AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO JURUENA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DA INADIMPLÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE CONFECÇÕES DO MUNICIPIO DE JUINA-MT

Autora: Elaine Costa
Orientadora: Profª. Ma. Terezinha Márcia de Carvalho Lino

JUÍNA/2013

AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO JURUENA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DA INADIMPLÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE CONFECÇÕES DO MUNICIPIO DE JUINA-MT

Autora: Elaine Costa
Orientadora: Profª Ma.Terezinha Márcia de Carvalho Lino

"Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração."

JUÍNA/2013

AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO JURUENA

BANCA EXAMINADORA

_____

Profº Ms. Edson Bergamachi Filho
Examinador

_____

Profº Ms. Ricardo Zamperetti
Examinador

_____

Profª. Ma.Terezinha Márcia de Carvalho Lino
ORIENTADORA

Dedico este trabalho ao meu marido Jonas que sempre me apoiou em tudo quanto possível e por sempre me encorajar principalmente nos momentos difíceis. E a mim mesma por sempre me esforçar em todos os projetos que realizo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado força através de seu exemplo de perseverança diante das adversidades do dia a dia, me mantendo firme no propósito de alcançar um dos meus objetivos no momento, que é me tornar graduada na área de administração, a qual me identifico e atuo há vários anos.

Agradeço aos meus queridos heróis Dionísio Costa e Ilga Martini Costa, pela educação e os exemplos de integridade e honestidade que sempre me ensinaram, agradeço aos meus irmãos Solange, Leonir, Geneci, em especial a minha irmã Glória Lucia Mahle, que nunca mediu esforço em me apoiar quando necessitei amo vocês.

Agradeço ainda aos meus amigos e colegas do curso, os quais faço questão me mencionar, Tania Maffissoni, Evandro Pretto, Felipe Tomasini Castoldi, Mirian Helenice Golas, Nayara Valéro Macedo e em especial a Verônica Lara de Medeiros, que além de colega de sala também foi minha professora particular nos momentos em que mais precisei, muito obrigada, agradeço ainda Lennon, Lilian, Rodrigo, Maurício, Diego, Michele, Marcio Paes, Fernando, Higor.

Agradeço de coração ao ex-presidente da ASCOM e atualmente presidente da CDL Juína, Senhor Roque Jair Perius, pois, além de sempre acreditar na minha capacidade profissional, investiu nessa minha conquista, sendo fundamental para que hoje eu me encontrasse neste estágio do meu curso, serei eternamente grata.

Agradeço ainda aos meus queridos amigos da CDL Juína, Aline Solera Marcusse, Tatiane Maria Zuchinali, Adam Prospero de Paula, Rosa Guedes da Rocha que considero com muito carinho, sempre vou me lembrar das palavras de incentivo e da maneira leal com que sempre nos relacionamos. Em destaque quero mencionar meu querido amigo, João Paulo Morini, sempre muito sensato e extremamente leal, obrigada por sempre estar disposto a me ajudar, mesmo quando estava superatarefado e por me dar a oportunidade de ter sua amizade, continue sempre esta pessoa extraordinária e bem humorada.

Agradeço ao meu marido Jonas Pereira de Souza Junior por ser meu maior incentivador principalmente nos momentos mais difíceis, e meu filho Nicollas Costa de Souza, por me darem a oportunidade de conhecer o verdadeiro significado do

amor, me ensinando a ser melhor cada dia, agradeço ainda ao meu enteado Vitor, pessoas especiais que amo muito.

E com muito carinho, quero agradecer minha querida orientadora Terezinha Márcia de Carvalho Lino, pela dedicação dispensada ao meu trabalho, e pelo esforço em me incentivar a melhorar e desenvolver meu tema de forma cada vez melhor, quero registrar meu reconhecimento pela excelente pessoa e profissional que tive a oportunidade de contar.

A arte da administração, não se limita apenas em ser um ótimo gestor, mas também um excelente líder.
(Gustavo Santa Rocha)

RESUMO

As empresas necessitam cada vez mais de profissionais qualificados e flexíveis às mudanças e evoluções que ocorrem diariamente no mercado, para estarem equiparados ou à frente de seus concorrentes, com objetivos, metas e estratégias bem elaboradas. O mercado por meio de seus consumidores vem ditando regras cada vez mais relacionadas ao consumismo, que muito contribui para o desenvolvimento das empresas de comércio, porém por muitas vezes o consumo não planejado acaba sendo desfavorável às organizações, que oferecem facilidades, tanto na aprovação do crédito, quanto no parcelamento das vendas a prazo. Pois, quando as compras acontecem de forma exagerada e sem controle, podem deixar o cliente sem condições financeiras para cumprir os compromissos assumidos, gerando assim inadimplência para o seu credor. Desta forma este trabalho teve como objetivo principal levantar as variáveis que levam ao não pagamento dos compromissos assumidos pelos clientes no comércio varejista de confecção e identificar o nível de inadimplência desse setor em Juína-MT. Para tanto foi realizada uma pesquisa de campo, exploratória, entre as empresas do vestuário associadas à Câmara de Dirigentes Lojistas. Foram coletados dados de natureza qualitativa, por meio de uma entrevista, através de um formulário com questões fechadas aos proprietários e ou gerentes das empresas selecionadas. As mulheres são as grandes responsáveis pela inadimplência para a grande maioria das empresas entrevistadas. E 80% dos inadimplentes estão na faixa etária de 23 a 33 anos. Os principais fatores apontados pelas empresas que levam à inadimplência são as compras não planejadas, compras realizadas por impulso que acabam comprometendo o orçamento. Por outro lado a falta de utilização de sistemas de consulta, como Serasa, SPC, para ter conhecimento sobre os clientes que se enquadram no perfil de mau pagador, a ausência de uma politica mais rígida na cobrança são fatores que contribuem para aumentar o índice de inadimplência.

Palavras-chave: Aprovação de Crédito, Vendas a Prazo, Inadimplência, Comércio Varejista.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Tempo de fundação da empresa 49
GRÁFICO 2: Atuação no Mercado 50
GRÁFICO 3: Grau de formação acadêmica do entrevistado 51
GRÁFICO 4: Área de formação acadêmica 51
GRÁFICO 5 – Quanto tempo o entrevistado ocupa o cargo 52
GRÁFICO 6 – Opções de venda da empresa 52
GRÁFICO 7 – Opções de pagamentos 53
GRÁFICO 8 – Responsabilidade pela análise de crédito 54
GRÁFICO 9 – Nível de capacitação dos analistas 54
GRÁFICO 10 – Onde busca realizar as capacitações 55
GRÁFICO 11 – Características que influenciam na aprovação do crédito 56
GRÁFICO 12 – Utilização de sistema que auxilia na concessão de crédito 57
GRÁFICO 13 – Procedimento de consultas aos dados do cliente. 57
GRÁFICO 14 – Levantamento de referências 58
GRÁFICO 15 – Limite para venda a prazo 59
GRÁFICO 16 – Parâmetro de atribuição de limites nas compras a 59
prazo 59
GRÁFICO 17 – Atualização cadastral 60
GRÁFICO 18 – Crédito suspenso 61
GRÁFICO 19 – Percentual de clientes inadimplentes 61
GRÁFICO 20 – Gênero que apresenta maior índice de inadimplência 62
GRÁFICO 21 – Faixa etária inadimplente 63
GRÁFICO 22 – Variável que contribui para inadimplência 64
GRÁFICO 23 – Atrativo na compra 65

GRÁFICO 24 – Influencia da decisão de compra.....65
GRÁFICO 25 – Responsabilidade pela cobrança 66
GRÁFICO 26 – Período para realizar a primeira cobrança 67
GRÁFICO 27 – Meio utilizado na cobrança 67
GRÁFICO 28 – Clientes que pagam ou renegociam as dividas.....68
GRÁFICO 29 – Clientes que não pagam ou renegociam as dívidas.....69

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01
Fases da análise de crédito para pessoas físicas 35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O processo organizacional em uma empresa varejista. 18

Figura 2: Organograma – loja especializada em confecções. 20

Figura 3: Fatores Internos 28

Figura 4: Fatores Externos 29

Figura 5: Os 5 Cs do Crédito 33

LISTA DE ABREVIATURAS

ASCOM – Associação Comercial e Empresarial de Juína

BV – Boa Vista Serviços

CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas

SPC – Sistema de Proteção ao Crédito

SERASA – Centralização dos Serviços de Bancos

CPF – Cadastro de Pessoa Física

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 12

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO 13

1.3 OBJETIVOS 13
1.3.1 OBJETIVO GERAL 14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14

1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO 14

1.5 JUSTIFICATIVA 14

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 15

2. REFERENCIAL TEÓRICO 16

2.1 VAREJO 16

2.2 ORGANIZAÇÃO VAREJISTA 17

2.3 TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS 18
2.3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE PEQUENOS VAREJISTAS 20

2.4 DECISÃO DE COMPRA 20
2.4.1 COMPRA PLANEJADA 22
2.4.2 COMPRA NÃO PLANEJADA (RACIONAL) 22
2.4.3 COMPRA POR IMPULSO 23

2.5 GESTÃO FINANCEIRA 25
2.5.1 CRÉDITO 26
2.5.2 CRÉDITO AO CONSUMIDOR DO VAREJO 30
2.5.3 POLÍTICA DE CRÉDITO 31
2.5.4 ANÁLISE DE CRÉDITO 32
2.5.4.1 FASES DA ANÁLISE SUBJETIVA DE CRÉDITO 32
2.5.4.2 PROCESSO DE ANÁLISE DE CRÉDITO PARA PESSOAS FÍSICAS 35
2.5.4.3 PROCESSO DE ANÁLISE DE CRÉDITO PARA O VAREJO 37
2.5.5 INADIMPLÊNCIA 39
2.5.6 ADMINISTRAÇÃO DA COBRANÇA 40
2.5.6.1 PERFIL DO CLIENTE 42
2.5.6.2 MEDIDAS PREVENTIVAS 43
2.5.6.3 FUNÇÃO E PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA 44

3. METODOLOGIA 46

3.1 ANÁLISE DOS DADOS 47

3.2 LIMITAÇÃO DA PESQUISA 48

4. ANÁLISE E RESULTADOS 48

4.1 ANÁLISE DA PESQUISA APLICADA NAS EMPRESAS..... 49

5. CONCLUSÃO 70

REFERÊNCIA.....73

APÊNDICE.....75

APÊNDICE A - FORMULÁRIO DA PESQUISA - ESTUDO DE CASO..... 76

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As empresas de maneira geral atuam no sentido de obter lucros. Várias são as estratégias utilizadas por elas para alcançar tal objetivo, dentre elas estão a oferta de uma grande variedade de produtos e ou serviços e a facilidade de pagamento e de liberação de crédito. Segundo Damodaran (2004, p. 342) “termos mais liberais, que incluem taxas de juros mais baixas e períodos de pagamento mais longos, provavelmente irão gerar receitas brutas mais altas, mas também aumentam os custos potenciais”. Sendo assim nota-se que quando a empresa tem uma política liberal de análise de crédito, a tendência é que suas vendas aumentem, mas em contra partida há um grande risco da inadimplência também aumentar. Diante disso há de se atentar sobre a maneira que estas empresas estão oferecendo as facilidades de crédito aos seus clientes.

Conforme Sanvicente (1987), os parâmetros para as decisões de aceitação ou rejeição de clientes assumem a forma de padrões rígidos ou liberais, a escolha entre as duas formas dependerá da atitude do administrador quanto ao risco que ele está disposto a assumir do não recebimento.

O sistema de crediário atua como um diferencial na conquista de clientes, mas deve-se avaliar se este diferencial é positivo ou determina um custo para o empreendimento. Nessa perspectiva, Sanvicente (1987) reforça ainda que, é preciso considerar que mudar a política de crédito em nível de rigidez ou liberdade interfere nos resultados da empresa. Quando os padrões são relaxados um pouco a empresa deve ter em mente que, embora possa conseguir aumentos das vendas ela também estará elevando os seus saldos em contas a receber, bem como as perdas decorrentes de dívidas incobráveis e a própria atividade do departamento de crédito e cobrança.

É comum a disputa por clientes e pela fidelização dos mesmos, mas também é necessário estabelecer critérios para avaliar esses clientes. O estímulo ao consumo é cada vez mais constante. A cada dia é lançado um novo produto, com tecnologia avançada trazendo uma nova funcionalidade ou ainda proporcionando maior comodidade ao usuário. Isso aliado aos meios de comunicação que chegam

de forma rápida e direta ao consumidor culmina, em endividamento por parte daqueles que não tem uma educação financeira, capaz de avaliar os riscos das compras realizadas por impulso, levando-os assim a não cumprir com suas obrigações financeiras, que garantem desde a sua saúde, educação, segurança até seu lazer. Diante deste contexto as empresas devem estar preparadas para analisarem clientes potencias e clientes que não apresentam este perfil.

Sanvicente (1987 *apud* Van Horne 1974) assegura que, a política de concessão de crédito envolve um equilíbrio entre os lucros nas vendas a prazo e o custo de manutenção de valores a receber adicionado os possíveis prejuízos decorrentes de dívidas incobráveis.

Ao oferecer crédito ao consumidor a empresa deve levar em consideração as condições gerais entre as partes envolvidas, onde a mesma deve absorver este prazo que está oferecendo ao cliente e ter garantias de que o cliente vai saldar seus compromissos.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Atualmente as empresas têm cada vez mais proporcionado facilidades de parcelamento de pagamentos e de liberação de crédito aos seus clientes. A intenção delas é oferecer um diferencial e garantir a venda. Porém, a venda somente pode ser considerada concluída a partir do momento em que o cliente fizer a quitação total do produto, fechando assim o ciclo daquele produto adquirido.

Os departamentos responsáveis pela análise e aprovação de crédito devem ser estruturados e contar com profissionais preparados para identificar clientes potenciais e com bom histórico de pagamento. A empresa deve adotar de maneira clara e objetiva os padrões e procedimentos que irão nortear a liberação de crédito, com vistas a evitar o aumento da inadimplência sobre as vendas realizadas.

Diante do exposto este trabalho buscou analisar a seguinte questão:

Quais variáveis levam ao não pagamento dos compromissos assumidos pelos clientes do comércio varejista de confecção e qual o nível de inadimplência nesse setor em Juína-MT?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Levantar as variáveis que levam ao não pagamento dos compromissos assumidos pelos clientes no comércio varejista de confecção e identificar o nível de inadimplência desse setor em Juína-MT.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as microempresas do varejo de confecções filiadas à CDL Juína;
- identificar, de acordo com o embasamento teórico, quais as variáveis levam as empresas a ter inadimplência;
- colher dados que permitam identificar as variáveis que provocam a inadimplência nas empresas pesquisadas;
- levantar o perfil sócio econômico dos devedores;
- Identificar o índice de inadimplência nas empresas pesquisadas;
- apontar sugestões de melhoria na forma de aprovação de um cadastro.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Os dados desta pesquisa foram levantados a partir de empresas que são associadas à CDL Juína e que atuam no segmento de confecção. A atividade principal dessas empresas é o comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios. Outro critério para limitar a pesquisa foi levantar os dados do porte de cada empresa, optou-se por selecionar apenas as empresas enquadradas na condição de ME – microempresa. Elaborou-se um formulário com questões fechadas, que foi aplicado ao proprietário e ou gerente de cada empresa, o qual também é responsável pela análise de crédito.

1.5 JUSTIFICATIVA

Estudos demonstram que as micro, pequenas e médias empresas representam a maior parte do comércio e por consequência possibilitam um grande

número de empregos. Para que se mantenham ativas e competitivas, as mesmas devem oferecer produtos de qualidade, bom atendimento e facilidades de crediário e pagamento. Mas, tais facilidades de crédito não podem prejudicar a saúde financeira das empresas. Pois, a estratégia de se manter atuante no mercado não está ligada apenas ao ato de vender, a empresa depende também de alcançar boa liquidez nessas vendas. Mas, nem sempre o comércio tem a devida preocupação com a liquidez, priorizando apenas as vendas, chegando a aumentar as facilidades para a aprovação do crediário. A fim de evitar tal fato é recomendável uma atenção especial ao departamento de análise de crédito, pois os profissionais que ali trabalham enfrentam diariamente vários desafios, e, quando despreparados acabam cometendo vários erros, e por consequência, diversos prejuízos à organização, em virtude do alto índice de inadimplência.

Esta pesquisa pode se tornar uma importante ferramenta de consulta para os empresários, pois evidenciará qual é o perfil dos clientes inadimplentes, além de apontar sugestões da melhor maneira que se deve proceder para aprovação de um cadastro. Com isso os departamentos de análise de crédito e cobrança podem evitar custos desnecessários para a empresa.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura da monografia esta dividida em capítulos para melhor entendimento do leitor.

