplência, para isso existem alguns métodos teóricos capazes de otimizar a política de crédito, mas para um máximo aproveitamento destes métodos é necessário que a empresa conheça a probabilidade de perda com dívidas incobráveis. Sendo que quanto melhor for a situação financeira em que a empresa se encontra, melhor será sua política de crédito, aproveitando o ganho de mercado.

Uma política de crédito é importante para uma empresa, para reduzir os riscos com a inadimplência. Porém a política de crédito deve ser muito bem estruturada, a fim de evitar perdas de clientes e consequentemente baixar seu faturamento.

Lansini (2003) ainda destaca que crédito envolve risco, pois uma série de fatores poderá contribuir para que a pessoa que recebeu crédito não honre com seus compromissos junto a quem lhe concedeu crédito. Para isso, a pessoa responsável por conceder crédito a um cliente, deverá avaliar muito bem, junto a política de crédito da empresa, quais são as condições que o cliente terá para honrar com seus pagamentos, assim como também suas reais intenções.

2.4.1 Objetivos da política de crédito

Blatt (1999, p. 34), afirma que: “equilibrar os objetivos de lucro com as necessidades do cliente”. De acordo com o autor, um dos objetivos da política de crédito é, atender o cliente satisfazendo as suas necessidades e ao mesmo tempo, atingir os objetivos da empresa, maximizando os lucros, mantendo uma sólida política de crédito para manter o equilíbrio diminuindo os riscos com a inadimplência.

Entende-se que um dos maiores objetivos da política de crédito, é de procurar evitar que o valor concedido em crédito não retorne a empresa. Lansini (2003, p. 9), destaca que: “o sucesso de uma boa política de crédito depende de decisões acertadas na colocação de seus produtos, e, o cadastro e o crédito desempenham papel fundamental para a sobrevivência do empreendimento”.

2.4.2 Elementos de uma política de crédito

Para Santos (2001, p. 40) “uma política de crédito contém diretrizes de natureza mercadológica e financeira que têm efeito sobre vários parâmetros econômico-financeiros da empresa”. De acordo com o autor, alguns parâmetros que podem ser afetados pela política de crédito, são: volume de vendas, a necessidade dos gestores quanto ao capital de giro e disponibilidade de caixa para gerar lucro.

Santos (2001) descreve os principais elementos de uma política de crédito:

Prazo de recebimento: é o prazo que é concedido aos clientes para efetuarem seus pagamentos, que em algumas empresas, este prazo é padronizado;

Critérios de aprovação de crédito: são os critérios que as empresas adotam na hora de liberar crédito a um cliente;

Limite de crédito: para evitar que um cliente compre mais do que terá condições de pagar, empresas adotam limites de crédito para reduzir riscos com a inadimplência.

Os elementos citados acima são importantes na hora de conceder crédito a um cliente, devendo sempre avaliar tais elementos quando for um cliente novo e também aos clientes já existentes. Esses elementos são essenciais para a política de crédito de qualquer empresa. Além de se estruturar a política de crédito da empresa de forma clara para auxiliar quem irá conceder crédito ao cliente, é necessário que se tenha o cadastro do cliente, para que este seja analisado e forneça informações sobre o mesmo.

Na próxima seção serão abordados assuntos relacionados à cobrança, como política de cobrança e procedimentos de cobrança que devem ser adotados pelas empresas, caso seja necessário para recuperar o crédito que foi concedido ao cliente.

2.5 Cobrança

Tão importante quanto conceder crédito a um cliente, efetuando assim uma

venda, é fazer com que este valor liberado retorne ao caixa da empresa. Santos (2001, p. 50), define que: “embora seja uma atividade fundamentalmente operacional, a cobrança também requer planejamento e controle para torná-la eficaz”.

Lansini (2003, p. 39), acrescenta que: “a cobrança objetiva promover o retorno do dinheiro ou do capital investido, sendo que, no ambiente dos negócios, o fluxo de dinheiro é fundamental para a saúde financeira da empresa”. O autor ainda destaca o quanto é importante esta função em qualquer organização.

Entende-se a partir dos autores a importância que uma política de cobrança bem definida tem em uma empresa. O setor de cobrança, deverá estar sempre atualizando, de preferência diariamente, as suas contas a receber, para assim administrar, de uma maneira bem organizada, a cobrança quando um cliente não cumprir com o prazo de pagamento, procedendo de acordo com a política estipulada internamente pela empresa, e assim procurar ao máximo evitar a inadimplência.

Ainda, conforme Lansini, (2003), o setor de cobrança de uma organização é que controla quando os clientes efetuam os pagamentos dentro do vencimento, se pagamento é efetuado devidamente dentro do seu prazo, o setor de cobrança avisa ao setor de contas a receber, para que este faça os devidos registros junto ao cadastro do cliente. Quando o cliente não cumpre com o pagamento dentro do prazo e após passar o tempo de pagamento que é estipulado pela política da empresa, o setor de cobrança deverá tomar as atitudes necessárias para proceder com a cobrança.

De acordo com Silva (2008, p. 357),

A cobrança é parte importante do ciclo do negócio e assume cada vez mais um papel relevante e reconhecido nas organizações empresariais e instituições financeiras. O contínuo desafio das empresas para manter ou aumentar sua participação no mercado requer uma política de cobrança focada em dois vetores principais, ou seja, (i) maximização da cobrança visando melhorar o fluxo de caixa da empresa e (ii) minimização das perdas de negócios futuros.

Para contribuir, Pereira (1991, p. 55) destaca a importância da cobrança para uma empresa, devido a esta ser encarregada de fazer com que o dinheiro que foi concedido em crédito ao cliente, retorne para a empresa. Acrescenta ainda que é

este setor que move as engrenagens da empresa, da sociedade e do país.

2.5.1 Política de cobrança

“É o plano ou curso de ação destinado a influenciar ou determinar ações ou decisões sobre cobrança” (LANSINI, 2003, p. 40).

De acordo com Lansini (2003), a política de cobrança deve conter critérios e diretrizes que orientaram as atitudes e condutas do cobrador. Deve-se levar em consideração que o cliente devedor ainda é um cliente, e que este possa estar passando por uma dificuldade momentânea, que logo irá colocar sua dívida em dia e continuar comprado. O autor destaca que a política deve ser facilitadora, evitando critérios ou diretrizes rígidos demais, a fim de recuperar os ativos da empresa.

Lansini (2003, p. 41), cita algumas vantagens e desvantagem que a política escrita traz a fim de permitir benefícios quanto ao desempenho do setor de cobrança. Como vantagens: regras claras; certeza de que todos usarão o mesmo procedimento; clientes atendidos da mesma forma e dentro dos mesmos critérios; existências de preceitos que evitam abusos, etc. E como desvantagem o autor cita a falta imediata de flexibilidade.

2.5.2 Procedimentos de cobrança

Dentro da política de cobrança, devem ser definidos alguns processos de cobrança para quando o cliente vir a não cumprir com os devidos pagamentos dentro do prazo acordado entre as partes.