No primeiro capítulo contém a Introdução, composta pela contextualização, pela problematização, pelos objetivos geral e específicos. Além disso, essa primeira parte traz também a delimitação do trabalho e a justificativa.

O capitulo dois traz o referencial teórico abordando os tópicos de que dão sustentação teórica à pesquisa.

No capitulo três consta a metodologia utilizada para a realização da pesquisa.

O capitulo quatro mostra a descrição e a análise dos dados coletados. E por fim, o capitulo cinco, com a conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VAREJO

A atividade de varejo costuma ser relacionada apenas às empresas de médio e pequeno porte, porém, quando refletida com mais cuidado pode-se elencar inúmeras redes de lojas que faturam milhões com esta atividade. Muitas estão ligadas com a comercialização de produtos e serviços diretamente ao consumidor final. Cada vez mais as empresas têm procurado se adequar às exigências que o mercado impõe, seja no atendimento como também na eficiência e eficácia de seus processos internos. Esse é o pensamento de Parente (2011, p. 22), que complementa dizendo que “o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Nesta mesma linha de raciocínio, Duad e Rabello (2007, p. 23) dizem que o varejo “[...] trata-se de atividade hibrida, pois são raros os que vendem apenas produtos, assim como aqueles que comercializam apenas serviços”.

Conforme Parente (2007) o varejo vem crescendo e se consolidando como atividade empresarial num ritmo acelerado no Brasil e com isso conquistando cada vez mais consumidores em nosso mercado.

Duad e Rabello (2007) definem o varejista como, aquela instituição que cuja atividade principal é promover a venda de produtos e ou serviços para o consumidor final, tendo isso como sua fonte de receita.

Parente (2011, p. 22) segue ainda relatando a atividade varejista e o papel de intermediário que a mesma representa nos canais de distribuição de mercadoria, estabelecendo ligação direta entre o fabricante, atacadista, e o consumidor final. Para o autor “os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produto”. Desempenhando cada vez mais o papel proativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas de mercado.

Segundo Duad e Rabello (2007) o varejista tem a flexibilidade de atuar ambientes distintos, como segue:

- varejo loja – que consiste nas atividades desenvolvidas dentro do espaço físico preparado para receber os clientes que desejam adquirir os produtos e serviços oferecidos.
- varejo não loja – que efetua vendas fora do ambiente físico da empresa, promovendo assim maior comodidade ao cliente, uma vez que o varejista vai até o mesmo para oferecer seus produtos e serviços.

A atividade de varejo é considerada mais simples de ser iniciada, isso faz com que muitos empresários acabem optando pela mesma.

Com isso Parente (2011) relata o que os empreendedores que ingressam neste segmento enfrentam.

> Competição ampliada e os níveis de lucro tendem a deteriorar-se. É aconselhável, portanto, que os varejistas procurem estabelecer objetivos elevados, pois a concorrência é extremamente intensa no varejo. Assim, se seus resultados planejados não forem conseguidos, ao menos o varejista tem uma possibilidade de conseguir resultados operacionais médios. O varejista que busca somente resultados médios encontrar-se-á frequentemente com desempenho financeiro próximo do insatisfatório. (PARENTE, 2011, p. 57)

2.2 ORGANIZAÇÃO VAREJISTA

As empresas varejistas, de maneira geral, iniciam seu negócio com uma estrutura pequena e de certa forma fácil de controlar. Como em toda empresa seu principal objetivo é se desenvolver e ampliar cada vez mais sua estrutura para atender mais clientes, oferecendo sempre qualidade e agilidade. Segundo Parente (2011, p. 372), “para funcionar adequadamente, funcionários e dirigentes de uma empresa precisam de uma estrutura organizacional que ajude a direcionar, ordenar e integrar o trabalho”.

Parente (2011) ressalta que, as empresas varejistas desenvolvem diferentes formatos estruturais e organizacionais ao longo de sua evolução. Normalmente quando as empresas são pequenas, sua estrutura é simples, porém, à medida que a empresa vai ampliando seu negócio e sua abrangência de mercado a tendência é que cresça também sua estrutura organizacional.

Mattar (2011, p. 297) complementa ainda que “a estrutura organizacional será diferente conforme o tipo, porte e amplitude regional de atuação da empresa

varejista. Um pequeno varejista independente terá uma estrutura pequena e enxuta, com tarefas concentradas em um pequeno número de pessoas [...]".

Para atingir os objetivos e manter-se em crescimento constante, Parente (2011, p. 372) evidencia que "existem quatro princípios fundamentais que ajudam a nortear o desenvolvimento das estruturas organizacionais nas empresas". O primeiro é a especialização do trabalho – é um princípio presente em todas as organizações independente do porte de cada uma delas, seja no cumprimento de várias funções, quando a empresa é pequena, ou exercendo com maior especialidade determinada função, quando a empresa for maior. O segundo é a departamentalização – que define por quem e como os cargos serão desempenhados nas empresas, aqueles que possuem maior afinidade são agrupados no sentido de otimizar as tarefas e processos. O terceiro é a amplitude de controle – refere-se ao número de pessoas que deve reportar-se a um supervisor, evidenciando que é mais fácil supervisionar um grande número de funcionários quando as atividades desenvolvidas pelos mesmos são semelhantes. O quarto é a unidade de comando – esse princípio orienta a cadeia de comando entre superior e subordinado, o funcionário é comandado por apenas um supervisor.

Segundo Mattar (2011, p. 298) as empresas com uma estrutura organizacional mal planejada podem apresentar diversos problemas como: "falta ou mau gerenciamento da operação, tarefas não cumpridas, clientes insatisfeitos, falta de motivação entre os funcionários etc".

Para uma boa administração o gestor deve reunir qualidades e implementar os princípios citados acima a fim de direcionar as atividades que são desenvolvidas na empresa.

2.3 TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Parente (2011) ilustra por meio de um organograma ordenado os departamentos que compõem o processo organizacional, como se mostra na FIG. 1.

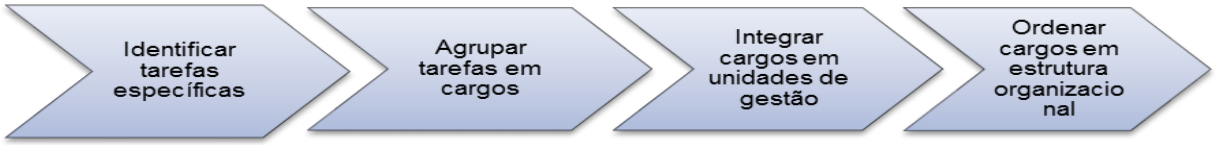

Figura 1: O processo organizacional em uma empresa varejista.
Fonte: Parente, 2011, p. 373.

Conforme Parente (2011) cada etapa do organograma desempenha uma função.

- o ponto de partida consiste na identificação das tarefas que serão desempenhadas pelo varejista, tais como: reposição de produtos, limpeza da loja em geral, pesquisa de mercado, treinamento de pessoal;
- em seguida as tarefas são definidas para cada cargo, atribuindo responsabilidades pela realização das mesmas, facilitando o desenvolvimento do trabalho por cada profissional;
- a partir dessa definição os cargos com certa afinidade são agrupados em unidades de gestão, setores ou departamentos, de acordo com critérios de semelhança de funções, de área geográfica, de linha de produtos ou de unidade de negócio;
- Já os cargos que não possuem afinidade ou semelhança são então ordenados em uma estrutura organizacional.

Bowditch e Buono (2004, p. 167) dizem que, “a estrutura organizacional pode ser definida genericamente como padrões de trabalho e disposições hierárquicas que servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização”. E com isso atribuir e delegar funções de maneira mais objetiva sem prejudicar a atividade comercial da empresa.

Parente (2011) descreve tipos de estruturas organizacionais que dependem das características do varejista e que podem ser adotadas pela empresa tais como:

- estrutura organizacional de pequenos varejistas;
- organização com especialização funcional;
- organização com base geográfica;
- organização com base em linhas de produtos;
- organização com base em múltiplos fatores.

Bowditch e Buono (2004, p. 167, grifo dos autores) complementam que “um dos principais conceitos de estrutura organizacional é a *divisão do trabalho*. Esta se refere à especialização das tarefas e dos papéis dos integrantes da organização”.

Estas estruturas são adotadas a partir do segmento em que a empresa atua, possibilitando melhor desempenho nas atividades que serão desenvolvidas. Para

Bowditch e Buono (2004) há várias maneiras de estruturar uma organização, porém é importante assegurar que a estrutura seja adequada para o ambiente e onde a mesma pretende desenvolver suas atividades.

2.3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE PEQUENOS VAREJISTAS

Os pequenos varejistas, em geral, iniciam seus negócios de maneira simples e com estruturas, tanto física quanto de mão de obra, pequenas. Esta é a visão de Parente (2011, p. 376) quando diz que “as empresas varejistas pequenas que operam apenas em uma loja apresentam uma estrutura organizacional bem simplificada, mas têm se tornado cada vez mais importante e ganhado espaço no mercado brasileiro”.

Uma loja especializada em confecções ou um supermercado pequeno, por exemplo, com algumas dezenas de funcionários, poderá utilizar diferentes critérios (funcionais ou por linha de produtos) para agrupar as diversas funções e unidades de gestão em uma estrutura organizacional, conforme Parente (2011, p. 373).

A FIG. 2 ilustra o organograma de uma empresa varejista que atua no segmento de confecções.

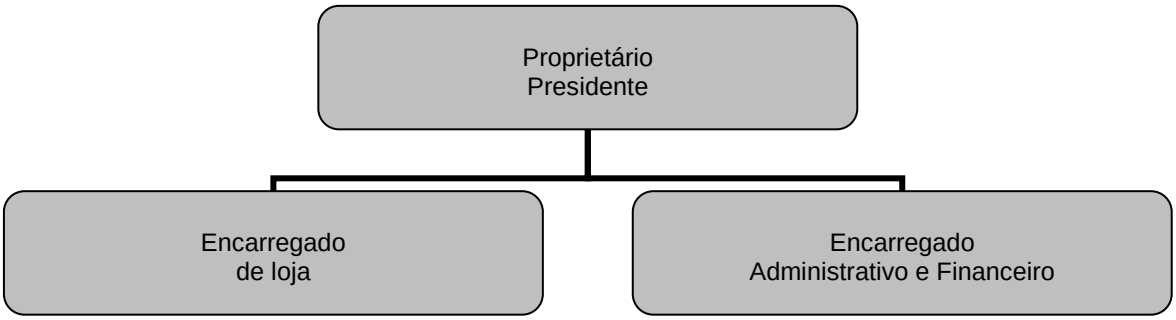

Figura 2: Organograma – loja especializada em confecções.
Fonte: Parente, 2011, p. 374.

2.4 DECISÃO DE COMPRA

Antes de decidir onde comprar o consumidor costuma percorrer algumas etapas, onde busca avaliar aspectos positivos e ou negativos do produto ou serviço que pretende adquirir, como também de quem pretende adquirir, com isso ele cria alternativas para tomar a decisão.

> As decisões de onde e como comprar são influenciadas por variáveis, como fidelidade a marcas e varejistas, tempo disponível para a compra, características do produto, processo de compra adotado pelo consumidor, horário de funcionamento da loja, localização e todos os outros aspectos de mix de marketing da loja (PARENTE, 2011 p.128).

Honorato (2004, p. 137) enfatiza o processo de tomada de decisão na hora da compra afirmando que “não podemos ver o processo de compra de maneira simplista, pois a decisão de compra é apenas uma etapa que pode ter começado muito antes da decisão de compra e que, certamente, terá consequências muito tempo depois”.

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 118) “diariamente consumidores tomam diversas decisões de compra. Muitas [...] empresas pesquisam decisões detalhadamente para saber o que, onde, como, quanto, quando e por que os consumidores compram”.

Por sua vez, as empresas se empenham cada vez mais em manter e atrair novos consumidores potenciais, demonstrando por intermédio da mídia que estão preparadas tanto para atender necessidades e desejos individualizados, como por categoria.

Parente (2011, p. 128) assegura que “os varejistas não só querem conquistar a preferencia do consumidor para suas lojas, mas também pretendem influenciar as categorias e as marcas que os consumidores devem comprar”.

> Dentro de cada categoria, existem produtos que dão mais lucro para o varejista do que outros. As marcas próprias (marcas exclusivas dos varejistas), por exemplo, são produtos de que os varejistas tem grande interesse em incentivar as vendas, pois não só reforçam sua imagem, como também, em geral, proporcionam maior lucratividade (PARENTE 2011, p.128).

Apostando em uma atenção especial para categorias pré-definidas algumas empresas procuram canalizar maiores esforços no sentido de promover o produto ou serviço, atribuindo ao mesmo mais destaque, preços mais competitivos, maior variedade. A intenção é atrair a atenção do cliente, e atingir os resultados esperados, tanto na venda quanto na satisfação de seu público alvo. Diante disso Parente (2011, p. 128) evidencia que “os esforços de *merchandising* no ponto-de-venda exercem uma enorme importância no processo de compra que se desenrola na loja”.

Kotler e Armstrong (2003) reforçam ainda que os profissionais precisam entender como os estímulos de marketing influenciam seu cliente no processo de decisão de compra e como esses estímulos são transformados em respostas através do comportamento do consumidor na escolha do produto, na escolha do vendedor, na frequência com que ele realiza compras, no volume de suas compras e na escolha da marca.

2.4.1 COMPRA PLANEJADA

A compra planejada acontece geralmente como um hábito, onde o consumidor já tem em mente ou de maneira formal quais são suas necessidades e são disciplinados quanto a isso, não se deixando envolver pelas promoções de produtos que não consideram necessários.

Honorato (2004, p. 137) complementa que a compra planejada "[...] inicia-se pelo reconhecimento de uma necessidade. Uma vez reconhecida a necessidade gera-se um problema, e o consumidor precisará identificar o melhor método para solucioná-lo, motivando-o a atingir esse objetivo".

Parente (2011) relata como se comporta um consumidor que tem como hábito a compra planejada.

> Como o nome indica, é a compra que o consumidor já havia planejado antes de entrar na loja. Muitos clientes fazem listas de compra antecipadamente. Esse é um procedimento comum em compras rotineiras, como, por exemplo, em compras de supermercado. Naturalmente, os itens que fazem parte dessas listas devem ser considerados compras planejadas. Existem muitos consumidores, entretanto, que não elaboram uma lista, mas definem mentalmente as suas necessidades e confiam em sua memória ao longo do processo de compra. Os pesquisadores de mercado devem estar atentos para não cometer o erro de considerarem essas compras como não planejadas. (PARENTE 2011, p. 128).

Neste quesito de compra planejada devem-se considerar também os clientes que economizam poupando seu dinheiro e programando quando irão adquirir determinado produto. Isso geralmente acontece aliado à aquisição de um bem de maior valor, como por exemplo, a aquisição de um carro, casa ou terreno.

2.4.2 COMPRA NÃO PLANEJADA (RACIONAL)

Os consumidores que têm por hábito a compra não planejada (racional) tendem a ser prudentes, e por mais que não tenham planejado adquirir determinado

produto, o fazem de maneira racional, avaliando quais os atributos oferecidos pelo mesmo, como: necessidade de aquisição, preço e qualidade. Estes clientes vêm neste caso uma oportunidade de economizar sem sair de sua rotina de compras.

Conforme Parente (2011, p. 128, grifo do autor) o consumidor que se enquadra no estilo de compras não planejadas, porém racionais "[...] avalia racionalmente uma nova oportunidade encontrada no ponto de venda e decide favoravelmente. Uma das situações frequentes de compra não planejada ocorre com produtos de 're-estocagem', ou seja, categorias ou produtos que o consumidor compra rotineiramente [...]".

Parente (2011) reforça ainda que, a abordagem por parte do vendedor e os *displays* acabam por motivar os clientes a antecipar uma compra, que provavelmente faria em um futuro próximo. Tal ato pode ser classificado como compras não rotineiras, pois, o consumidor não havia planejado realizá-la naquela visita, porém, decidiu antecipá-la, por algum estímulo.

2.4.3 COMPRA POR IMPULSO

A compra por impulso ocorre geralmente quando o consumidor se sente a vontade no ambiente de compra, ou é estimulado, seja por uma promoção de preço ou por mera curiosidade, caso o cliente ainda não tenha tido acesso ao determinado produto. Outro fator que pode influenciar para a compra por impulso é o tempo que o consumidor tem disponível para realizá-la.