Conforme Santos (2011, p. 234), “a função da cobrança é a de recuperar créditos em atraso de uma forma que não cause prejuízos financeiros aos credores nem comprometa a idoneidade dos clientes no mercado de crédito”. Ainda de acordo com o autor, para que se possa administrar uma carteira de crédito, deve-se ter o suporte de uma política de cobrança que através do uso de alguns procedimentos, possa recuperar total ou parcial, o crédito devido pelo cliente.

Segue alguns procedimentos que podem ser adotados:

2.5.2.1 Cobrança por telefone

De acordo com Pereira (1991), o processo de cobrança por telefone, é um dos meios mais eficazes de efetuar uma cobrança, além de este ser um meio mais rápido de contatar com cliente.

Para Santos (2011), uma das primeiras ações que deve ser tomada pelo gestor de cobrança, é o contato pelo telefone, porém antes de efetuar a ligação, é devidamente importante obter todas as informações relevantes do cliente. Além disso, também se faz importante, elaborar algumas questões a serem abordadas e a proposta para fazer ao cliente na tentativa de cobrar o valor em atraso.

Entende-se que o procedimento de cobrança por telefone é o mais indicado e deve ser o mais usado entre as empresas, devido a este procedimento ser o mais rápido, podendo ser também o mais eficaz. Porém este contato por telefone deve ser feito direto com o devedor, a fim de evitar desentendimentos.

Leoni e Leoni (1997) acrescentam que a cobrança deva ser de forma elegante, sem constrangimento, possibilitando um acordo verbal com a promessa de pagamento dentro de um determinado prazo.

2.5.2.2 Cobrança através de cartas

Conforme Santos (2011), após passar alguns dias do vencimento, o credor envia uma carta ao cliente para lembrá-lo de suas obrigações. Se dentro de certo período estipulado, o cliente ainda não efetuar o pagamento, envia-se uma segunda carta, porém mais enfática.

Leoni e Leoni (1997) aconselham que as cartas sejam enviadas em modelo AR do Correio, que além de dispensar o uso de selo, a mesma facilita o seu manuseio. Este modelo de carta AR, que significa Aviso de Recebimento, acaba se tornando uma garantia por parte de quem esta cobrando, de que o cliente realmente

recebeu a carta.

Este procedimento de cobrança por meio de carta, não coloca o cobrador em contato direto com o cliente, o que poderá se tornar um procedimento não tão eficaz, pois dependendo das intenções do cliente, este poderá não dar a devida importância a esta cobrança.

Como o avanço da tecnologia, outro procedimento de cobrança que pode ser utilizado é através de e-mail, sendo está uma ferramenta mais ágil. Para isso a empresa precisa ter um endereço de e-mail no cadastro do cliente.

2.5.2.3 Cobrança pessoal ou cobradores externos

Santos (2011, p. 235), expõe que “essa técnica é muito comum para encontrar o cliente e buscar a regularização do crédito”. Porém, o autor acrescenta, que este procedimento pode não funcionar, devido ao fato de que pode se ter dificuldades em localizar o cliente.

De acordo com Pereira (1991), cobrança pessoal, é também denominada de cobrança externa. Para isso, o cobrador deve se preparar sempre na véspera, conferir as fichas de cobrança, documentos e telefonemas que foram realizados.

Neste procedimento de cobrança pessoal, ou por cobradores externos, também se deve ter muito cuidado para não expor o cliente a nenhum constrangimento. A cobrança deve ser feita com muita cautela para não ter efeitos não desejados.

2.5.2.4 Cobrança por meio de agências de cobrança

Conforme Santos (2011), este procedimento deve ser adotado quando o gestor de cobrança já tiver esgotado todos os demais meios de cobrança e mesmo assim não obteve um acordo satisfatório com o cliente, assim, um serviço qualificado pode vir a complementar o processo de negociação junto ao cliente.

Este procedimento de cobrança é prestado por uma empresa terceirizada, devidamente capacitada para realizar a recuperação de crédito. Porém este procedimento de cobrança terceirizado é bem oneroso para a empresa que irá contratá-la.

2.5.3 Protesto

“É a apresentação pública do título do devedor para que seja feita sua liquidação. O título deve ser apresentado para protesto contra o sacado, ou contra o emitente da Nota Promissória” (LANSINI, 2003, p. 46).

Quando já foram efetuados todos os procedimentos de cobrança cabíveis a política de cobrança da empresa, e mesmo assim não se obteve êxito para recuperar o valor concedido ao cliente, a empresa pode optar por cobrar a dívida em cartório, como forma de protesto.

Martin (1997, p. 118), define protesto como: “apresentação pública do título para pagamento”. Ou seja, ainda de acordo com o autor, através de um instrumento de protesto, sendo este um documento de fé pública, emitido pelo Cartório dentro dos parâmetros legais exigidos e assim será constituída a prova formal da dívida, será divulgado a sociedade.

Ainda de acordo com Martin (1997), o protesto de um título se dá em dois casos: pela falta / recusa de aceite, ou pela falta de pagamento.

2.5.4 Cobrança judicial

Depois que o título foi a cartório e ainda assim a cobrança não foi efetuada, então o título é protestado. Com o título já protestado e mesmo assim ainda não há jeito de cobrar o cliente, a empresa pode acionar o departamento jurídico e entrar com uma cobrança judicial contra o devedor.

“Deve ser medido o custo benefício antes de qualquer ajuizamento de ação, pois não adianta gastar tempo e dinheiro para recuperar um valor inferior ao

questionado, sendo de vital importância uma comparação neste sentido” (LEONI; LEONI, 1997, p. 158).

Pereira (1991) salienta que a empresa só deve entrar com uma cobrança judicial depois de ter esgotado todas as formas de cobrança possíveis. Além de levar em consideração o custo benefício de uma cobrança judicial, vale lembrar que todo o processo de uma cobrança judicial poderá levar muito tempo. Tudo isso deve ser analisado antes de entrar com uma cobrança judicial.

2.6 Inadimplência

Martin (1997, p. 10) define inadimplência como a falta de pagamento após 30 dias de atraso. “De modo geral, contudo, podemos chamar de inadimplência qualquer dívida que já ultrapassou seu vencimento, pois acaba-se demonstrando o atraso no recebimento, ou a falta de pagamento”.

Segundo Berni (1999), inadimplência é quando o cliente não cumpre com suas obrigações, ou mesmo não consegue honrar com suas obrigações de acordo com o termo pactuado em um contrato. Por muitas vezes, mesmo que a empresa tenha tomado todas as precauções necessárias na hora de liberar crédito a um cliente, pode acontecer de o mesmo não cumprir com o que foi acordado, assim a empresa deve procurar, junto ao cliente saber o que aconteceu e tomar as devidas providências em relação à cobrança.

Martin (1997) acrescenta que os empresários bem preparados, devem ter a consciência que a inadimplência pode ser evitada, antes mesmo de efetuar a venda, ações preventivas são bem simples. A prevenção torna-se um caminho a fim de evitar o problema com a inadimplência. Mas ainda de acordo com o autor, prevenir a inadimplência não é uma tarefa tão fácil quanto se imagina, mas que pode se tornar prática na medida em que os procedimentos de segurança e de atenção ao cliente se tornarem mais habituais.

De acordo com os autores, entende-se que evitar a inadimplência, não é uma tarefa tão fácil assim, pois exige um conhecimento amplo sobre o cliente, o que só vem com o tempo e com procedimentos usados no dia-a-dia. A questão de um

cliente se tornar um inadimplente, também não tem como ser prevista com antecedência, podem ocorrer situações junto ao mercado, que farão com que o cliente atrase suas contas.

Apresentado o referencial teórico que embasou esta pesquisa, no próximo capítulo será apresentado o método adotado para o desenvolvimento deste trabalho.

3 MÉTODO

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados neste estudo, bem como, também, descreve os seus procedimentos técnicos.

Para Cervo e Bervian (2002, p. 23), “o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”. Ainda de acordo com os autores, entende-se que o método é um conjunto de processos que são empregados na investigação e na demonstração da verdade.

Conforme Marconi e Lakatos (2010) método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo, para assim traçar o caminho a ser seguido, podendo detectar erros e auxiliar nas decisões do cientista.

3.1 Tipo de pesquisa

Os autores Marconi e Lakatos (2010), definem pesquisa como um procedimento formal, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Gil (2006) acrescenta que é possível classificar as pesquisas em três grupos de pesquisa, sendo estes: exploratórias, descritivas e explicativas.

Esta pesquisa é de caráter exploratório. Segundo Gil (2006), a pesquisa

exploratória tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. Ainda de acordo com o autor, o planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível, possibilitando assim a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Mattar (2005) acrescenta que a pesquisa exploratória tem como finalidade prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.

Este trabalho justifica-se por ser uma pesquisa exploratória, pois identificou-se a necessidade de realizar descrições mais precisas para obter maior conhecimento sobre a atual situação da política de crédito e cobrança da empresa Tedesco & Emer Ltda., buscando identificar junto a bibliografia pesquisada, possíveis sugestões de melhorias.

Este trabalho trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa. De acordo com Malhotra (2006), os pesquisadores utilizam o método qualitativo para definir o problema ou desenvolver uma abordagem, gerando hipóteses e identificando variáveis que devem ser incluídas na pesquisa. Malhotra (2006) acrescenta que a pesquisa qualitativa visa uma melhor visão e compreensão do contexto do problema.

Devido a isto e para uma melhor compreensão do problema os dados foram obtidos de fontes, como, entrevistas realizadas com um dos proprietários da empresa, com dois representantes e com a funcionária da setor financeiro; foi realizada também uma busca por informações através de documentos, planilhas, arquivos e registros obtidos na empresa.

3.2 Sujeitos do estudo

Vergara (2004), define sujeito como as pessoas que fornecerão dados e informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

Este presente trabalho tem como sujeitos de estudo, um dos proprietários da empresa Tedesco & Emer Ltda., assim como também os representantes comerciais e a funcionária da área financeira. Devido ao número pequeno de funcionários no

setor administrativo, a empresa possui só uma funcionária que exerce a função de contas a pagar e receber, esta mesma funcionária é também responsável por todo o processo de análise e concessão de crédito e de cobrança de inadimplentes da empresa.

E como objeto de estudo, esta pesquisa tem a área financeira e comercial da empresa Tedesco & Emer Ltda.

3.3 Coleta de dados

Para os autores Lakatos e Marconi (2010, p. 149), 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”.

Para a realização desta pesquisa, a coleta de dados foi realizada por meio de duas técnicas: a pesquisa documental e a entrevista, sendo ambas realizadas no segundo semestre de 2014.

Conforme Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa documental é a fonte de coleta de dados, sendo estes restritos a documentos, podendo ser escritos ou não. Esta coleta de dados pode ser realizada no momento em que o fato ou fenômeno ocorre.

Em relação aos dados secundários foram coletadas informações obtidas através planilhas de controle, arquivos, registros e demais documentos de trabalho disponíveis na empresa. Foi realizado, também, o levantamento do histórico e cadastro de clientes e da empresa. O levantamento destes dados foi realizado através do sistema de gerenciamento interno e foram analisados todos os documentos disponíveis. Esta etapa foi realizada em conjunto com um dos sócios-proprietário e também com a funcionária que trabalha na área financeira da empresa.

De acordo com Malhotra (2006), dados secundários são aqueles dados que já foram coletados com a finalidade específica de solucionar o problema. Os dados secundários são de fácil acesso, relativamente pouco dispendiosos e de obtenção rápida.

3.3.1 Entrevista

Para a obtenção de dados primários, foram realizadas entrevistas informais e semiestruturadas, com um roteiro com alguns tópicos relacionados ao tema desta pesquisa, a fim de se obter informações necessárias. O roteiro utilizado para coleta de dados é apresentado no Apêndice A.

As entrevistas foram realizadas de forma verbal com um dos proprietários da empresa, com dois representantes comerciais e também com a funcionária responsável pela área financeira da empresa.

Conforme Malhotra (2006), dados primários são dados gerados pelo pesquisador com a finalidade de solucionar um problema em pauta, para se obter dados primários pode ser dispendioso e também demorado.

Segundo os autores Lakatos e Marconi (2010, p. 178), “a entrevista é 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 os autores existem diferentes tipos de entrevistas, que variam de acordo com o propósito do entrevistador.

Cervo e Bervian (2002, p. 46), acrescentam que: “A entrevista não é simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio de interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

3.4 Análise de dados

Após a etapa de coleta de dados, obteve-se uma diversidade de informações que foram organizadas e interpretadas. Para isso, utilizou-se o método de análise de dados. De acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 151), “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”.

Martins (2002, p. 55), acrescenta que: “uma vez depurados, os dados e as informações deverão ser analisados visando à solução do problema de pesquisa

proposto, o alcance dos objetivos colimados, bem como utilizados para se testar as hipóteses enunciadas”.

Sendo assim, nesta pesquisa a análise dos dados deu-se através da análise de documentos, registros obtidos na empresa, entrevistas realizadas junto ao sócio-proprietário, representantes comerciais e a funcionária da área financeira, e análise dos seus conteúdos.

Foram analisados documentos e registros disponibilizados pela empresa, para saber como é o procedimento atual de crédito e cobrança existente na mesma. Entrevistou-se um dos sócios proprietários da empresa, a funcionária responsável pela área financeira e também os representantes comerciais. Por fim, de posse de todos os dados, estes foram analisados e interpretados, a fim de revisar a política de crédito e cobrança da empresa.

3.5 Limitações do método

De acordo com Vergara (2010), todo método está sujeito a limitações, devido a isso, se faz necessário, esclarecer ao leitor quais são as limitações que o método escolhido oferece, mas mesmo assim, se justifica como o mais adequado aos propósitos da pesquisa.

Neste estudo uma das limitações é o fato de que por ser uma empresa com poucos funcionários no setor administrativo, limitou-se o número de entrevistas realizadas para se obter informações. Outra limitação é o fato de não se ter o tempo para acompanhar se as sugestões foram aplicadas conforme estão sendo sugeridas neste trabalho.

Pelo fato de que esta pesquisa foi realizada apenas em uma única empresa, os resultados e sugestões aqui apresentadas são válidas apenas para a Tedesco & Emer Ltda., não permitindo a generalização.