Para Parente (2011), o fato do consumidor estar familiarizado com a loja é fator que pode influenciar na decisão da compra não planejada ou por impulso. Quanto mais familiarizados os clientes estão com a loja, maiores são suas chances de comprar de forma impulsiva. Em lojas pouco ou não conhecidas, os clientes sentem-se pouco confortáveis para conhecer os produtos da loja, e, portanto, restringem suas compras aos itens não planejados. O tempo que o consumidor tem disponível para compras também é outro fator que influencia seu comportamento. Fazer compras com pressa é um fator que desencoraja a compra por impulso. Já as ofertas e promoções exercem forte influencia para as compras por impulso, muitos clientes querem aproveitar os preços especiais e não resistem a uma boa promoção.

Em relação às empresas que atuam no segmento de varejo Parente (2011), descreve que:

> Os varejistas procuram estimular a compra não planejada em suas lojas mediante recursos de *merchandising* e desenvolvendo uma atmosfera aconchegante e estimulante. Para isso, utilizam cores, iluminação, música, fragrâncias, que criam um sentimento alegre e de bem-estar, além de técnicas de *merchandising* e exposição de produtos que estimulem o interesse e a motivação de compra dos consumidores. (PARENTE 2011, p. 129).

Pinho (2001, p. 76) complementa que "o *merchandising,* portanto, é a principal técnica de explorar adequadamente o impulso de comprar, principalmente nos produtos de consumo de massa e de compra por conveniência".

Essas estratégias geralmente são utilizadas por parte das empresas para tornar conhecido, de forma mais rápida, algum produto que está sendo lançado no mercado e também para quando é realizada promoção de preços.

Parente (2011) apresenta uma pesquisa realizada em redes de super e hipermercados estabelecidos em grandes cidades brasileiras, pela Research International do Brasil, no ano de 1998 que avaliou de que maneira os consumidores brasileiros tomam suas decisões de compra no ponto-de-venda. O resultado dessa pesquisa mostra que:

- metade dos entrevistados utiliza a lista escrita como apoio no planejamento da compra, tendo essa prática maior incidência nos compradores com renda alta, nos homens e para compras mensais;
- apesar do hábito das listas de compra, é muito alto o nível de decisão de compra no ponto-de-venda, 85% do total comprado foi decidido na loja;
- em média, havia sido programada a compra de 12 itens por pessoa, mas foram comprados 44 itens, ou seja, 3,7 vezes a mais;
- a compra planejada incide especialmente em itens mais básicos: matinais (leite, café, margarina), arroz, feijão, macarrão, óleo, azeite, limpeza (sabão em pó, detergente) e higiene pessoal (creme dental, sabonete);
- os produtos com maiores índices de decisão no ponto-de-venda são sobremesas lácteas, calçados/vestuário, utilidades do lar, perfumaria, guloseimas, sobremesas (bolos, pudim, sorvete), produtos congelados, bazar, sobremesas para preparar, embutidos e enlatados.

2.5 GESTÃO FINANCEIRA

Todas as empresas sejam micro, pequena, média ou de grande porte possuem relações financeiras e movimentos de caixa acionadas a partir de decisões e funções financeiras.

Braga (1989) explica que a organização financeira nas empresas de pequeno e médio porte, geralmente fica sob a responsabilidade de um dos sócios da empresa, o qual também desempenha outras funções. Na maioria das vezes obriga-o a deixar a área financeira em segundo plano, por se preocupar e ocupar seu tempo administrando as demandas já existentes, não dando a devida atenção à função financeira.

Para Gitman (2002) *apud* Vital (2012), a área das finanças ocupa-se dos métodos, processos, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos.

A área de finanças é responsável pela administração de todos os recursos financeiros existentes nas organizações. A gestão estratégica das finanças permite ao gestor tomar decisões acertadas em relação ao desenvolvimento de novos projetos, assegurando que os mesmos se concretizem em algo que venha trazer avanços e benefícios tanto para a empresa como para os seus *stakeholders.*

Braga (1989, p. 37) complementa que o desenvolvimento da função financeira deve ser uma constante e ocorre a partir da “[...] avaliação de grande número de informações relacionadas com os fluxos de fundos. Essas informações surgem da análise e interpretação dos dados brutos transmitidos através das demonstrações financeiras”.

Sendo assim, vê-se que o administrador financeiro não deve apenas conhecer números, mas também saber administrar os recursos financeiros disponíveis capazes de levar a empresa ao sucesso ou ao declínio. Pode-se dizer que seu desempenho é determinante para os resultados operacionais da empresa, considerando que a maioria das decisões empresariais ocorre a partir dados financeiros.

2.5.1 CRÉDITO

O crédito ocorre a partir do momento em que há uma cessão de mercadoria, serviço ou importância em dinheiro, para um pagamento futuro. Portanto, no momento em que se dispõe a terceiros uma determinada mercadoria, firmando o compromisso formal por meio de contrato, ou informal como várias empresas ainda possuem o hábito de realizar para gerar um reembolso no futuro, a empresa está vendendo a crédito (Cf Santos 2012).

Braga (1989, p. 113) define o crédito como “vender a prazo implica conceder crédito aos clientes. A empresa entrega mercadorias ou presta serviços em certo momento e o cliente assume o compromisso de pagar o valor correspondente em uma data futura”.

Sanvicente (1987, p. 151) afirma que “na economia moderna a utilização do crédito tanto como método de venda e pagamento quanto sob a forma de arma de concorrência entre empresas é um dos mecanismos mais corriqueiros”.

Santos (2012, p. 01) complementa que “crédito, em finanças, é definido como a modalidade de financiamento destinada a possibilitar a realização de transações comerciais entre empresas e seus clientes”.

Ao oferecer crédito ao cliente a empresa possibilita ao mesmo ter acesso a um bem ou serviço de maneira imediata, iniciado neste momento um compromisso entre as partes que deve ser saldado no futuro. Para Santos (2012, p. 1) 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 divida”.

Santos (2012, p. 01) conceitua o crédito a partir do pensamento que predomina entre os autores que tratam de finanças empresariais como sendo, “à troca de um valor presente por uma promessa de reembolso no futuro, não necessariamente certa, em virtude do fator risco”.

Braga (1989, p. 113) chama atenção para o fato de que a venda a crédito implica em riscos do não recebimento e consequentemente custos para a empresa, mas mesmo assim, grande parte das transações comerciais se realizam a crédito.

Tendo assim a necessidade de se realizar uma análise cuidadosa do perfil e da capacidade que cada cliente possui em saldar seus compromissos, antes de conceder o crédito.

Conforme Santos (2012) o crédito abrange vários tipos de atividades, atendendo assim diferentes necessidades e segmentos de mercado, conforme abaixo:

- crédito para pessoas físicas - em geral são utilizados para adquirir produtos e serviços, ou seja, bens e serviços que atendam necessidades básicas como moradia, saúde, educação, lazer entre outros;
- crédito para empresas – estão ligados a investimentos como ampliação, investimento em tecnologia, aquisição de matéria prima, aspectos que permitem oferecer diferenciais aos seus clientes, atua ainda como um meio de expandir a área de atuação da empresa.

O grande interesse das empresas em vender a crédito é aumentar o nível de suas operações e negócios, diluindo assim os seus custos fixos. A empresa passa a ganhar em escala, garante Braga (1989), podendo resultar no aumento da lucratividade.

Diante disso Santos (2012, p. 02) alerta que “no atendimento dessas necessidades, a questão do reembolso do crédito deve ser cuidadosamente analisada, baseando-se na compatibilidade das fontes primárias de receita do cliente com o plano de amortização proposto”.

Em relação ao fornecimento de crédito, Santos (2012) enfatiza que:

> O gerente de crédito deve lembrar-se sempre, que ao vender um crédito, está automaticamente comprando um risco com todos os problemas e benefícios que a transação envolve. A qualquer momento, acontecimentos imprevistos e adversos, como os decorrentes de recessão econômica, podem afetar fontes primarias de pagamentos de empresas e de pessoas físicas, reduzindo a probabilidade de recebimento de crédito. (SANTOS 2012, p. 02).

Tsuru e Centa (2009, p. 20) relatam que “a análise de crédito deve ser tão mais consistente quanto mais presentes e altos forem os ricos identificados, bem como a viabilidade e a praticidade de suas conclusões e recomendações”.

Santos (2012) *apud* Wesley (1993) destacam os dois fatores que contribuem para a liberação de crédito a clientes que oferecem risco de inadimplência à empresa. O primeiro, representado por fatores internos, está ligado à falta de qualidade na análise e aprovação do crédito por parte dos componentes da área administrativa da empresa.

Os fatores internos foram agrupados em categorias, assim designadas: profissionais desqualificados, concentração de crédito com clientes de alto risco, ausência de modelos estatísticos e controles de riscos inadequados.

A FIG. 3 traz a representação dos fatores internos.

Figura 3: Fatores Internos
Fonte: Adaptado de Santos 2012, p. 03

O segundo fator apresenta alguns exemplos que estão ligados à macroeconomia, relacionados diretamente com a capacidade de pagamento tanto do tomador de crédito na modalidade de pessoa física, quanto de pessoa jurídica.

A FIG. 4 traz a representação dos fatores externos.

Figura 4: Fatores Externos
Fonte: Adaptado de Santos 2012, p. 03

Segundo Santos (2012, p. 02 *apud* Wesley 1993), “essa situação tende a influenciar na maior concentração de crédito com clientes de alto risco, o que pode resultar na diminuição da receita e da lucratividade de empresas e instituições financeiras”.

Diante disso as empresas devem se preparar no sentido de evitar a concessão de crédito para clientes que oferecem riscos, diminuindo assim as consequências negativas que os mesmos podem representar para a empresa.

Nesse sentido, Santos (2012) complementa informando que:

> Para minimizar o risco total na concessão de crédito, é pressuposto que as decisões sejam realizadas por profissionais qualificados e baseados no acesso a arquivos de dados munidos com informações atualizadas do cliente, da transação de crédito e da conjuntura econômica. (SANTOS 2012, p. 04).

Em relação à profissionalização dos analistas de crédito Santos (2012 p. 04 e 05) descreve que os mesmos podem buscar “atualização de técnicas gerencias, principalmente por meio de reuniões, palestras e cursos voltados a introduzir e/ou adaptar conceitos associados com os riscos na concessão de crédito”.

Os profissionais que atuam nessa área devem estar preparados para atender diferentes situações e clientes, no sentido de realizar uma concessão de crédito saudável tanto para o tomador quanto para o credor.

2.5.2 CRÉDITO AO CONSUMIDOR DO VAREJO

Parente (2011, p. 277) assegura que o “crédito ao consumidor vem se tornando um serviço essencial, muito valorizado, pois permite ao consumidor comprar no momento e pagar depois”.

O crédito que as empresas varejistas oferecem ao consumidor age de certa forma no sentido de facilitar a aquisição de algum produto ou serviço. Se utilizado de maneira coerente, levando em consideração os rendimentos e os compromissos assumidos, pode beneficiar o consumidor, porém o mesmo deve se atentar para com as condições que esse crédito é oferecido.

Parente (2011) analisa o crédito ao consumidor e sua influência nas compras, quando diz que:

> Por meio do crédito, as compras são estimuladas tanto de produtos de alto valor, como também as chamadas compras por impulso. No Brasil, em virtude das altas de juros que tem prevalecido em muitos períodos, de nossa economia, as condições de crédito oferecidas pelos varejistas exercem grande influencia nas preferências dos consumidores. Os consumidores mais esclarecidos prestam muita atenção ao valor das taxas de juros cobradas pelos varejistas. Para muitos consumidores, entretanto, o valor baixo da prestação passa a ser um fator mais importante do que as taxas de juros que são embutidas nas prestações[...] (PARENTE 2011, p. 278) .

Para Damodaran (2004, p. 342) a principal finalidade da empresa ao oferecer o crédito ao cliente é aumentar as vendas, algumas que poderiam nem acontecer, por falta de recursos do cliente para pagar à vista.

Parente (2011) cita as modalidades de crédito que os varejistas podem oferecer aos seus clientes:

- sistema próprio de crediário – é operado pela própria empresa, por meio de seu departamento de crédito e cobrança. Com este sistema as empresas tornam o processo de aprovação de crédito menos burocrático, estimulando maior fidelidade e reforçando o vínculo do consumidor com a empresa;

- cartão de crédito próprio – adotado em geral por grandes empresas, o varejista opera um cartão de crédito sob seu nome ou terceiriza a operação. Este sistema é utilizado como forma de oferecer uma facilidade ao cliente;
- sistema de crédito de terceiros – o varejista aceita vários cartões de crédito de forma a permitir diversidade, atendendo maior número de clientes;
- cheque pré-datados – o consumidor paga suas compras por meio de um ou mais cheques pré-datados, permitindo adquirir a mercadoria de imediato, para um pagamento futuro.

Com isso o consumidor possui diferentes opções de crédito ao seu dispor, assumindo um compromisso de aquisição imediata para um pagamento futuro.

2.5.3 POLÍTICA DE CRÉDITO

A política de crédito de uma empresa é definida de acordo com os perfis de clientes que a mesma pretende atender. Além disso, deve-se considerar a importância em manter um equilíbrio entre as vendas no crediário e os recebimentos dessas vendas, para não comprometer a liquidez da empresa e também os seus resultados operacionais.

Assaf Neto e Silva (2002,) *apud* Vital (2012) afirmam que “a política de crédito fixa parâmetros da empresa em termos de vendas a prazo. Na política de crédito, estarão os elementos fundamentais para a concessão, a monitoria e a cobrança de crédito”.

Atualmente a concorrência acirrada entre as empresas e os objetivos de vender cada vez mais tem facilitado o acesso ao crédito, porém algumas empresas acabam por não adotar uma politica de crédito adequada para seu nicho de mercado.

Damodaran (2004) chama atenção para os custos incorridos no processo de oferecimento de crédito ao cliente citando dois exemplos, o primeiro está ligado ao fato do cliente não efetuar o pagamento da aquisição realizada, resultando em perdas para a empresa, mesmo que a dívida consiga ser recuperada por meio de medidas de cobrança e o segundo são os juros que a empresa deixa de receber entre o momento da venda e do recebimento da mesma, tornando o dinheiro imobilizado e impossibilitando assim que a empresa faça novos investimentos.

2.5.4 ANÁLISE DE CRÉDITO

A análise de crédito surge a partir do momento em que se disponibiliza um bem ou um serviço, com uma promessa de pagamento futura, desta forma o tomador está assumindo um compromisso e quem ofertou o crédito está diante de um procedimento de risco de não vê-la cumprida.

Segundo Santos (2012, p. 40) “o objetivo do processo de análise de crédito é o de averiguar se o cliente possui idoneidade e capacidade financeira para amortizar a dívida”.

Para Schrichel (2000), no processo de análise de crédito deve-se levar em consideração basicamente três etapas distintas que são: a análise retrospectiva, a análise de tendências e a capacidade creditícia, conforme segue:

- análise retrospectiva - trata do histórico do tomador do crédito, permite identificar o comportamento pregresso por meio de uma investigação de fatores já ocorridos;
- análise de tendências – consiste basicamente em atribuir projeções das condições financeiras no futuro, a partir de dados e informações concretas do tomador no presente;
- capacidade creditícia – ocorre a partir da análise das duas etapas anteriores, levando em consideração a capacidade que o mesmo terá para saldar seus compromissos.

É importante ressaltar que a análise de crédito quanto mais bem aplicada, maior segurança e resultado a mesma traz para a empresa, no sentido de efetuar uma concessão de crédito com menos risco.

2.5.4.1 FASES DA ANÁLISE SUBJETIVA DE CRÉDITO

A concessão de crédito realizada a partir da uma análise subjetiva está embasada em uma decisão individual.

Santos (2012) descreve em que consiste a análise subjetiva:

> É baseada na experiência adquirida dos analistas de crédito, no conhecimento técnico, no bom-senso e na disponibilidade de informações (internas e externas), que possibilitem diagnosticar se o cliente possui

> idoneidade e capacidade de gerar receita para honrar o pagamento das parcelas do financiamento. (SANTOS 2012, p. 42).

Castro Neto e Sérgio (2009, p. 156-57) afirmam que os analistas devem fazer um estudo sobre o capital de giro que o cliente possui no sentido de avaliar sua capacidade de pagamento, para se chegar a este determinante “essa análise é feita conjuntamente com a análise de quocientes, análise de estatísticas, análise subjetiva e outras. A intenção [...] é mitigar o risco do não recebimento dos valores concedidos quando das operações realizadas”.

Santos (2012, p. 40) *apud* Gitman (1997) acreditam “que um dos insumos básicos à decisão final de crédito é o julgamento subjetivo que o analista financeiro faz para determinar se é válido ou não assumir riscos”.

Para Damodaran (2004, p. 343) “em uma análise de crédito comum, os clientes prestam informações sobre suas características, capacidade, de pagamento, capital, garantia oferecida pelo crédito e situação empregatícia”.