Apresentados os procedimentos metodológicos deste trabalho, no próximo capítulo será realizada uma breve caracterização da empresa, objeto deste estudo.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Tedesco & Emer Ltda., tem sob nome fantasia Nativa – Distribuidora de Produtos Veterinários, iniciou suas atividades no ano de 2004 instalada em um pavilhão localizado na Avenida Castelo Branco, nº 193, no Bairro Florestal, sendo que em janeiro de 2014, devido a crescente demanda de vendas e necessidade de maior espaço para a disposição das mercadorias, mudou-se para um pavilhão de maior estrutura, estando a empresa atualmente localizada na Rua Felipe Schneider, nº 196, no Bairro Bom Pastor, na cidade de Lajeado / RS.

A empresa atua há dez anos no mercado, nos segmentos de aves, suínos, leite e *pet food*, absorvendo a venda, logística, cobrança e prestação de serviços para as transnacionais as quais representa.

Seu quadro de funcionários conta com uma equipe de 8 colaboradores ligados diretamente com a empresa, sendo estes: 3 motoristas que fazem a logística da empresa, 1 gerente de depósito, que cuida de toda a parte de logística, 1 auxiliar administrativo, que cuida de movimentações financeiras e da área de recursos humanos, 1 auxiliar de escritório que auxilia em todas as áreas dentro da empresa e 2 reposidores de mercadorias que trabalham junto aos clientes fazendo a reposição de mercadorias nas prateleiras, além dos 2 sócios proprietários.

A Nativa representa atualmente a Bayer, Intervet Shering-Ploogh, Nutrire, Genética Dekalb, sendo que toda a região trabalhada está mapeada e consta em contratos de exclusividade, bem como direitos e deveres da distribuidora.

A venda é feita por uma equipe de representantes comerciais sendo supervisionados tecnicamente pelos fornecedores, tanto em estratégias de *marketing* como científico. O preço de venda é pré-estabelecido entre as partes, podendo ser negociado conforme a variação de mercado, volume de compra, concorrência e fidelidade do cliente.

A logística é feita pela distribuidora através de veículos próprios, utilizando-se de rotas de entrega, visando o melhor custo benefício e também em parceria com transportadoras, no caso de vendas em algumas linhas de produtos com valor agregado mais alto.

Todo crédito financeiro, ou valores a receber provenientes das vendas são exclusivamente da distribuidora, sendo a inadimplência também submetida a sua gerência. Todo o controle é feito por uma funcionária sendo esta responsável pelas contas a pagar e receber e demais movimentações financeiras da empresa. As movimentações financeiras ocorrem diariamente com o auxílio de algumas ferramentas, como planilhas de cálculo, que permitem fazer um controle mais preciso.

A prestação de serviço ocorre de forma localizada no cliente, como palestras técnicas, assessoria zootécnica, mapeamento de instalações, assessoria sanitária e pro formas em órgãos como Ministério da Agricultura.

A empresa atualmente atua em todos os estado do Rio Grande do Sul, municípios dos estados de Santa Catarina e Paraná, onde os clientes são por ordem: agroindústrias, cooperativas, produtores independentes, supermercados, lojas agropecuárias e pet shops.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos com a realização desta pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados obtidos através da realização desta pesquisa na empresa Tedesco & Emer Ltda. Será descrito o processo atual de crédito e cobrança e serão propostas sugestões de melhorias para este setor da empresa.

5.1 Crédito

Foi realizado um levantamento do procedimento da análise de crédito, por meio de arquivos, documentos e de entrevistas com dois representantes comerciais, um dos proprietários e com a funcionária do setor financeiro.

A empresa conta com uma funcionária no setor de crédito e cobrança da empresa, sendo esta responsável por controlar os valores a receber, analisar e liberar crédito para novos clientes, controlar os títulos em atraso e negociar com os clientes, quando estes estão em débito com a empresa. Esta funcionária conta com o auxílio de uma auxiliar de escritório.

5.1.1 Cadastro

O cadastro é realizado pela auxiliar de escritório que é responsável por receber e liberar os pedidos de vendas que são enviados pelos vendedores, de maneira informatizada. Quando se trata do cadastro de um cliente novo, o vendedor

solicita a este cliente informações como CNPJ, Inscrição Estadual, endereço e telefone. Através do CNPJ do cliente, são verificadas as informações junto ao site do Sefaz (Secretaria da Fazenda). Então, com os dados necessários, é realizado o cadastro do cliente no *software* que a empresa utiliza para seu gerenciamento interno, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Cadastro de clientes

Fonte: Da empresa.

Ao analisar os documentos que a empresa solicita para a realização do cadastro de um novo cliente, observa-se que alguns documentos importantes não são solicitados, como os que são sugeridos por Schrickel (1998) no Quadro 3 do capítulo 2. Sobre isso a funcionária responsável comenta que:

- Tem ciência da importância destes documentos que não são solicitados ao cliente para a realização do cadastro, pois a maioria dos clientes são empresas de pequeno porte, como minimercados, pet shops, agropecuárias, até então não se viu a necessidade de solicitar estas informações.

A funcionária salienta que não são solicitadas referências comerciais e nem bancárias dos novos clientes. Outra questão observada pela funcionária é de que

nem todas as informações são de preenchimento obrigatório, como principalmente o número do telefone do cliente, onde por muitas vezes se fez necessário para contato e este não constava no cadastro do cliente.

Diante do exposto, sugere-se que a empresa revise a documentação e demais informações que são solicitadas ao cliente no momento de realizar o cadastro e também que torne obrigatório o preenchimento de todos os campos do cadastro no sistema. Silva (2008) salienta que o cadastro de um cliente é um instrumento valioso, que deve conter informações necessárias e importantes que irão auxiliar na análise e decisão de crédito.

Outra sugestão é que a empresa acrescente ao cadastro de seus clientes informações como referências bancárias e comerciais, pois de acordo com Blatt (1999) é importante que se tenham referências bancárias e comerciais na ficha cadastral dos clientes, para que se possa obter o máximo de informações possíveis.

O cadastro do cliente, permanece no *software* de gerenciamento interno e é através deste que são emitidas as notas fiscais de venda, onde é mantido um histórico de compras do cliente e também o controle de títulos a receber. Como a empresa não solicita cópia de nenhum documento físico, nada fica armazenado na empresa. Questionada sobre esta questão, a funcionária, diz não achar necessário que sejam arquivados documentos físicos na empresa visto que atualmente tudo é informatizado.

O cliente geralmente efetua compras mensais. Assim a empresa não tem o hábito de fazer a atualização do cadastro do cliente de tempos em tempos, a não ser que este comunique que houve alguma alteração como de endereço, telefone, a razão do social ou alguma outra informação.

Sugere-se que a empresa procure atualizar o cadastro dos clientes a cada seis meses, pois de acordo com Blatt (1999) o cadastro é um dos instrumentos mais eficazes para análise de crédito do cliente, sendo este um conjunto de informações que irão auxiliar no processo decisório de crédito. E, para isto, é importante manter o cadastro do cliente sempre atualizado, pois quanto mais atualizado estiver o cadastro, melhor será para o analista de crédito no momento de conceder crédito ao cliente.