Segundo Santos (2012) na análise subjetiva de crédito devem-se levar em consideração alguns parâmetros importantes, que são tradicionalmente conhecidos como os 5C’s do crédito, assim elencados na FIG 5 e com a explicação de cada um deles em seguida.

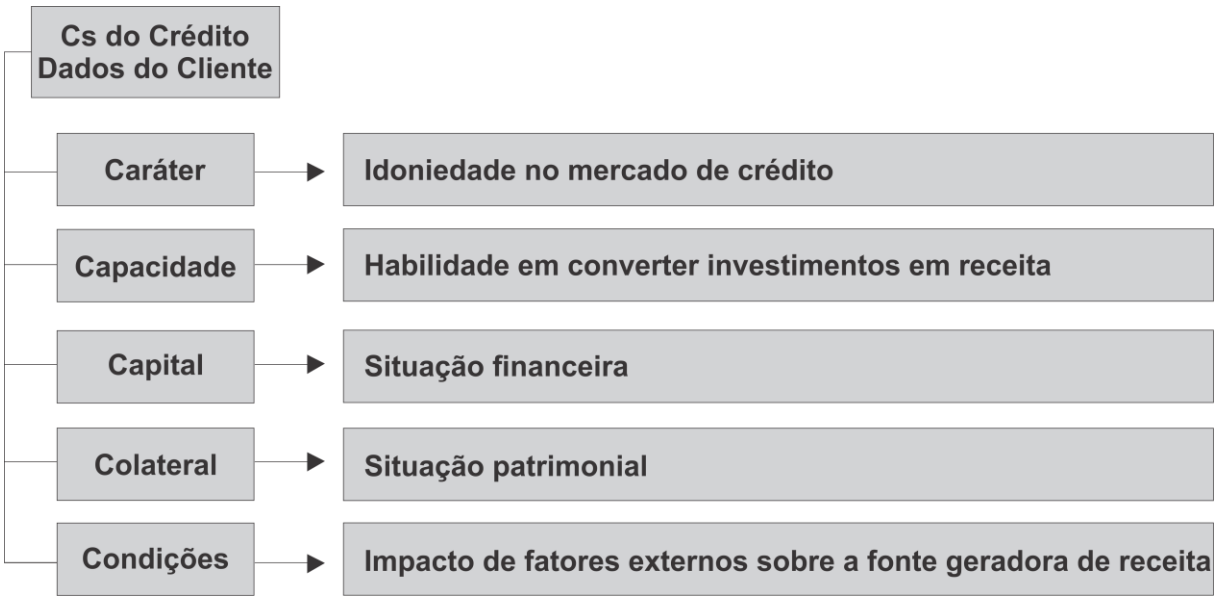

Figura 5: Os 5 Cs do Crédito
Fonte: Santos 2012, p. 40

- caráter – faz referência sobre a intenção do tomador do crédito em pagar o mesmo, seus hábitos de pagamento, ou pontualidade e a análise de

informações de mercado sobre seu comportamento com outros financiadores. Os credores em geral verificam os bancos de dados indicadores como: registros no SPC - Serviço de Proteção ao Crédito; SERASA - Centralização dos Serviços Bancários S.A.; BV – Boa Vista Serviços; dentre análise de referências comerciais, referências com clientes, bancos e pessoais.

- capital - identifica a situação econômica financeira, se possui bens ou não, algo que possa fornecer garantias para o cumprimento da obrigação. Usualmente, são requisitados os demonstrativos contábeis em caso de pessoa jurídica e a declaração de imposto de renda em caso de pessoa física;
- condição - identifica a influência de fatores externos ao ambiente da pessoa física ou jurídica, tais como mudanças macroeconômicas, variações de câmbio, sazonalidade de mercados e de produtos. Serve como parâmetro para analisar se o cliente já possui muitos compromissos financeiros, informando que o mesmo pode oferecer riscos caso mais um crédito seja concedido;
- capacidade – refere-se a habilidade tanto das pessoas jurídicas quanto das pessoas físicas de gerenciar e converter seus negócios em receitas, podendo honrar suas dívidas caso necessário;
- colateral - diz respeito à qualidade das garantias oferecidas, a fim de proteger os credores em situações adversas, como por exemplo; quando o tomador perde a capacidade de pagamento, essas garantias em geral são compostas por bens móveis e imóveis e apesar de serem difíceis de converter em dinheiro, contribuem para a diminuição da inadimplência.

Com essas informações coletadas é mais fácil analisar e conceder crédito ou não para o cliente, além de proporcionar os dados necessários para que o analista atribua um valor adequado e dentro dos limites que o tomador pode honrar. Diante disso vê-se a necessidade e a importância dos empresários investirem em profissionais preparados e habilitados para atuar no departamento de análise de crédito e cobrança.

2.5.4.2 PROCESSO DE ANÁLISE DE CRÉDITO PARA PESSOAS FÍSICAS

Na análise de crédito deve conter informações pessoais, ligadas aos hábitos e comportamentos do indivíduo, possibilitando assim que o credor identifique os dados e informações necessários para proceder na realização da mesma evitando riscos, caso o crédito seja concedido. Barth (2004, p. 8 *grifo do autor*) acredita que "o candidato a crédito será considerado 'provável adimplente' se suas características forem mais parecidas com as dos tomadores de crédito conhecidos que se mostraram adimplentes".

Santos (2012, p. 42-58) apresenta as fases que compõe uma análise de crédito minuciosa, conforme Quadro 1.

QUADRO 01
Fases da análise de crédito para pessoas físicas

Fases da Análise de Crédito	Objetivo
Análise cadastral	Identificar e traçar o perfil do cliente, por meio dos dados pessoais, que permitam levantar a situação financeira do cliente.
Análise da idoneidade	Buscar informações junto aos bancos de dados de proteção ao crédito, em relação ao comportamento do cliente para com seus credores.
Análise financeira	Identificar qual é a receita que o cliente obtém como também qual é o comprometimento da mesma, permitindo assim verificar sua capacidade de honrar novos compromissos para o futuro.
Análise de relacionamento	Extrair dados e informações a partir do relacionamento do cliente, para com seus credores que permitem analisar sua capacidade de pagamento.
Análise patrimonial	Levantar os bens que os clientes possuem, onde, e quando necessário são usados como garantias em transações financeiras.
Análise de sensibilidade	Identificar o quanto os fatores macroeconômicos podem afetar a capacidade de pagamento dos clientes.
Análise do negócio	Levantar informações cadastrais que permitam analisar o negócio gerador de renda do individuo. A atividade autônoma pode ser um exemplo.
Parâmetro para estabelecer o limite de crédito e o valor do financiamento	Atua no sentido de definir o limite de crédito para o cliente não comprometer sua renda além da capacidade de pagamento.

Fonte: Adaptado de Santos 2012, p. 42

Cada uma das fases acima descritas compreendem fatores específicos e determinantes, como segue:

Santos (2012) reforça, que na análise cadastral “o levantamento e a análise das informações básicas de crédito são requisitos fundamentais para a determinação do valor do crédito, prazo para amortização, taxa de juros e, se necessário, reforço ou vinculação de novas garantias”.

A análise da idoneidade segundo Santos (2012).

> [...] baseia-se em informações extraídas de relatórios gerenciais e de arquivos de dados de empresas especializadas no gerenciamento de risco de crédito. No Brasil, a Serasa e a Equifaz são empresas que fornecem sistemas automatizados de pesquisa de restritivos para apuração de ações executivas, protestos, registros de cheques sem fundos, assim como qualquer problema de ordem jurídica que afete a idoneidade. (SANTOS 2012, p. 43).

Um dos meios que permitem conhecer a situação financeira é a partir da declaração de imposto de renda, fonte que possibilita determinar qual é a renda do cliente. Santos (2012) informa que “nessa declaração, obtém-se o total dos rendimentos tributáveis líquidos de impostos retidos na fonte recebidos de pessoas jurídicas, o qual, dividido pelo número de meses trabalhados no período fiscal, resultará em uma média mensal [...]”.

A análise de relacionamento para Santos (2012) “baseia-se em informações extraídas do histórico de relacionamento do cliente com o credor e mercado de crédito”. Essas informações em geral são extraídas a partir das referências comercias fornecidas pelos clientes e através de consultas aos bancos de dados de informações restritivas.

Santos (2012) chama atenção ainda para outro critério que colabora para a análise e decisão:

> Os valores das compras realizadas no período recente são confrontadas com a renda comprovada dos clientes, para servir de capacidade de pagamento pontual das prestações. Já a verificação dos itens comprados no período recente, contribui para sinalizar se, de fato, são compras relacionadas com as necessidades de consumo dos clientes; ou se estão relacionadas com ações de golpistas, os quais falsificam informações cadastrais, financeiras, patrimoniais e de idoneidade, na tentativa de comprar itens de várias modalidades, visando obter benefícios variados, como o consumo ou a revenda. (SANTOS 2012, p. 53).

Em relação à análise patrimonial, Santos (2012) afirma que “é importante que os credores obtenham informações sobre o patrimônio dos clientes, para que

possam vinculá-lo em contratos de crédito, sempre que constarem aumento de risco e/ou julgarem necessário", Santos (2012) complementa ainda que deve-se observar o "valor de mercado, liquidez, existência de ônus e vinculação em contratos de crédito" do patrimônio existente.

A análise de sensibilidade está relacionada segundo Santos (2012) com "monitoramento da situação macroeconômica [...] uma vez que a ocorrência de fatores adversos pode prejudicar a capacidade de pagamento dos clientes".

Este fator segundo Santos (2012) pode desencadear uma sucessão de prejuízos desde o fornecedor até o colaborador. A análise de sensibilidade deve se antecipar as situações que podem ocorrer em cenários de recessão através de simulações de atividades econômicas e resultados financeiros, atuando de forma preventiva no sentido de contribuir para diminuir e/ou evitar uma gestão que ofereça risco para o negócio.

A análise do negócio para Santos (2012) deve ocorrer "quando as pessoas físicas têm suas rendas extraídas de atividade empresarial, liberal ou autônoma, os analistas de crédito devem coletar informações (cadastrais, de idoneidade e financeiras) do negócio e de seus gestores". Sendo assim deve-se ter acesso aos dados empresariais e pessoais do cliente.

Quanto ao parâmetro para estabelecer o limite de crédito e o valor do financiamento, deve ser um dos principais quesitos em que o analista deve atentar-se, no sentindo de não comprometer a renda do cliente em um percentual maior do que ele possa honrar.

Relacionado ao limite de crédito, Santos (2012) reforça ainda que:

> Para [...] as pessoas físicas pode ser calculado considerando como parâmetro a arbitragem de um percentual sobre a renda liquida média extraída da atividade principal [...] e [...] após a arbitragem do limite de crédito, ou do valor do financiamento, o procedimento é estabelecer o valor da amortização, ou prestação, que seja compatível com a capacidade de pagamento do cliente. (SANTOS 2012, p. 57).

2.5.4.3 PROCESSO DE ANÁLISE DE CRÉDITO PARA O VAREJO

Cada empresa deve ter uma política de crédito condizente com seu nicho de mercado e a realidade financeira do público que pretende atender. As maneiras que

cada empresa pratica sua política de liberação de crédito, certamente, possuem particularidades, porém há que se ter requisitos básicos que não fogem a regras.

Sanvicente (1987) enumera alguns fatores que devem ser observados pela administração financeira no processo de análise de crédito:

- fixação de critérios para a aceitação (seleção) de clientes;
- estabelecimento de limites para a concessão de crédito, ou seja, os valores máximos financiáveis pela empresa a cada cliente;
- fixação de prazos para pagamento pelos clientes (prazo de crédito);
- formulação da política de cobrança, incluindo métodos de cobrança (instrumento, agressividade relativa, etc.);
- estabelecimento de descontos por pagamento antecipado, visando acelerar o recebimento de valores devidos pelos clientes da empresa.

Gitman (2000, p. 520) complementa que as empresas precisam se preocupar com o limite de crédito que irá conceder aos clientes e não apenas avaliar se ele é merecedor de crédito, podendo assim evitar a inadimplência.

Quanto mais informações a empresa puder captar de seu futuro cliente no momento em que o mesmo almeja a liberação de crédito, certamente atribuirá mais segurança de que a venda a prazo será liquidada conforme as condições estabelecidas entre as partes.

Os prazos para liberação de crédito costumam variar de um segmento para outro. Mas, geralmente as empresas trabalham a partir de três fatores principais de acordo com Matias (2007) *apud* Vital (2012) para fixar um prazo, como seguem:

- a probabilidade de o cliente não pagar; uma empresa cujos clientes operam em setores de alto risco pode acabar oferecendo condições de crédito bastante restritivas;
- o valor da conta; se a conta for pequena, o prazo será mais curto. O custo de gestão de contas menores é mais elevado, e os clientes pequenos são menos importantes;

- a perecibilidade dos produtos; se o valor dos produtos, como garantia, for baixo e não puder ser mantido por períodos longos, menos crédito será concedido.

Sendo assim, as empresas do segmento de confecções devem levar em consideração sua atividade comercial, atribuindo os requisitos básicos para análise e concessão de crédito. Aliado ao prazo que cada análise deve ser realizada com base no valor final de cada compra.

2.5.5 INADIMPLÊNCIA

O alto índice de inadimplência tem preocupado os gestores de maneira geral, pois, representa que a população economicamente ativa tem realizado mais compromissos com compras a prazo do que elevado sua condição financeira de maneira a quitá-los.

Esse comportamento do consumidor tem exigido das empresas atitudes rígidas no sentido de estabelecer políticas de cobrança visando recuperar o crédito concedido aos seus clientes. Assaf Neto (2003), diz que as políticas de cobrança são definidas pelos vários critérios possíveis de serem adotados por uma empresa, visando o recebimento, na data de seus vencimentos, dos diversos valores a receber.

Quando se fala em pagamento com atraso, Matias (2007) a*pud* Vital (2012) afirmam que, parte dos clientes atrasa o pagamento de seus compromissos, sendo alguns de forma eventual e outros de forma contínua. Os clientes que eventualmente atrasam, o fazem, normalmente, em razão de problema temporário ligado a algum fato imprevisto. Os clientes que habitualmente atrasam, o fazem em razão de descontrole contínuo financeiro ou para aproveitamento de maior prazo com consequente menor necessidade de capital. Podem-se considerar aqui atrasos de até 30 dias da data do vencimento da obrigação.

Neste sentido Rossetti et al (2008, p. 104) contribui que existem vários fatores imprevisíveis que acabam contribuindo para o aumento da inadimplência do cliente junto ao seu credor. “Na maioria dos casos a inadimplência reflete a queda da atividade da economia, o que, por sua vez, leva as empresas a demitirem, o que

acaba refletindo não apenas nos níveis de emprego, como também na própria rendo do consumidor".

Matias (2007) a*pud* Vital (2012) consideram ainda duas características de clientes, aqueles que renegociam e aqueles que não pagam, conforme segue:

- pagamento com renegociação - são os clientes com maior dificuldade para pagamento, que acabam por renegociar seus débitos junto ao credor. Podem-se considerar aqui atrasos entre 31 e 180 dias;
- não pagamento - constitui-se na perda de crédito. Podem-se considerar aqui atrasos de mais de 180 dias e que passam a fazer parte de ações de recuperação de crédito, tanto por meio de cobranças extrajudiciais, judiciais, protesto, registros em banco de bancos de proteção ao crédito como do SPC ou da SERASA, dentre outros.

2.5.6 ADMINISTRAÇÃO DA COBRANÇA

A gestão de uma organização deve estar focada sempre em manter a empresa em ascendência no mercado, com o objetivo principal de obter lucros, porém, na ansiedade de vender sempre mais, algumas empresas não atribuem a devida importância ao departamento responsável por administrar as vendas de crediário e consequentemente por administrar as cobranças, para Santos (2012, p. 241), "a atividade de concessão de crédito sempre estará exposta ao risco de inadimplência, ou seja, aos prejuízos decorrentes do não pagamento de dívidas por parte dos clientes".

A concessão de crédito na perspectiva de Rossetti *et al* (2008, p. 106), só deve acontecer se for para implementar as vendas, caso contrário ela deve ser evitada. Diante disso e para que a empresa possa obter êxito em suas vendas no crediário, Santos (2012), enfatiza que:

> Para minimizar essa exposição de risco, é fundamental que os profissionais de crédito somente liberem os recursos após a realização de análises minuciosas da situação financeira dos clientes, baseadas em suas informações cadastrais e de idoneidade. (SANTOS 2012, p. 241).

Para se concretizar o ciclo de uma venda no crediário deve-se considerar desde o momento em que o tomador decide optar pelo serviço de crediário oferecido pela empresa, até o momento em que o mesmo salde suas parcelas, e assim dê

possibilidade de gerar um novo ciclo de aquisição de bens ou serviços na mesma modalidade. Porém, a cada novo ciclo o cliente deve passar novamente por uma análise de crédito, neste sentido Santos (2012) indica que:

> A partir da concessão de crédito, devem monitorar continuamente o comportamento de pagamento do cliente, fazendo averiguações (internas e no mercado) com o intuito de verificar se ocorreram registros de restrições (ex.: atrasos, cheques devolvidos, protestos etc.) que comprometem sua capacidade de pagamento. (SANTOS 2012, p. 241).

Segundo Santos (2012), o monitoramento do cliente é capaz de informar a empresa em qual condição o mesmo se encontra, e se aquele cliente classificado como idôneo pode se tornar inadimplente ao se deparar com eventos inesperados.

Castro Neto e Sérgio (2009, p. 185) explicam que “as empresas cedentes de crédito precisam estar atentas ao andamento dos créditos concedidos, monitorando-os adequadamente para detectar os sinais [...] que indicam as possibilidades dos créditos tornarem de difícil recebimento”.

Santos (2012) descreve alguns exemplos de fatores que devem ser observados no monitoramento dos clientes e que contribuem para evidenciar e alertar sobre quais são os riscos que a empresa está correndo na concessão de crédito, mesmo com clientes que já possuem um longo relacionamento com a mesma, conforme segue:

- restrições de crédito, tais como cheque devolvidos e protestos, além de atrasos nos pagamentos;
- controle inadequado das receitas e despesas;
- avaliação sob quais condições o mercado vem concedendo crédito ao referido clientes;
- pedidos de prorrogação nos vencimentos de dividas, tanto com a empresa quanto com outras entidades;
- solicitações de crédito de forma emergencial;
- acordos contratuais que não representam as formas habituais;
- diferença significativa entre projeções financeiras e dados reais;
- resistência em fornecer informações financeiras para atualização cadastral.

Diante disso vê-se que as funções desempenhadas pelo departamento de administração da cobrança tem papel fundamental no gerenciamento das vendas e em sua liquidez.

2.5.6.1 PERFIL DO CLIENTE

Santos (2012, p. 242) afirma que “é importante que os credores tracem um perfil de seus clientes de modo a classificá-los adequadamente”. Partindo deste principio a empresa terá maior facilidade em classificar o cliente e atribuir condições diferenciadas ao conceder o crédito.

Rossetti et al (2008, p. 104), afirmam que “a adoção de mecanismos de cadastro e controle de clientes é um dos primeiros passos na identificação do que se chama perfil da inadimplência”.

Santos (2012, p. 242) informa ainda que mesmo traçando um perfil para classificar os clientes “todas as empresas fazem provisões financeiras para perdas com devedores duvidosos em transações de crédito”.

Neste sentido Rossetti *et al* (2008) complementam que a partir do momento que a empresa traça o perfil da inadimplência a mesma pode comparar e estimar que tipo de risco está correndo ao aceitar vender a prazo.

Sendo assim Santos (2012, p. 242) complementa que “quando tais provisões aumentam, sem contrapartida de maior geração de faturamento, conclui-se tratar-se de maior exposição ao risco de inadimplência, ou seja, o risco de não receber o crédito [...]”.

Em se tratando de perfil de cliente inadimplente, Santos (2012) classifica-os em três categorias, assim definidas:

- o mau pagador – é aquele que se recusa a pagar a dívida, além de dificultar os contatos de cobrança;
- o mau pagador ocasional – é o cliente que, mesmo tendo a intenção de pagar, ocasionalmente, deixa de saldar suas dívidas, priorizando outros compromissos;
- o devedor crônico – é o devedor que por descontrole financeiro, sempre atrasa os seus compromissos, mas, acaba pagando-os.

Com isso Rossetti et al (2008, p. 104), chamam atenção para o fato de que “por mais que uma determinada empresa conte com clientes fiéis que pagam em dia, quando a situação econômica do país piora, muito provavelmente essa deterioração pode ser evidenciada através do aumento da inadimplência [...]”.

Com isso a partir do momento em que a empresa traça uma política eficaz de análise e concessão de crédito, segundo Santos (2012, p. 243) “[...] os problemas de gestão de caixa são reduzidos com as provisões, tais como os decorrentes de descasamentos entre entradas e saídas diárias do caixa, que forçam muitas empresas a tomar empréstimos em instituições financeiras [...]”.

2.5.6.2 MEDIDAS PREVENTIVAS

Para Santos (2012, p. 243) “caso haja constatação de que o cliente esteja enfrentando dificuldades financeiras comprometedoras de recuperação do crédito, os credores devem analisar a possibilidade de renegociação do saldo devedor”.

Tal medida deve ser tomada partindo de alguns critérios, a fim de, promover então a possibilidade de pagamento por parte do tomador e consequentemente o recebimento por parte do credor, evitando assim o prejuízo decorrente do crédito concedido. Rossetti *et al* (2008, p. 104), complementam que “a política de crédito adotada pela empresa deve fornecer os parâmetros necessários para se decidir se um cliente merece ou não receber condições mais facilitadas para o pagamento de suas compras”.

Santos (2012, p. 243) chama atenção para um dos critérios que a empresa deve adotar na busca de uma nessa renegociação de dívida vencida, que é “[...] para negociar créditos problemáticos é essencial que os credores conheçam minuciosamente a situação financeira do cliente, para que as novas condições sejam compatíveis com sua capacidade de pagamento”.

Para Castro Neto e Sérgio (2009, p. 185) “a negociação e a renegociação são muito importantes para definir a forma pela qual o crédito será quitado. Uma avaliação coerente sobre a situação do crédito permite ao analista avaliar a real possibilidade de reaver o crédito”.

Santos (2012, p. 243) complementa que para essa negociação atuar de forma a promover o pagamento da divida “é fundamental diagnosticar as causas de

suas dificuldades financeiras e, por fim, obter todos os dados possíveis que permitam uma renegociação objetiva que leve a recuperação do crédito".

A partir do momento em que as empresas se veem obrigadas em oferecer negociações e renegociações de saldos devedores como forma de evitar o não recebimento dos mesmos, Santos (2012) chama atenção para alguns benefícios que devem ser oferecidos aos clientes, conforme segue:

> Dentre as ações preventivas para reduzir as perdas com inadimplência, destacam-se a redução do preço ou da taxa de juros embutida no crédito, o alongamento do prazo de amortização e o abatimento do saldo devedor através da concessão de descontos.(SANTOS 2012, p.243).

As medidas acima citadas tendem a facilitar o recebimento por parte das empresas de dívidas por muitas vezes já consideradas perdidas.

2.5.6.3 FUNÇÃO E PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA

Santos (2012, p. 243) define que "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".

Castro Neto e Sérgio (2009, p. 185) *apud* Silva (2007, p. 175) definem a função do processo de cobrança como "um conjunto de fatores, normas, métodos e diretrizes criadas pelos gestores da empresa e que normatiza as ações e procedimentos de recuperação de créditos". Santos (2012) complementa ainda que, as empresas devem adotar diversos métodos de cobrança, a fim de recuperar o crédito total ou parcialmente, como segue:

- contato via telefone – esta forma de contato é a primeira medida que o credor deve adotar como procedimento de cobrança. Deve-se ter em mãos uma proposta de negociação, além do histórico de pagamento do cliente;
- envio de comunicado – esta medida é para relembrar o cliente do compromisso financeiro que o mesmo tem para com a empresa. De forma cortês, a empresa informa até quando ela espera a quitação, caso isso não ocorra a empresa deve enviar então outra correspondência, com conteúdo mais enfático.
- visitas in loco – essa medida costuma ser mais eficaz em localidades pequenas onde os clientes são facilmente encontrados, permitindo assim a

regularização do crédito, tornando-a não funcional em muitos casos pela dificuldade de localizar o devedor.

- cobrança terceirizada – deve ser utilizada a partir do momento em que as medidas acima citadas já tiverem sido usadas sem obtenção de êxito. A terceirização da cobrança é uma boa opção, desde que observe a relação custo/beneficio, ou seja, a relação entre os gastos e os valores a serem recuperados, além da confirmação da efetividade e sucesso da terceirizada na recuperação dos créditos;
- protesto judicial – é caracterizado pelo processo litigioso representado por protesto ou por ação judicial e deve ser a última medida a ser considerada pela empresa no momento da cobrança.

Sobre o protesto judicial, Santos (2012, p. 245) afirma que “esse é o passo mais severo no processo de cobrança, sendo uma alternativa que prejudica sensivelmente os negócios do cliente, via divulgação de sua falta de idoneidade no mercado de crédito”. A partir do momento em que a empresa decide realizar a cobrança judicial a mesma deve estar segura de que promoveu todas as tentativas possíveis para o recebimento da dívida, neste sentido Santos (2012) orienta que:

> Antes de recorrer aos procedimentos litigiosos, os gestores de cobrança devem procurar convencer os clientes quanto aos maiores benefícios da boa reputação no mercado de crédito. Para isso devem apresentar-lhes argumentos inibidores à inadimplência, tais como: dificuldade de obtenção de novos financiamentos; acesso a novos financiamentos condicionados à vinculação de garantias patrimoniais; pagamentos de preços e taxas de juros elevados etc. (SANTOS 2012, p. 245).

Sendo assim vê-se que as empresas devem adotar as medidas mais adequadas para com seu público, considerando o valor e quantidade de transações de crédito que as mesmas realizam.

3. METODOLOGIA

É a descrição de todo procedimento utilizado desde a elaboração até a conclusão de uma pesquisa ou um projeto.

> A especificação da metodologia é a que abrange o maior numero de itens, pois responde a um só tempo as questões: Como? Onde? Com que? Quanto? Isto é, como pesquisar, onde pesquisar, com que instrumento de pesquisa e quanto à utilização dos dados, como as informações obtidas serão codificadas, descritas e interpretadas. (FIGUEIREDO; SOUZA, 2010 p. 130).

Neste trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas, a pesquisadora procurou estudar as obras que contemplassem de forma específica o tema em questão, e também aquelas sobre administração financeira, de forma a ampliar o seu campo de pesquisa. Para Cervo; Bervian (2002, p. 83) “no âmbito de uma pesquisa bibliográfica, por exemplo, não queira o estudante se propor a resolver o problema em si, mas apenas levantar as informações necessárias para melhor compreende-lo”.

Quanto à concepção a pesquisa tem caráter exploratório, para Gil (2009, p. 41) a pesquisa exploratória pode “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Gil (2009, p. 41) complementa ainda que a pesquisa exploratória “tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”.

Quanto à natureza dos dados trabalhados a pesquisa pode ser considerada qualitativa, pois buscou descrever quais são os comportamentos empresariais e os comportamentos das pessoas que estão envolvidas em uma negociação de concessão crédito e facilidades de pagamentos. A pesquisa qualitativa “consiste na elaboração consciente e organizada dos diversos procedimentos que orientam a realização do ato reflexivo, ou seja, a operação discursiva da mente do pesquisador”. (FIGUEIREDO; SOUZA, 2010 p. 77).

Em relação à pesquisa qualitativa Figueiredo; Souza *apud* Minayo (2010) reforçam que:

> [...] a abordagem qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não

> podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (FIGUEIREDO; SOUZA *apud* MINAYO 2010, p.83).

O propósito desta pesquisa é identificar erros e sugerir medidas que auxiliem os profissionais na análise e concessão de crédito, neste sentido Figueiredo; Souza (2010, p. 84) complementam que no método qualitativo “o pesquisador é um participante ativo, ele interage em todo o processo, compreende, interpreta, e analisa os dados a partir do significado das informações coletadas”.

A pesquisa foi aplicada em empresas que atuam no segmento de confecção, localizadas no município de Juína, Estado de Mato Grosso. O formulário da pesquisa foi dividido em cinco partes. A primeira parte teve como objetivo identificar a empresa, a partir das respostas de 10 perguntas. A segunda parte identificou o entrevistado, a terceira parte busca relatar quais os procedimentos internos que a empresa procura implementar para analisar e oferecer a aprovação do crédito ao cliente. Já a quarta parte faz uma análise dos fatores externos que influenciam na venda e também na inadimplência e finalizando a quinta parte da pesquisa relata quais são os processos adotados no momento da cobrança ao cliente.

Das 20 (vinte) empresas selecionadas, obteve-se 16 (dezesseis), formulários respondidos, sendo que 01 (um) formulário foi respondido até a questão número 02 (dois) da parte três, conforme apêndice, pelo fato da empresa realizar apenas vendas à vista e pelo cartão de crédito, com isso a mesma não efetua o cadastro de seus clientes.

As questões da entrevista foram fechadas, porém com a possibilidade do entrevistado optar por mais de uma resposta no sentido de relatar as atividades que de fato a empresa desenvolve no seu dia-a-dia.

3.1 ANÁLISE DOS DADOS

As análises dos dados partiram de informações levantadas pelas entrevistas realizadas nas empresas selecionadas e também a partir da base teórica desenvolvida pela pesquisa bibliográfica, que permitiu um maior entendimento sobre como os fatores que a análise de crédito influencia na empresa.

Para Figueiredo (2004, p. 143), “ao interpretar as informações obtidas busca-se encontrar todos os aspectos que se aproximam, ou seja, que trazem aquilo

que é comum e possível de se transformar em dados capazes de mostrar resultados”. Com isso cabe-se concluir que os dados levantados devem possibilitar maior clareza nas informações que a empresa necessita para contribuir na gestão da mesma.

3.2 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada junto a microempresas associadas ao CDL Juína que atuam no segmento de confecção. Para tanto, elaborou-se um formulário com questões fechadas e aplicado ao proprietário e ou gerente de cada empresa, o qual também é responsável pela análise de crédito de seus clientes.

No sentido de contribuir e facilitar o entendimento do leitor o resultado da pesquisa foi tabulado e segue apresentado através de gráficos.

Sendo assim, os resultados desta pesquisa não devem ser generalizados para todas as demais empresas que atuam no mesmo segmento na cidade de Juína.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DA PESQUISA APLICADA NAS EMPRESAS

Na primeira parte, até a oitava questão o formulário se refere à identificação do estabelecimento pesquisado.

A análise então começou a partir da nona questão que, busca saber quantos anos a empresa está no mercado da cidade de Juína - MT.

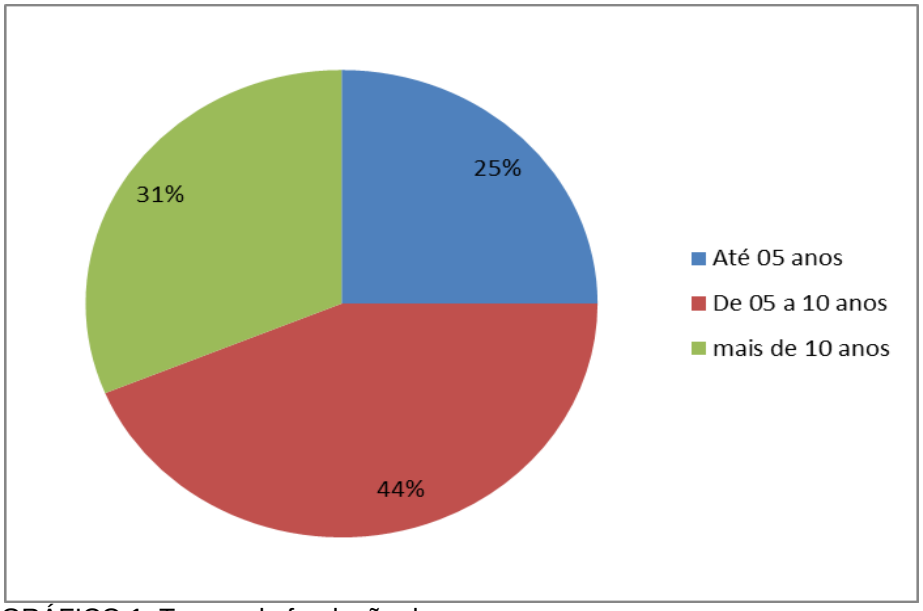

GRÁFICO 1: Tempo de fundação da empresa
Fonte: Dados Pesquisa 2013

A partir do resultado obtido observa-se que 44% das empresas que atuam neste segmento estão no mercado de 05 (cinco) a 10 (dez) anos, e as empresas que já atuam no município por mais de 10 (dez) anos representam 31%.

A questão 10 informa se a empresa atua no mesmo segmento desde a sua fundação.