5.1.2 Análise de crédito

Depois de ser efetuado o cadastro do cliente, o mesmo é analisado de maneira manual. É realizada uma consulta junto ao sistema do CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas) de Lajeado, a qual a empresa é associada, para verificar se o cliente possui alguma restrição no CNPJ junto ao SCPC (Serviço Central de Proteção ao Crédito). Esta consulta mostra se o cliente possui títulos protestados, cheques devolvidos e/ou pendências judiciais. Todas as informações que constarem nesta consulta são registradas junto ao cadastro do cliente, em um campo de Observações, na aba de Dados Adicionais, conforme mostra a Figura 2, para eventuais consultas.

Figura 2 – Campo no sistema destinado às observações

Fonte: Da empresa.

Neste campo destinado às observações, são armazenadas todas as informações relacionadas ao cliente. Como pode ser observado na Figura 2, que foi realizada uma consulta do CNPJ do cliente junto ao SCPC, e o resultado foi descrito no cadastro do cliente, para consultas que podem ser feitas por todos que tiverem acesso ao sistema, inclusive os representantes.

Os representantes são unânimes ao afirmar que, a análise de crédito do

cliente é feita somente através da consulta realizada junto ao SCPC, onde se busca informações se o cliente possui títulos protestados ou cheques devolvidos. A empresa não busca por mais informações, ou referências comerciais deste novo cliente junto a outros fornecedores e também não leva em consideração o tempo de existência da empresa.

Cada cadastro de cliente novo é analisado de uma maneira informal e individual. Existem algumas regras para a liberação de crédito ao cliente, mas nada que seja padrão ou que esteja documentado. De acordo com a funcionária deste setor, surgem algumas situações em que não se sabe como proceder. Ela afirma que é feita uma análise inicial pela auxiliar de escritório, e depois em conjunto com a responsável pelo financeiro. Em alguns casos, quando necessário, se busca informações verbais junto aos representantes, se este já conhece o cliente, se já ouviu falar alguma coisa a respeito dele, etc.

Quando se trata de um cliente novo, a primeira venda é somente à vista, ou com cheque. Se este cliente não possui restrições junto ao SCPC, as próximas compras são liberadas com prazo e pagamento através de boleto bancário ou cheque pré-datado. Caso este cliente possua restrições, são concedidas compras somente à vista, ou com cheques de terceiros.

Para os clientes antigos que possuem um bom histórico de pagamento, as vendas são liberadas automaticamente: para aqueles clientes que não costumam pagar os boletos no vencimento, que possuem o hábito de atrasar, ou até mesmo só pagar o boleto em cartório, já se tem uma atenção diferente. Ou seja, para alguns clientes, a responsável pelo setor financeiro procura ficar mais atenta ao seu comportamento.

De acordo com a funcionária do setor financeiro, existem aqueles clientes que já tiveram títulos protestados, e quando isso acontece, uma nova venda só é liberada, depois que este cliente já tenha quitado toda sua dívida. Quando o cliente atrasar um título, e este for a cartório, o cliente só poderá efetuar uma nova compra quando seus débitos estiverem devidamente quitados, e não possuir nenhuma outra restrição no seu CNPJ. Para isso é realizado uma nova consulta junto ao SCPC.

Conforme Blatt (1999) a análise de crédito é uma ferramenta indispensável,

por analisar de uma forma clara e precisa em qual situação o credor se encontra. Sendo assim, ao analisar o procedimento que é realizado pela empresa, no momento de analisar o cadastro de um novo cliente, nota-se que ele é de certa forma precário.

Assim, sugere-se que a empresa busque por mais informações do seu novo cliente. Como já sugerido anteriormente, que sejam exigidas referências comerciais, no momento de efetuar o cadastro. Assim quando surgirem dúvidas no momento de liberar uma venda, a funcionária responsável poderá entrar em contato com outras empresas, a fim de obter informações sobre este novo cliente, como, há quanto tempo ele possui relacionamento comercial, qual o limite de compras que este possui, se costuma pagar os boletos no vencimento, ou se tem o hábito de atrasar, e demais informações que se fizerem necessárias.

Outra sugestão é que a empresa busque por mais informações sobre o novo cliente, e não somente se este possui restrições junto ao SCPC, como uma análise de alguns dos “C’s” do crédito. Santos (2011) salienta a importância da análise destes “C’s”, pois traz informações necessárias para analisar a capacidade financeira dos novos clientes, assim como também o caráter deste, sendo este, de acordo com Schrickel (1998) um dos “C’s” mais importante, pois irá demonstrar a real intenção do cliente em honrar com suas obrigações.

A análise sobre estes “C’s” de capacidade e caráter do cliente, será feita através de informações que serão obtidas do clientes por meio das referências comerciais e bancárias que serão solicitadas no momento de realizar o cadastro do mesmo.

E como a empresa já vem procedendo, todas estas informações obtidas devem ser registradas e mantidas junto ao cadastro do cliente, para futuras consultas e em caso de dúvidas, e assim se possa manter um acompanhamento do comportamento deste cliente.

5.1.3 Política de crédito

Analisando os procedimentos da empresa, ao se tratar de políticas de crédito,

de acordo com a funcionária responsável pelo setor, a empresa possui definições de formas e prazos de pagamento que foram estipulados pela direção e aderidos pelos representantes, porém nada está documentado.

Quando se trata de um cliente novo, a primeira venda é somente mediante pagamento à vista, salvo algumas exceções, nas quais os clientes, como grandes redes de supermercados, que possuem a sua política comercial interna e não efetuam compras à vista, então é concedida venda a prazo, mas somente depois de ser analisado o cadastro deste cliente, e este não ter nenhuma restrição. Para os demais, após a primeira compra, é liberada venda a prazo, com cheque, ou através de boleto bancário. Caso o cliente se torne inadimplente, este só poderá continuar comprando mediante pagamento à vista, ou com cheque de terceiros.

O Quadro 5 apresenta um resumo dos procedimentos adotados.

Quadro 5 – Procedimentos de formas de pagamento

	Procedimento
1ª Compra	- Venda somente à vista; - Venda com cheques de terceiros.
Demais compras	- Venda à vista; - Venda à prazo com cheque pré-datado; - Venda à prazo com boleto bancário.
Cliente Inadimplente	- Venda somente à vista; - Venda com cheques de terceiros.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas vendas a prazo, com cheque ou boleto pré-datado, é concedido o prazo médio de 28 dias, mas de acordo com a funcionária, dependendo da negociação feita com o cliente e do valor da compra, este pode ser dividido em até cinco pagamentos, sendo estes nos prazos de 7-14-21-28-35 dias.

Conforme Blatt (1999), as políticas de crédito definem questões de gerenciamento de crédito dentro das organizações, e estas devem ser bem gerenciadas. A fim de evitar perda de capital, toda e qualquer organização deve manter uma política de crédito bem estruturada. Santos (2001) acrescenta que uma política de crédito ideal, é aquela que faz aumentar as vendas da empresa, com o mínimo de inadimplência.