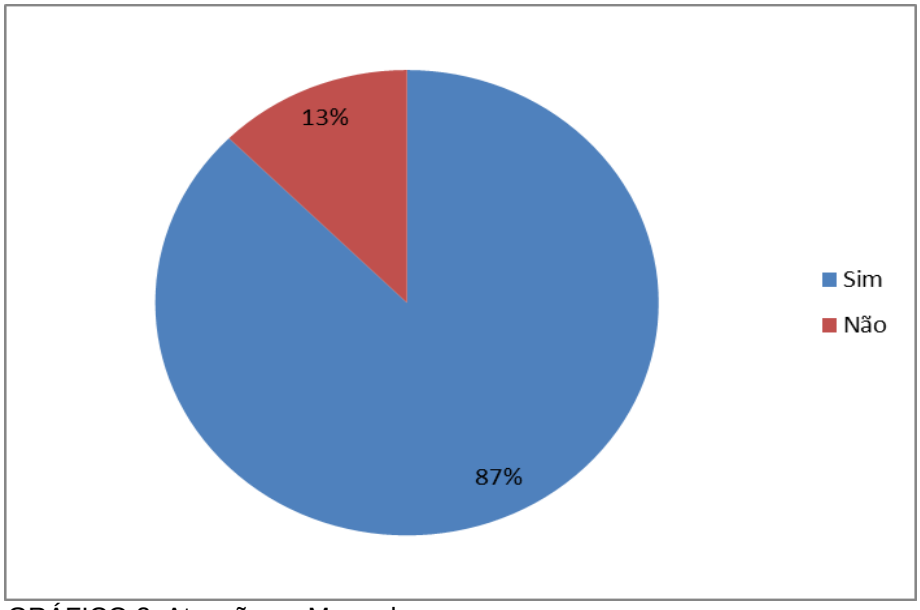

GRÁFICO 2: Atuação no Mercado
Fonte: Dados Pesquisa, 2013

Esta questão evidenciou que 87% das empresas entrevistadas atuam no segmento de confecção desde sua fundação, este indicador é um bom indício de que estas empresas iniciaram suas atividades com o propósito de se firmarem no mercado.

A parte II identifica o entrevistado pelo nome, cargo que ocupa e grau de formação acadêmica. A grande maioria está na posição de sócio proprietário, os quais desempenham também a atividade de analista de crédito, poucas são as empresas que possuem empregados ocupando a função de gerente.

Sobre o grau de formação acadêmica pelo GRAF. 3 identifica-se que 81% dos entrevistados possuem apenas ensino médio, fator que mostra que a maioria das empresas tem em cargos estratégicos pessoas sem formação acadêmica em Administração, o que pode comprometer o nível das decisões, pois elas, provavelmente, são tomadas de forma empírica, sem embasamento teórico.

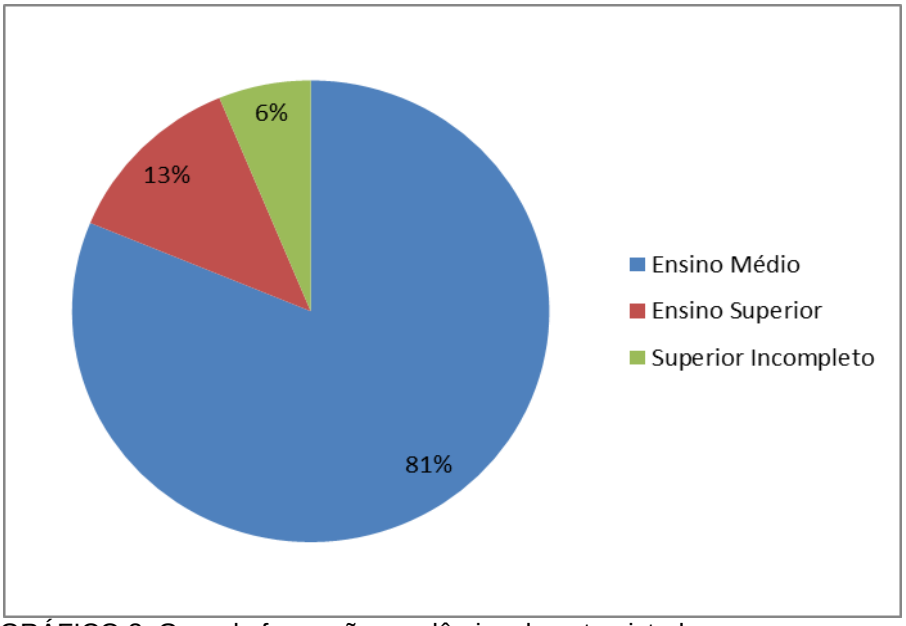

GRÁFICO 3: Grau de formação acadêmica do entrevistado
Fonte: Dados Pesquisa 2013

Dos 13% dos entrevistados que possuem grau superior vê-se no GRAF. 4 que os mesmos estão subdivididos em três áreas, Administração, Letras e Contabilidade. Sendo que aqueles que fazem Contabilidade ainda não terminaram o curso. Com isso fica nítida a importância dos empresários buscarem ampliar seus conhecimentos técnicos no sentido de contribuir para o seu negócio.

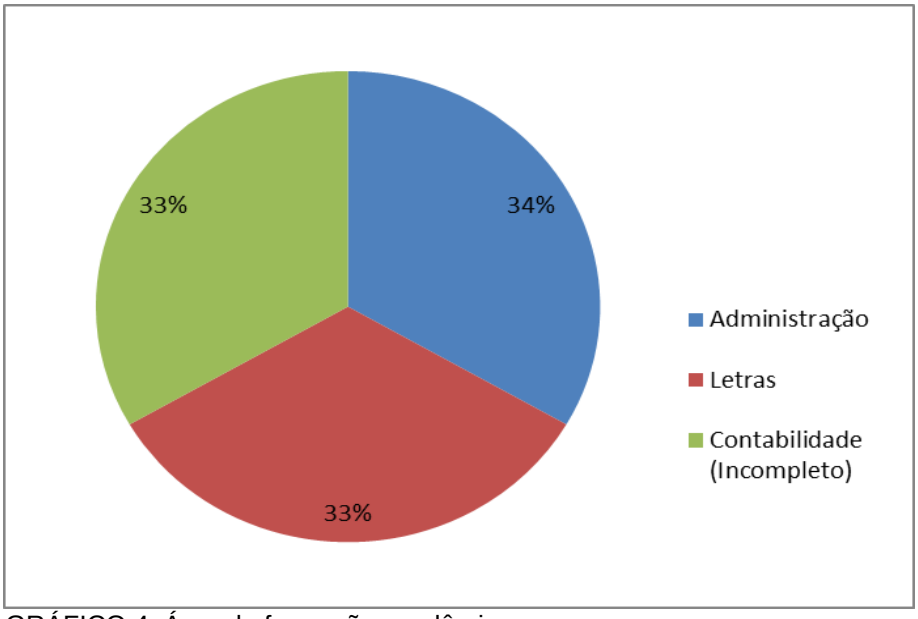

GRÁFICO 4: Área de formação acadêmica
Fonte: Dados Pesquisa 2013

A questão 05 (cinco) pergunta há quantos anos o entrevistado ocupa o cargo na empresa.

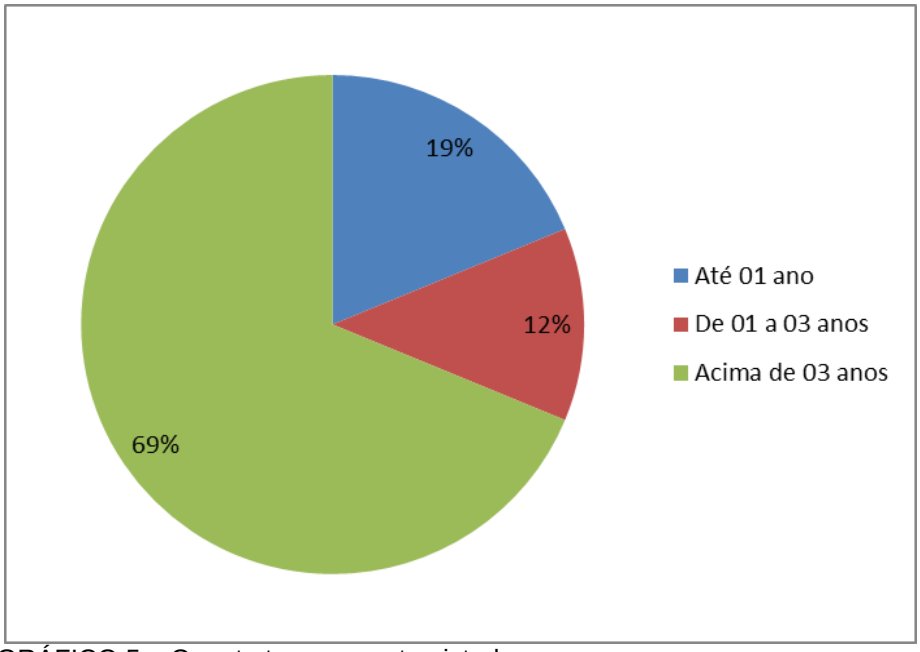

GRÁFICO 5 – Quanto tempo o entrevistado ocupa o cargo
Fonte: Dados Pesquisa 2013

O resultado exposto no GRAF. 5 mostra que a maioria dos entrevistados, ou seja, 69% atuam no cargo acima de 03 (três) anos.

A parte III traz dados que permitem a analisar importantes variáveis para aprovação de crédito (fatores internos). A primeira pergunta quer saber se a empresa vende a prazo. O resultado dessa pergunta está no GRAF. 6.

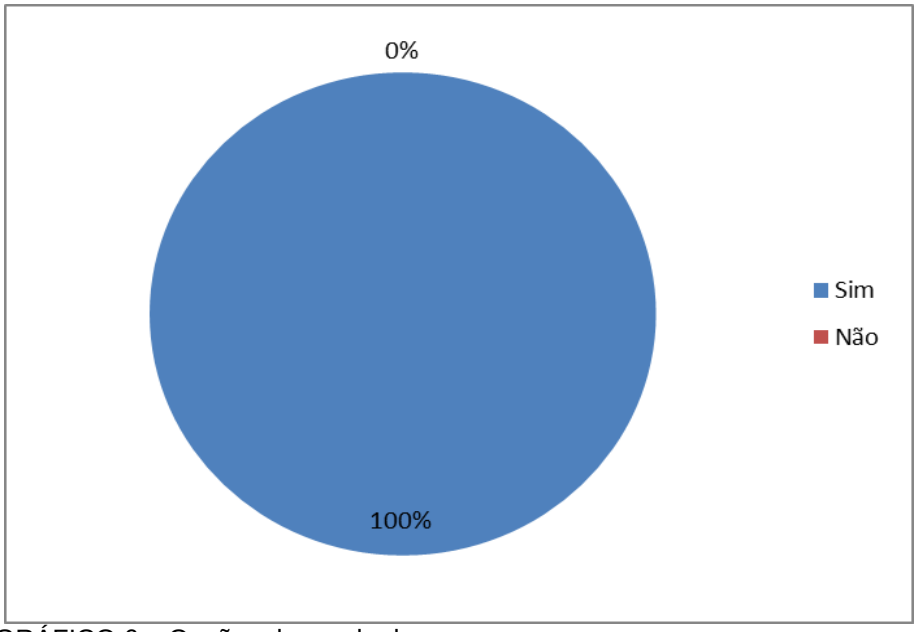

GRÁFICO 6 – Opções de venda da empresa
Fonte: Dados Pesquisa 2013

Das empresas entrevistadas 100% confirmaram que efetuam vendas a prazo. No sentido de complementar a questão respondida no GRAF. 6, os

entrevistados foram questionados sobre quais são a opções de venda a prazo que os mesmos oferecem aos seus clientes, as respostas estão demonstradas no GRAF. 7.

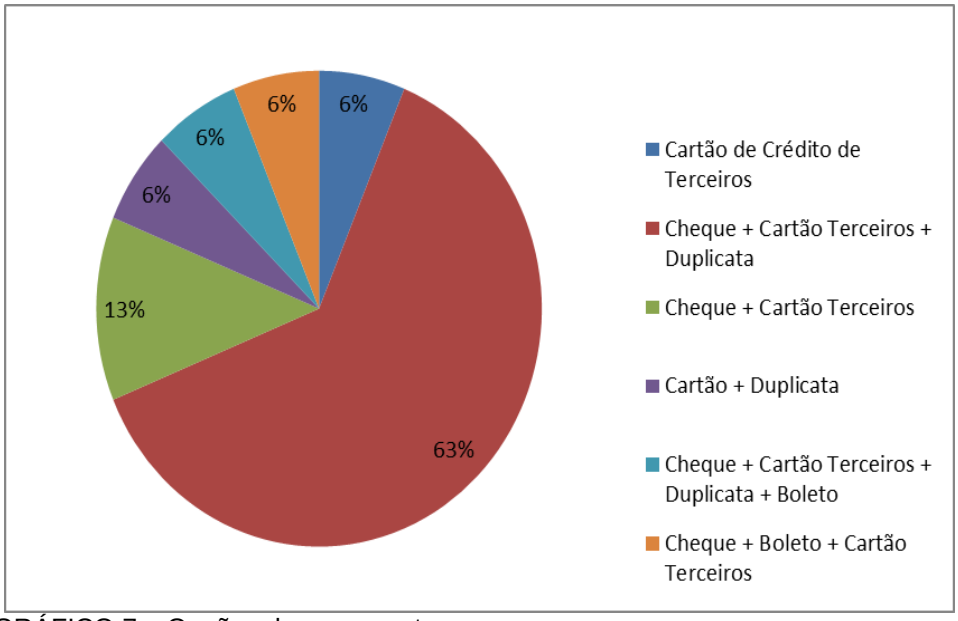

GRÁFICO 7 – Opções de pagamentos
Fonte: Dados Pesquisa 2013

O GRAF. 7 demonstra que 63% das vendas a prazo acontecem por meio de cheque pré-datado, cartão de crédito de terceiros e duplicatas. A análise de crédito é feita pelas próprias empresas, que realizam a aprovação de forma menos burocrática, estimulando maior fidelidade e reforçando o vínculo do consumidor, conforme Parente (2012) que trata do crédito ao consumidor do varejo. Deve-se considerar que a partir do GRAF. 7 serão levados em consideração a resposta de 15 (quinze) empresas, pois 01 (uma) das entrevistadas vende apenas a vista e por meio do cartão de crédito de terceiros.

Dando sequencia a pergunta 03 (três) questiona se a empresa possui departamento responsável pela análise de crédito, o resultado dessa pergunta está demonstrado no GRAF. 8.

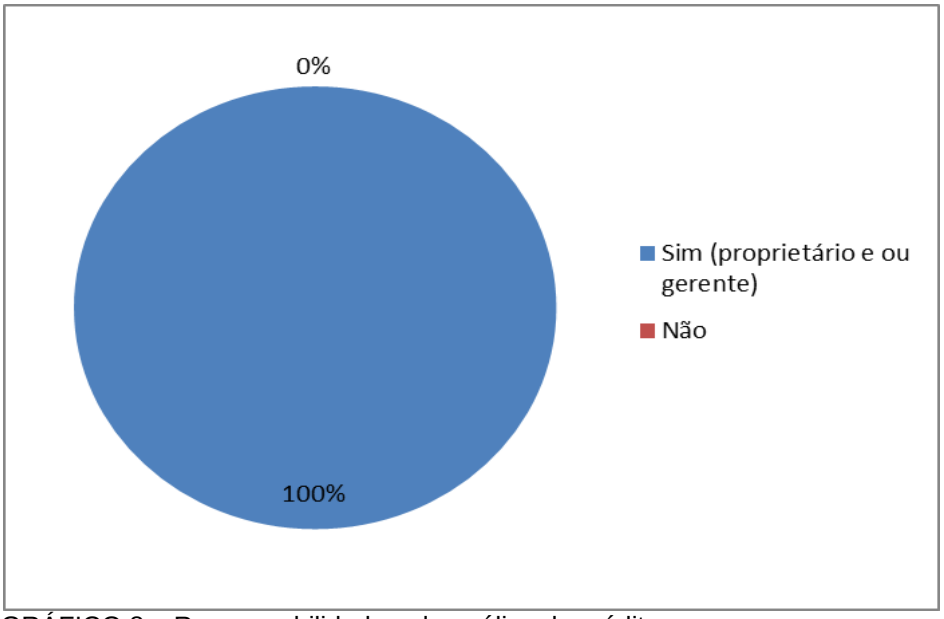

GRÁFICO 8 – Responsabilidade pela análise de crédito
Fonte: Dados Pesquisa 2013

O GRAF. 8 apresenta que 100% das empresas possuem análise de crédito, em que os responsáveis por essa análise são os sócios-proprietários e ou os gerentes. Evidenciando então que não há um departamento especifico para analisar se o crédito deve ou não ser fornecido a determinado cliente, entretanto esta função está sob a responsabilidade de pessoas especificas, e não acontece de maneira aleatória na organização.

No sentido de complementar a resposta da pergunta relacionada ao GRAF. 08 tem-se a seguinte questão, conforme GRAF. 9.

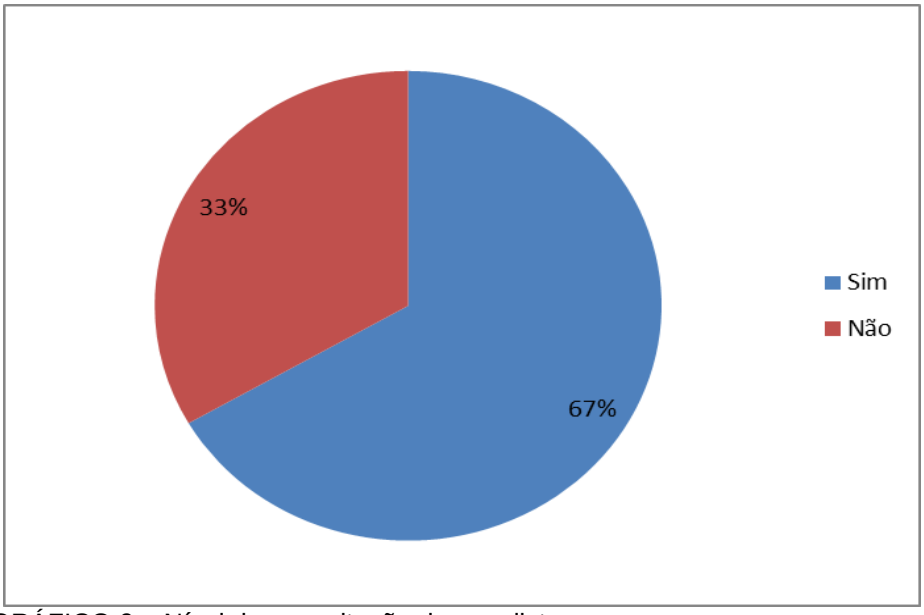

GRÁFICO 9 – Nível de capacitação dos analistas
Fonte: Dados Pesquisa 2013

O GRAF. 9 apresenta que 67% dos profissionais que atuam na análise e liberação de crédito possuem algum conhecimento e informação sobre a área, o que indica que eles podem ter mais precisão e segurança quanto aos procedimentos que devem ser adotados para evitar a liberação de crédito ao cliente que oferece risco de inadimplência à empresa, enquanto 33 %, não buscam ou ainda não buscaram capacitação para trabalhar no setor, podendo inclusive comprometer a saúde financeira da empresa em função de seu despreparo.

A questão 5 identifica onde os profissionais que participaram de treinamentos e capacitação o fizeram.

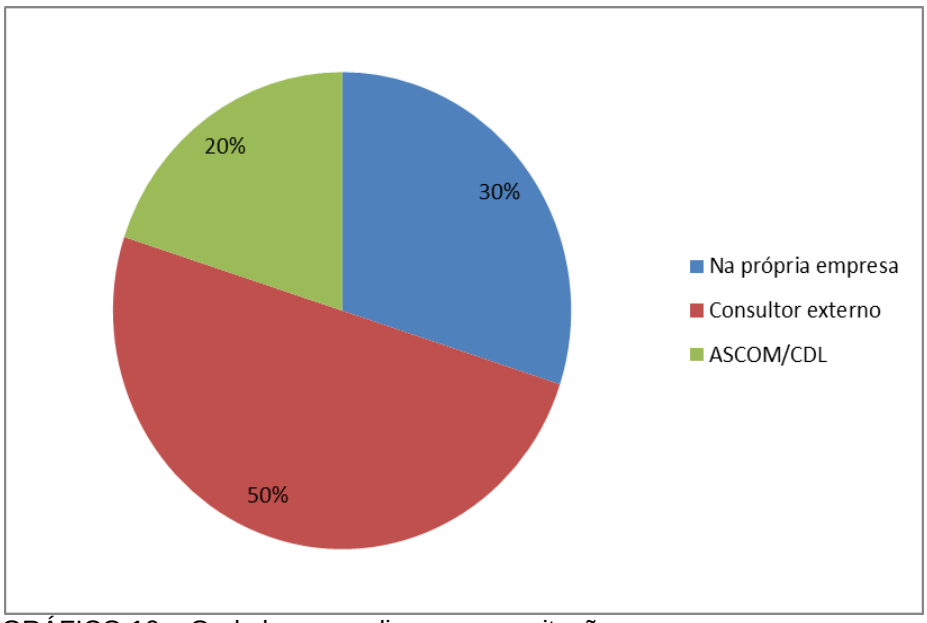

GRÁFICO 10 – Onde busca realizar as capacitações
Fonte: Dados Pesquisa 2013

Dos entrevistados que informaram possuir informações especificas sobre uma análise e concessão de crédito segura, 50% participaram de cursos e ou treinamentos com consultor, onde o mesmo foi realizado fora da empresa, e 30 % participaram de tal capacitação dentro da própria empresa.

A pergunta 6 questiona sobre quais os parâmetros pessoais o analista leva em consideração na hora de aprovar o crédito.

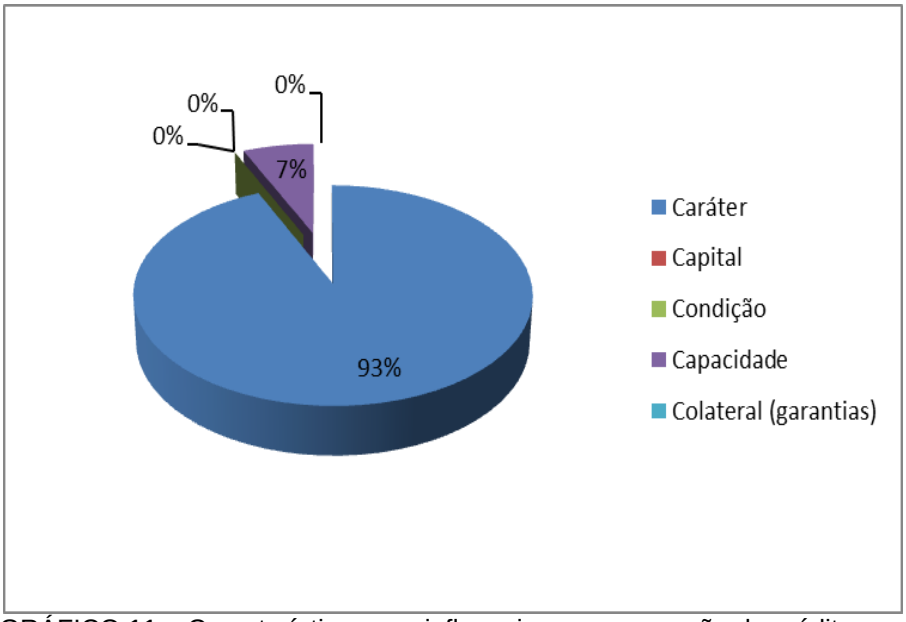

GRÁFICO 11 – Características que influenciam na aprovação do crédito.
Fonte: Dados Pesquisa 2013

Conforme o GRAF. 11, o item considerado de maior relevância para a aprovação do crédito foi o caráter, representado por 93% das opiniões. O caráter faz referência sobre a intenção do tomador do crédito em pagar o mesmo, seus hábitos de pagamento e pontualidade. O item capital identifica a situação econômica e financeira do tomador de crédito, se possui bens ou não. Na opinião dos entrevistados este componente da análise de crédito não influencia na decisão de aprovar ou não o cadastro do cliente. Em relação ao item condição, que indica a vulnerabilidade do cliente quanto aos fatores externos, como por exemplo, mudanças macroeconômicas, os entrevistados também não citaram. Já à capacidade, que se refere à habilidade de gerenciar e converter seus negócios em receitas, podendo honrar suas dívidas caso necessário, foi mencionada por 7% dos entrevistados. Colateral também não foi citada em virtude de se tratar das garantias que o tomador oferece no sentido de honrar com seus compromissos financeiros, em geral é composta por bens móveis e imóveis e convertidas em dinheiro em caso de inadimplência, e para o segmento em questão não há necessidade de exigir tal parâmetro em virtude dos valores envolvidos nas vendas a prazo.

A questão 7 busca identificar se a empresa efetua consultas do CPF do cliente e quais bancos de dados são consultados.

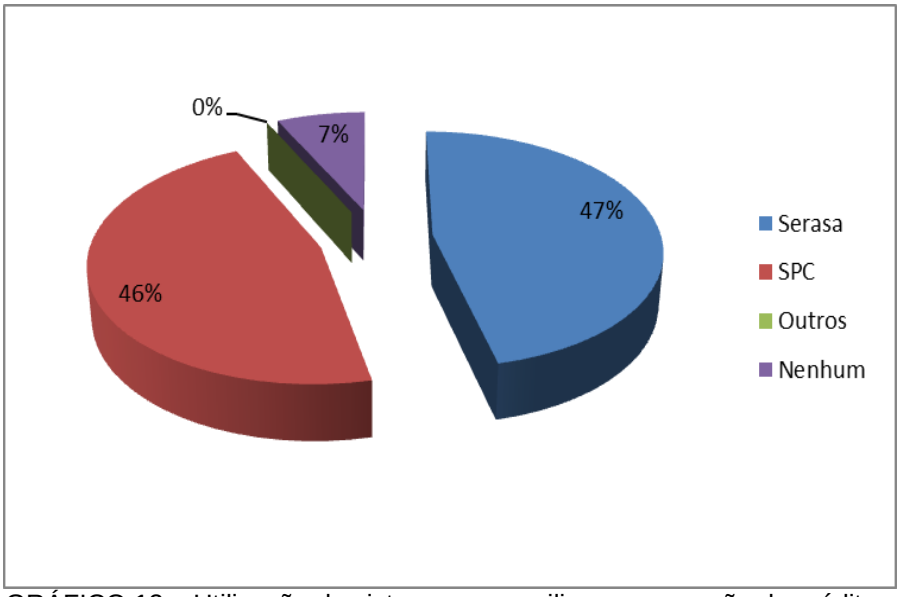

GRÁFICO 12 – Utilização de sistema que auxilia na concessão de crédito.
Fonte: Dados Pesquisa 2013

Diante do GRAF. 12 é possível constatar que 47% das empresas fazem consultas ao banco de dados da Serasa que centraliza informações cadastrais quanto ao histórico de anotação de inadimplências, tanto de pessoas físicas quanto de jurídicas, assim como o banco e dados do SPC, que foi citado por 46% dos entrevistados como um meio que é consultado no sentido de oferecer auxilio na análise e na concessão do crédito, e 7% dos entrevistados informaram que não realizam consultas em nenhum banco de dados.

A questão número 08 solicitou informação da periodicidade que a empresa realiza consultas a banco de dados de proteção ao crédito.

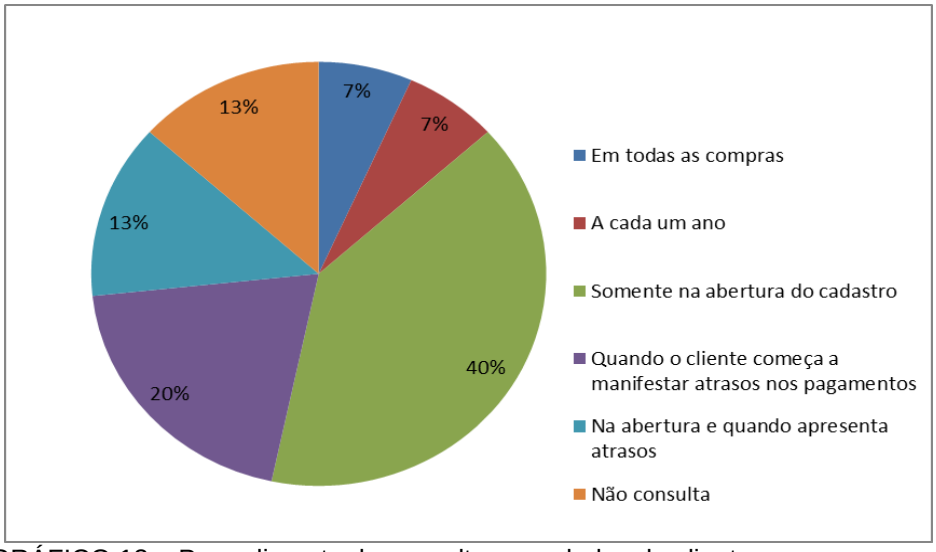

GRÁFICO 13 – Procedimento de consultas aos dados do cliente.
Fonte: Dados Pesquisa 2013

O GRAF. 13 indica que 40% das empresas entrevistadas têm o hábito de fazer consultas juntos aos bancos de dados de proteção ao crédito apenas quando o cliente abre o cadastro e 20% só faz a consulta quando o cliente começa manifestar atrasos nos pagamentos das parcelas. Isso demonstra que a grande maioria das empresas está exposta ao risco de inadimplência por parte dos clientes, haja vista que 13% não realizam consultas e apenas 7% informaram realizar consultas em todas as compras efetuadas pelo cliente.

A questão 09 busca saber se os analistas realizam algum contato no sentido de obter referências sobre o comportamento financeiro do cliente.

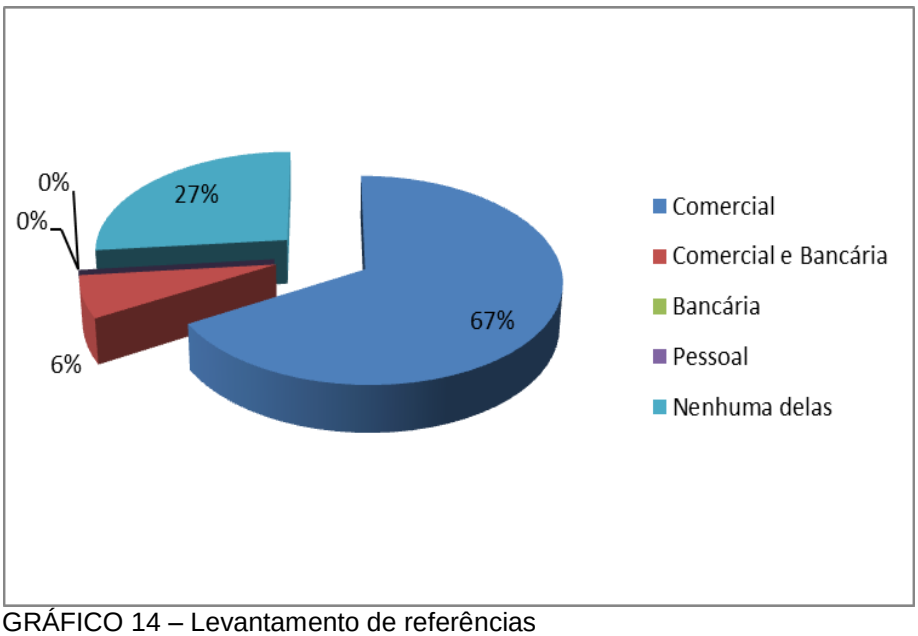

GRÁFICO 14 – Levantamento de referências
Fonte: Dados Pesquisa 2013

No GRAF. 14 pode-se observar que 73% das empresas buscam alguma referência sobre seu cliente sendo que 67% delas são comercias, estando relacionadas ao caráter de seu cliente através do comportamento que o mesmo tem diante de seus demais credores e 6% procuram saber como é o comportamento de seu futuro cliente junto aos bancos e demais credores comerciais. Observa-se ainda que 27% dos entrevistados não consideram a referência relevante na aprovação do crédito.

Dando sequência aos procedimentos internos das empresas quanto aos processos de análise e aprovação de crédito a pergunta 10 questiona se após a aprovação há um limite pré-fixado no valor.