Analisando o que apresentam os autores, acredita-se que a política de crédito da empresa em questão esta condizente com as suas necessidades, embora nada

esteja formalmente documentado. A funcionária deste setor diz que *“quando um cliente solicita uma condição de pagamento diferenciada, e este mantém um bom relacionamento comercial com a empresa, é concedido a ele esta condição, desde que não prejudique o financeiro da empresa”*. Acredita-se que por não ter uma política de crédito rigorosa, possibilita a empresa poder conceder ao cliente, um prazo maior, ou diferenciado.

Assim como também, ao se tratar de limites de crédito, a funcionária ressalta que: *“não existe um padrão para definir limite de crédito para cada cliente”*. De acordo com a funcionária o que é feito é um controle das compras dos clientes, através da emissão de notas e um acompanhamento dos valores que estes têm a pagar. Quando nota-se que o cliente esta comprando de mais, pede-se ao representante que procure controlar um pouco nas vendas a este cliente, para evitar problemas de inadimplência.

De acordo com a literatura, Schrickel (1998) destaca que o limite de crédito é uma ferramenta operacional para a instituição, este denomina o valor total do risco que a empresa quer assumir. Santos (2001) ainda salienta que estabelecer limite de crédito para um cliente reduz o risco com possível inadimplência.

Sugere-se à empresa que ao analisar o cadastro do cliente, de acordo com os documentos sugeridos por Schrickel (1998) no Quadro 3 do capítulo 2, consiga determinar o seu limite de crédito. Este limite pode ser um percentual de acordo com o faturamento que o cliente irá apresentar.

Quando se tratar de um cliente que esta há pouco tempo no mercado, este não terá muitas informações que possam ser consultadas. Neste caso a empresa deve proceder com as primeiras três vendas somente mediante pagamento à vista, para as demais compras poderá liberar venda a prazo, determinando um limite mínimo para este cliente. Quando fizer a atualização de seu cadastro, poderá obter mais informações e também já terá um parecer de como o cliente se comporta em relação aos pagamentos, podendo, a partir disso, aumentar o seu limite de crédito, em caso de histórico favorável.

Para facilitar o controle das vendas e evitar que o cliente exceda seu limite de crédito, sugere-se que este controle seja feito através do *software* de gestão da

empresa, no qual já consta um campo que é para determinar o limite de crédito do cliente, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Campo destinado ao limite de crédito

Fonte: Da empresa.

Conforme exposto na Figura 3, a empresa já dispõe desta ferramenta no seu software de gerenciamento, no qual consta um campo destinado ao limite de crédito. Porém esta ferramenta ainda não vem sendo utilizada. Para facilitar o controle de limites basta definir o limite de crédito do cliente conforme sugerido, lança-lo no sistema e fazer uso desta ferramenta para reduzir os possíveis riscos de inadimplência com o cliente.

Analizadas e sugeridas as melhorias para a política de crédito da empresa, na próxima seção será apresentada a política de cobrança adotada.

5.2 Cobrança

Será apresentado e analisado o processo de cobrança da empresa em estudo. Serão abordados assuntos sobre política de cobrança, procedimento de cobrança e inadimplência, bem como sugeridas melhorias no processo.

5.2.1 Política de cobrança

Como já descrito no início deste capítulo, a empresa conta com uma só

funcionária no setor de crédito e cobrança. E assim como a política de crédito, a empresa em estudo não tem sua política de cobrança devidamente estruturada e documentada.

Embora sua política de cobrança não esteja formalizada de acordo com os procedimentos que devem ser realizados, há uma sequência que deve ser seguida no processo de cobrança quando o cliente não cumpre com as suas obrigações. Santos (2001) salienta que a cobrança requer planejamento e controle para torná-la eficaz.

Nas vendas a prazo é concedido prazo de pagamento para o cliente, como já descrito anteriormente na política de crédito, e o pagamento pode ser feito através de boletos bancários ou cheque pré-datado. Os boletos bancários são registrados em banco e em caso de não pagamento até o vencimento é cobrado 2% de multa e 0,25% ao dia de juros sobre o valor do boleto, sendo que o cliente tem até cinco dias após o seu vencimento para quitá-lo antes que seja enviado ao cartório. Em caso de protesto as despesas de cartório são todas por conta do cliente.

Em relação aos cheques pré-datados, estes são mantidos em poder da empresa e são descontados conforme o seu vencimento. A funcionária deste setor relata que, quando um cheque volta por não compensar automaticamente este é reapresentado pelo banco e se voltar mais uma vez, este é cobrado direto do cliente, sendo que dificilmente acontece de não conseguir cobrar um cheque devolvido. A funcionária relata que: *“já aconteceu de um cheque não ser compensado pelo banco e quando contatado com o cliente, este solicitou que o cheque fosse renegociado ou que só dentro de alguns dias ele teria condições de quitá-lo”*. Nestes casos, quando solicitado pelo cliente, o cheque que retornou pode ser renegociado, sendo concedidos mais alguns dias de prazo ao cliente, permanecendo o mesmo valor da dívida, sem a cobrança de multas e juros.

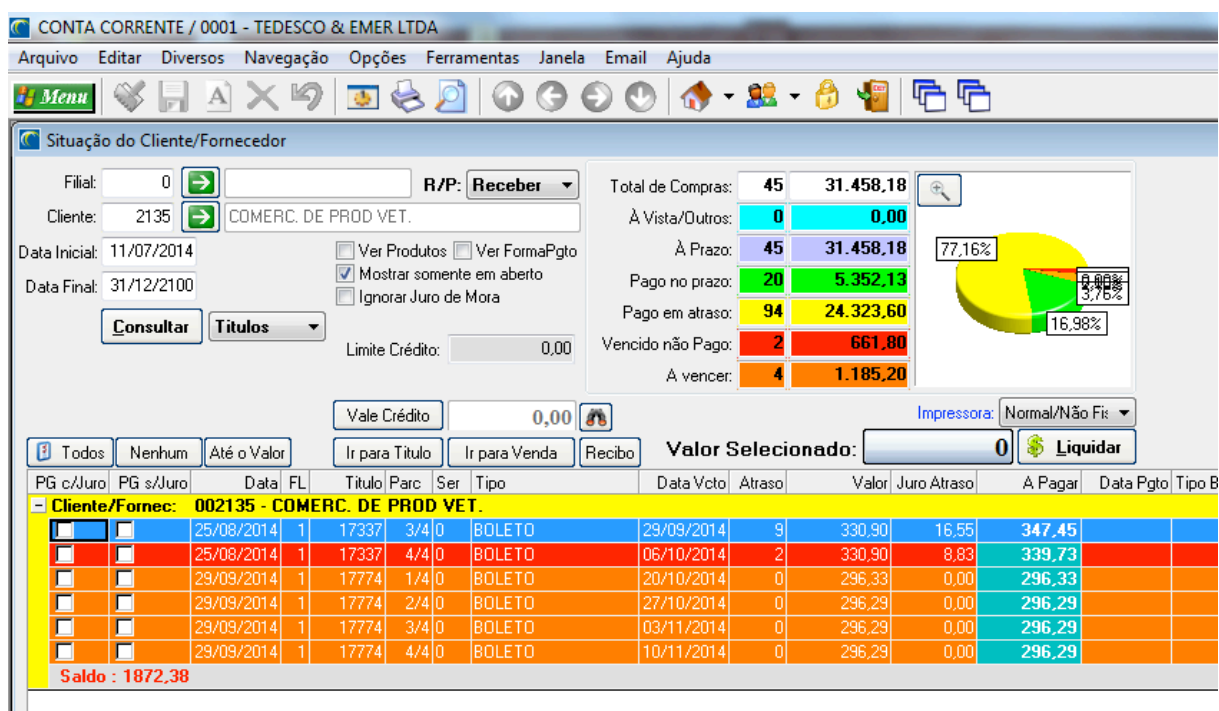
Diante disso, de acordo com Lansini (2003), a política de cobrança deve conter critérios e diretrizes que possam orientar o cobrador no momento em que este tiver que entrar em contato com o cliente para efetuar uma cobrança. Como a empresa não tem sua política de cobrança estruturada e nem mesmo documentada, sugere-se que esta formalize sua política de cobrança e que esta seja documentada,

para que quando se fizer necessário qualquer funcionário saiba como proceder nestes casos.

5.2.2 Procedimentos de cobrança

A funcionária responsável por este setor mantém um controle dos títulos que estão para vencer e os que estão vencidos, de maneira manual e com o auxílio do *software* de gerenciamento interno. Através deste, é possível consultar os títulos que foram liquidados, os que estão em aberto e os que estão para vencer, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 – Controle de títulos



Fonte: Da empresa.

Este controle é feito diariamente, permitindo que se tenha um controle mais preciso de como esta a situação dos clientes, e assim seja possível a liberação de novas vendas.

Para as cobranças que são feitas por boleto bancário, este *software* é interligado com o sistema do banco do qual, diariamente é importado um arquivo para o sistema de gerenciamento interno no qual constam todos os títulos que foram liquidados no dia anterior e casualmente a relação dos títulos que foram a cartório.

A funcionária então dá baixa no sistema destes títulos que foram liquidados de acordo com o relatório do banco e os que não foram pagos dentro do vencimento, após cinco dias, o banco automaticamente os encaminha para cobrança em cartório. Se o cliente não efetuar o pagamento dentro do prazo estipulado pelo cartório, o título então é protestado.

Diante disto, sugere-se que a funcionária deste setor entre em contato com o cliente dois dias após o vencimento a fim de verificar se o cliente recebeu o boleto ou se ele esqueceu de efetuar o pagamento, lembrando que se o boleto não for pago irá a cartório e que o cliente terá mais despesas. Este contato pode ser feito por telefone ou por *e-mail* que, de acordo com Santos (2011), é uma das primeiras ações que deve ser tomada pelo setor de cobrança.

A partir do momento em que o cliente não pagar o boleto em dia, este tem seu crédito bloqueado não podendo mais efetuar compras enquanto estiver em débito com a empresa. O mesmo procedimento é adotado quando um cheque não é compensado na data de vencimento.

Após o boleto ir a cartório e o cliente mesmo assim não efetuar o pagamento, o boleto então é protestado. Após ser protestado, é feito um contato com o cliente na tentativa de uma negociação a fim de quitar seus débitos com a empresa. De acordo com a funcionária deste setor, em alguns casos este procedimento é eficaz, faz-se um acordo com o cliente, este quita a sua dívida, e então é entregue a ele uma carta de anuência constando a quitação do seu débito para que o cliente regularize sua situação financeira junto ao SCPC e Serasa. Porém, nos casos em que a negociação ocorre e não é quitada, com nova tentativa de negociação por parte da empresa e o cliente continua a não quitar seu débito postergando um acordo com a mesma, esta aciona um advogado que fará cobrança judicial.

De acordo com Leoni e Leoni (1997), deve ser medido o custo benefício antes de ajuizar qualquer ação. Então sugere-se à empresa que, antes de acionar um advogado, procure analisar o valor devido pelo cliente, e que dependendo do valor continue tentando uma cobrança diretamente com o cliente, lhe concedendo desconto, isenção de juros, parcelamento da dívida ou um acordo que seja bom para o cliente e viável para a empresa. E, se, mesmo depois de esgotadas todas as

formas de cobrança possíveis ou o cliente prometer pagar e não cumprir, a cobrança deve ser feita então de forma judicial.

5.2.3 Controle da inadimplência

Em relação à inadimplência, de acordo com o que foi analisado em entrevista com a funcionária responsável pelo setor financeiro, o cliente se torna inadimplente quando este não cumpre com suas obrigações deixando de efetuar o pagamento, não quitando seus débitos com a empresa. Após várias tentativas de cobrança e o cliente não cumprir com o que é acordado entre as partes, a cobrança passa a ser via judicial. Berni (1999) salienta que inadimplência é quando o cliente não cumpre com suas obrigações.

Em entrevista com um dos proprietários da empresa, este salienta que não tem conhecimento do índice de inadimplência. Assim como também a funcionária deste setor ressalta que não é feito um controle sobre os índices de inadimplência da empresa.

Sugere-se então a empresa que busque ter um controle dos índices de inadimplência de suas vendas, elaborando uma planilha na qual conste os clientes que estão em dívida com a empresa. Outra sugestão é que a cobrança passe a ser mais rígida, a partir do momento em que o cliente deixar de cumprir com um acordo feito seja logo encaminhado para cobrança judicial. E que diante das sugestões propostas em relação ao cadastro de clientes, análise de crédito e limite de crédito do cliente, seja possível auxiliar o setor responsável por analisar o cadastro dos clientes no momento da liberação de crédito para evitar a inadimplência.

De acordo com Martin (1997), os empresários bem preparados devem ter consciência de que a inadimplência pode ser evitada por meio de ações preventivas. Mesmo que o setor financeiro da empresa não tenha conhecimento do percentual de inadimplência, que este busque de todas as formas evitá-las ao máximo e, para isso, deve seguir o que foi sugerido nas políticas de cobrança deste trabalho.

5.3 Sugestões de melhorias

Após descrever e analisar a política de crédito e cobrança da empresa Tedesco & Emer Ltda., bem como sugerir diversas melhorias em seus processos ao longo das seções anteriores, no Quadro 6 são sumarizadas todas as sugestões propostas, bem como apresentados os autores que embasaram tais proposições.

Quadro 6 – Sugestões de melhorias

Área	Sugestões de melhorias	Autores
Crédito	- Revisão dos documentos solicitados aos clientes para efetuar o cadastro; - Tornar obrigatório o preenchimento de todos os campos do cadastro de clientes no sistema;	Silva (2008)
	- Atualização do cadastro de clientes a cada seis meses;	Blatt (1999)
	- Buscar por mais informações para análise de crédito do cliente; - Análise de alguns dos “C’s” do crédito;	Santos (2011)
	- Determinar o limite de crédito ao cliente;	Schrickel (1998)
Cobrança	- Formalizar política de cobrança;	Lansini (2003)
	- Contatar com o cliente após o vencimento do boleto, antes de ir a cartório; - Medir custo benefício antes de efetuar uma cobrança judicial;	Santos (2011) Leoni e Leoni (1997)
	- Controle da inadimplência.	Berni (1999) Martin (1997)

Fonte: Elaborado pela autora.

Depois de ser feita a análise da política de crédito e cobrança, dentre as diversas sugestões propostas, sugere-se que a empresa inicie reformulando o cadastro dos clientes, exigindo mais documentos tais como: comprovante de endereço, contrato social, DRE, balanço patrimonial, faturamento dos últimos 12 meses e informações relacionadas ao cliente como referências bancárias e comerciais.

Sugere-se tornar obrigatório o preenchimento de todos os campos existentes no sistema de gerenciamento interno onde é feito o cadastro de cliente. Também considera-se importante organizar e documentar a política de crédito e cobrança, para que esta seja clara para todos os funcionários envolvidos neste processo, incluindo os representantes comerciais, que devem ter o conhecimento do procedimento adotado pela empresa.

Após serem apresentados e analisados os resultados obtidos através deste estudo, no próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais a facilidade de se obter crédito junto ao mercado financeiro faz com que as pessoas acabem se endividando por não terem um controle sobre as suas receitas e despesas, e isso pode acontecer também com as empresas. Para uma empresa se manter não basta apenas vender, também é preciso ter o retorno do valor relacionado ao produto concedido ao cliente. Para isso, as organizações devem adotar uma política de crédito e cobrança eficaz para que a inadimplência seja a menor possível.

Atualmente as vendas a prazo representam 96% do faturamento mensal da empresa Tedesco & Emer Ltda., que atua há dez anos no ramo de distribuição de produtos veterinários. Diante disso, o objetivo deste trabalho constitui em analisar e sugerir melhorias na política de crédito e cobrança da empresa Tedesco & Emer Ltda.

Para alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um dos proprietários da empresa, a funcionária do setor financeiro e mais dois representantes comerciais, bem como consultados diversos documentos e cadastros de clientes a fim de se obter informações para descrever e analisar a atual política de crédito e cobrança da empresa.

Através da análise feita por meio desta entrevista e documentos foi possível alcançar os objetivos específicos deste trabalho. Sendo o primeiro objetivo específico proposto de diagnosticar a atual política de crédito e cobrança adotada pela empresa, onde foram apresentados todos os procedimentos que são utilizados

na área de crédito e cobrança.

Após descrever a atual política de crédito e cobrança da empresa foi possível fazer uma análise deste processo, segundo objetivo específico proposto, com base na bibliografia estudada, possibilitando a identificação de diversas possibilidades de melhorias nos processos atuais.

A partir da análise dos processos adotados pela empresa, foi possível identificar na literatura investigada algumas sugestões de melhorias, conforme estabelecido pelo terceiro objetivo específico do estudo. As sugestões de melhorias estão descritas ao longo do capítulo 5 deste estudo e sumarizadas no Quadro 6, ao final do capítulo 5.

As sugestões propostas podem ser adotadas pela empresa, a fim de aprimorar seu processo de análise de crédito e cobrança, através da mudança de alguns procedimentos que são realizados hoje.

Ao observar estas sugestões, nota-se que estas dependem apenas de algumas mudanças na rotina de trabalho do setor de crédito e cobrança da empresa.

Entre as diversas sugestões propostas, ao se tratar de cadastro dos clientes, sugeriu-se que a empresa revise os documentos que são solicitados no momento de efetuar o cadastro de um novo cliente, tornando obrigatório o preenchimento de todos os campos do cadastro no sistema e que seja feita a atualização do cadastro de clientes já cadastrados, a cada seis meses.

Outra sugestão proposta é em relação ao limite de crédito disponibilizado ao cliente. Sugeriu-se que, ao cadastrar um novo cliente, a empresa busque por mais informações a respeito deste, a fim de analisar e determinar o limite de crédito de cada cliente, sendo feita uma análise sobre alguns dos “C’s” do crédito. A partir disto, se tornará possível analisar de maneira mais clara o cadastro do cliente, sendo possível determinar o limite de crédito que será disponível para este.

Em relação à política de cobrança da empresa, sugeriu-se que esta seja formalizada para que seja cumprido um padrão de cobrança, para que este possa ser utilizado por outro funcionário caso se faça necessário. Outra sugestão é que o setor de cobrança entre em contato com o cliente, lembrando-o que o título não foi

pago e que dentro alguns dias a cobrança vai a cartório. No que diz respeito à inadimplência, sugeriu-se que a empresa faça e mantenha um controle do seu percentual de inadimplência, de acordo com suas vendas.

Diante disso, considera-se que os objetivos deste trabalho, foram plenamente alcançados, sendo possível revisar a política de crédito e cobrança da empresa, bem como propor sugestões de melhorias que possam aprimorar seu processo.

REFERÊNCIAS

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

BLATT, Adriano. **Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático**. São Paulo: Nobel, 1999.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHEMIN, Beatris Francisca. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 2. ed. Lajeado: Univates, 2012.

COSTA, Reinaldo Rocha. **Análise empresarial avançada para crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

LANSINI, Jandir Luis. **Concessão de Crédito – Técnicas para Avaliação e Cobrança**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, v. 3, 2003.

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

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

MARTIN, Célio Luiz Müller. **Recuperação de crédito: estratégias e soluções para a**

inadimplência. São Paulo: Érica, 1997.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

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

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

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de crédito**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Análise de crédito**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Gestão e análise de risco de crédito**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

CRÉDITO

1. Quais são os documentos solicitados para abertura de cadastro?
2. São solicitadas referencias comerciais e bancárias ao cliente?
3. Quem é responsável por realizar o cadastro do cliente?
4. A empresa possui um sistema informatizado, onde é feito o cadastro do cliente?
5. Neste sistema, as informações são todas de preenchimento obrigatório?
6. Existe alguma informação que é obrigatória, que se não for preenchida, o sistema não dá continuidade ao preenchimento do cadastro do cliente? Qual?
7. A empresa verifica se as informações são verídicas?
8. Como é feita a análise de crédito de um novo cliente?
9. É realizada alguma consulta junto a órgãos de proteção ao crédito?
10. Existe um padrão de análise de crédito documentada? E por quem é feita essa análise crédito?
11. Os funcionários responsáveis pela análise crédito tem algum tipo de treinamento de como analisar e liberar crédito a um cliente?
12. Existe uma política de crédito documentada?
13. Existe um padrão para definir o limite de crédito para cada cliente, de acordo com as informações que foram fornecidas?
14. É definido um limite de crédito para o cliente, e este limite de crédito é definido por meio do sistema informatizado, ou é manual?
15. Quais são as formas e prazos de pagamento concedido aos clientes?

COBRANÇA

1. Existe na empresa uma política de cobrança bem definida e esta está documentada?
2. Quem é responsável por controlar o processo de cobrança?
3. Como e por quem é feito o controle de títulos a receber?
4. E qual é o procedimento realizado quando cliente não paga um título no vencimento?
5. A partir de que momento o cliente passa a ser considerado como inadimplente?
6. A empresa tem conhecimento do seu percentual de inadimplência?
7. Qual é o procedimento adotado quando um cliente se torna inadimplente?