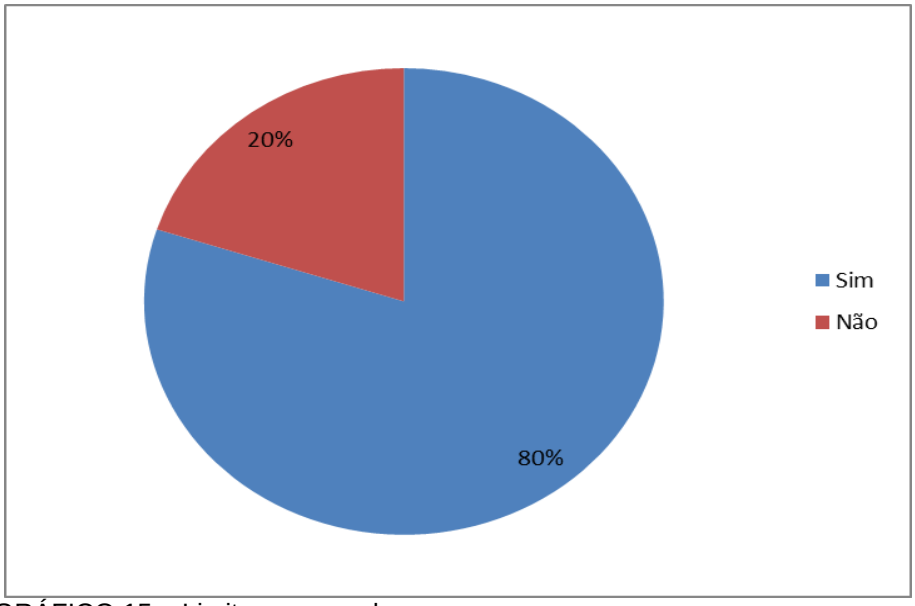

GRÁFICO 15 – Limite para venda a prazo
Fonte: Dados Pesquisa 2013

O resultado obtido para a pergunta acima apresentou conforme o GRAF. 15 que 80% das empresas estabelecem limite para o valor da compra a prazo, enquanto 20% não utiliza este critério em suas vendas no crediário. O simples fato de não estabelecer um limite para o cliente pode ser um fator gerador da inadimplência, pois o cliente pode acabar realizando compras não planejadas ou por impulso e por consequência não ter possibilidade de honrá-las.

A pergunta 11 foi direcionada às empresas que estabelecem um limite no valor da compra a prazo de seu cliente.

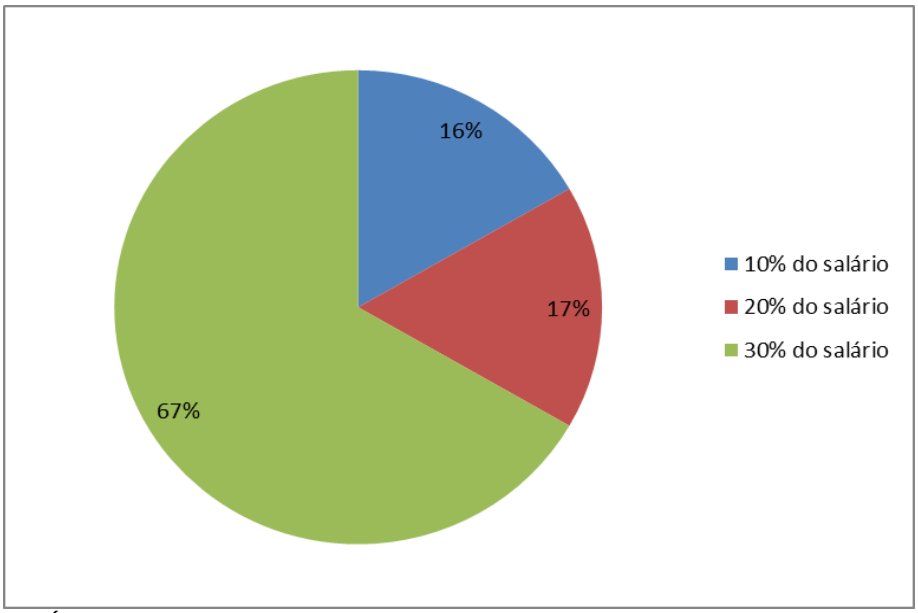

GRÁFICO 16 – Atribuição de limites nas compras a prazo.
Fonte: Dados Pesquisa 2013

O GRAF. 16 demonstra que 67% dos entrevistados atribuem o limite de crédito nas compras a prazo, levando em consideração o comprometimento de 30% do salário do tomador, enquanto 17% e 16% consideram o limite ideal 20% e 10% do salário, respectivamente. Diante disso as empresas devem estar atentas em comprometer o menor índice possível, pois, devem contar com os imprevistos que podem ocorrer na vida financeira do cliente, que irão refletir em consequências negativas para a empresa.

A pergunta 12 procura saber se a empresas realiza atualização cadastral.

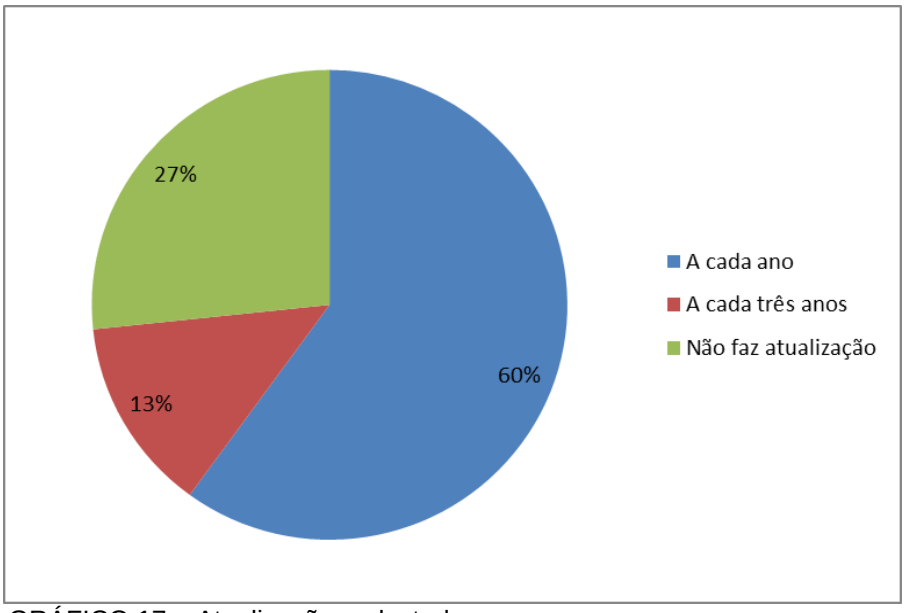

GRÁFICO 17 – Atualização cadastral
Fonte: Dados Pesquisa 2013

A maior parte das empresas somando 60% atualiza as informações de seus clientes a cada um ano, 13% o faz a cada três anos e 27% informaram não realizar tal procedimento. Estes índices podem se justificar pelo fato de serem empresas pequenas com número reduzido de funcionários, não havendo possibilidade ou mesmo hábito de realizar tal atualização em todas as compras efetuadas.

A pergunta seguinte de número 13 questiona sobre qual o índice de cliente que tem o crédito suspenso após sua aprovação.

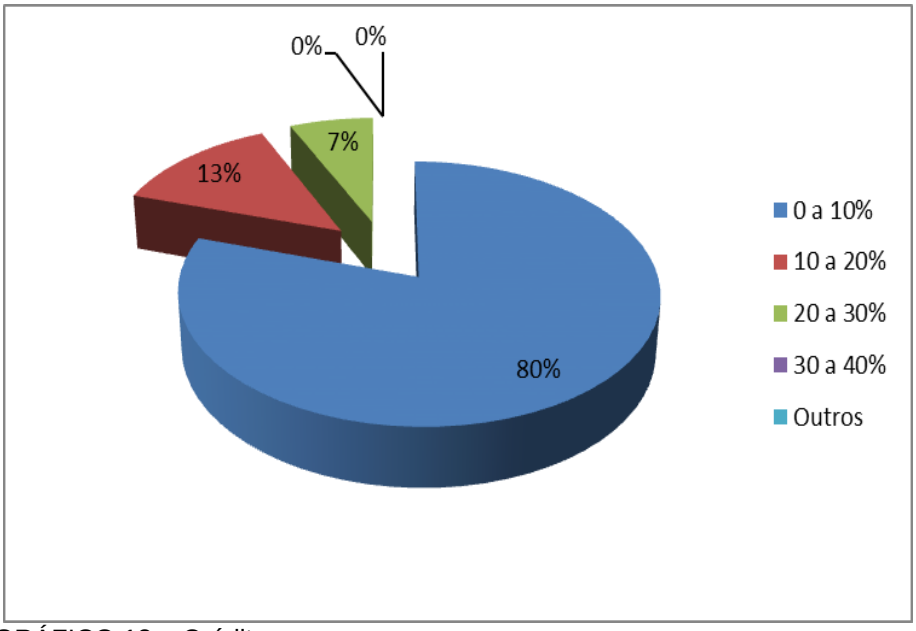

GRÁFICO 18 – Crédito suspenso
Fonte: Dados Pesquisa 2013

O GRAF. 18 indica que na maioria, somando 80% são de até 10% dos clientes que apresentam problemas de inadimplência e por consequência têm seu crédito suspenso junto às empresas entrevistadas; 13% dos entrevistados informam que de 10 a 20% dos clientes têm o crédito suspenso e 7% dos entrevistados informam que de 20 a 30% dos clientes têm o crédito suspenso.

A questão 14 procurou saber se dos clientes com crédito suspenso quantos por cento se tornam inadimplentes, e se enquadram nas dividas incobráveis.

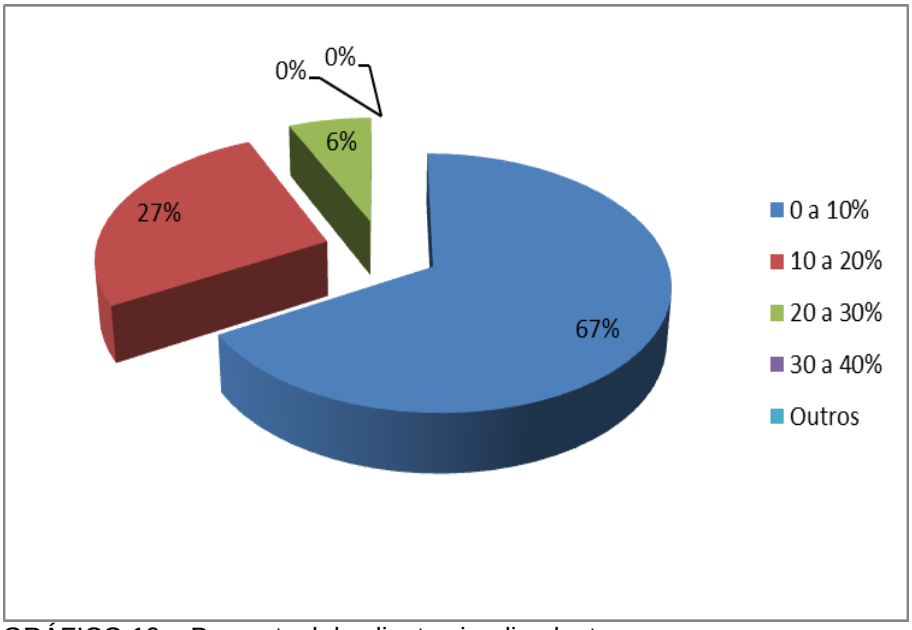

GRÁFICO 19 – Percentual de clientes inadimplentes
Fonte: Dados Pesquisa 2013

Conforme o GRAF. 19, 67% dos entrevistados responderam que até 10% dos clientes que obtém liberação para efetuar compras a prazo se tornam inadimplentes com dívidas vencidas e atrasadas num período superior a 180 (cento e oitenta) dias; 27% dos entrevistados informaram que esse índice representa de 10 a 20% de sua carteira de clientes, e 6% dos entrevistados informaram que esse índice chega a atingir de 20 a 30% de seus clientes. Este fator está diretamente relacionado a uma análise de crédito sem o estabelecimento de critérios rigorosos para aprovação.

A questão de número 15 buscou levantar e informar qual o gênero que apresenta maior índice de inadimplência nas empresas.

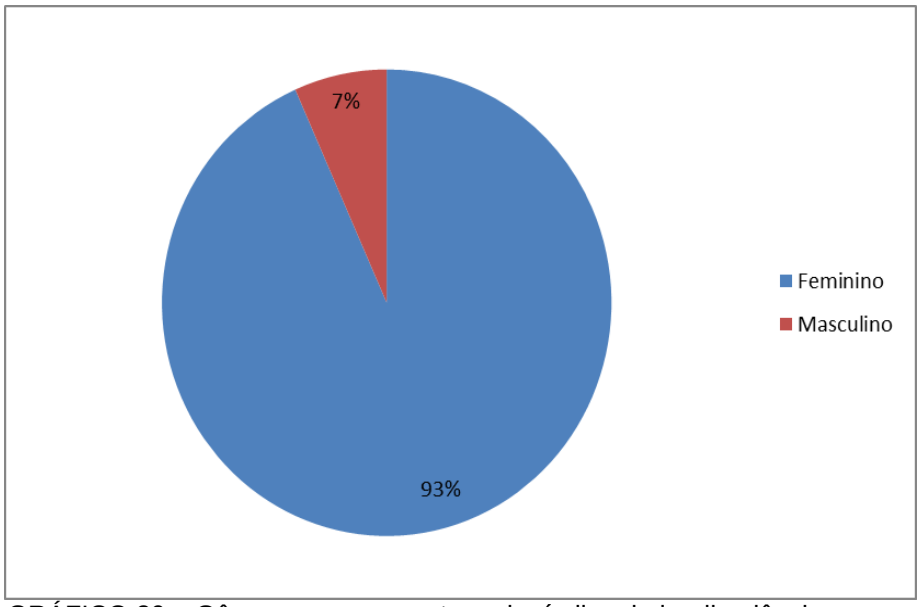

GRÁFICO 20 – Gênero que apresenta maior índice de inadimplência.
Fonte: Dados Pesquisa 2013

Sobre o qual 93% das empresas entrevistadas informaram que as mulheres são maioria quando se trata de atrasos nos pagamentos, sendo que apenas 7% dos entrevistados apontaram que os homens devem mais. Pelo fato da pesquisa ser realizada em forma de entrevista houve ressalvas e justificativas quanto ao índice tão elevado da inadimplência feminina, alguns entrevistados alegaram que em geral a mulher adquire confecções tanto para si própria, quanto para sua família, e a partir do momento que ocorre um aperto financeiro familiar isso acaba por comprometer também seu nome junto aos credores.

A pergunta número 16 procurou levantar qual a faixa etária que apresenta maior índice de inadimplência.

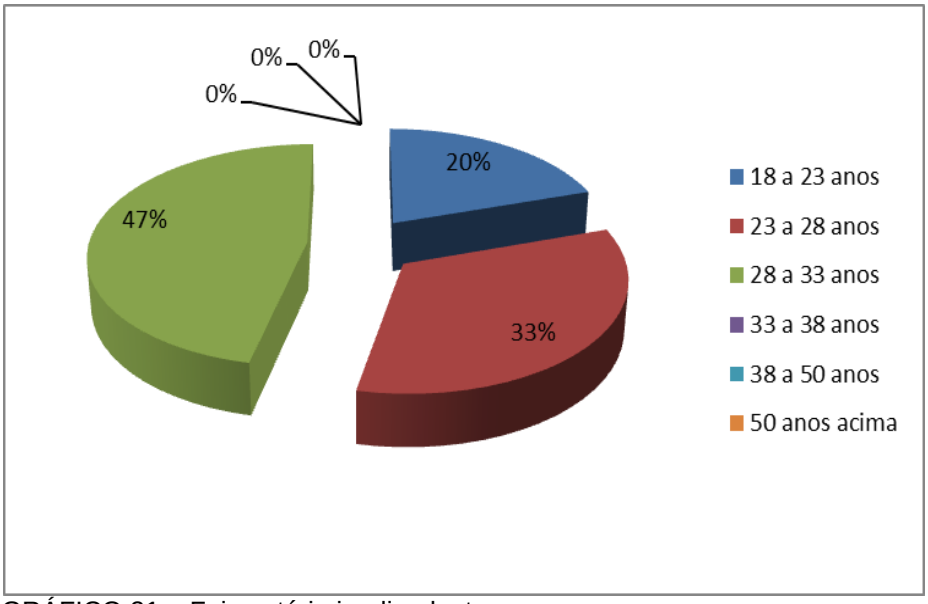

GRÁFICO 21 – Faixa etária inadimplente
Fonte: Dados Pesquisa 2013

Diante das respostas obtidas percebe-se que 47% dos entrevistados informaram que o maior índice de inadimplência ocorre com clientes de 28 a 33 anos de idade, 33% indicaram que o maior índice de inadimplência ocorre na faixa de 23 a 28 anos e 20% detectam esse índice de inadimplência com maior frequência nos clientes de 18 a 23 anos de idade. Este fator pode relacionar-se com a falta de educação financeira e o estímulo ao consumismo, cada dia mais evidenciado nas propagandas e promoções realizadas pelas empresas.

A parte IV analisa as variáveis para aprovação de crédito, levando em consideração fatores externos de abrangência macroeconômica sobre os quais a empresa não possui total controle.

A pergunta está relacionada à economia de maneira geral e procura identificar qual fator é predominante e pode desencadear descontrole financeiro, provocando a inadimplência dos tomadores junto aos seus credores.

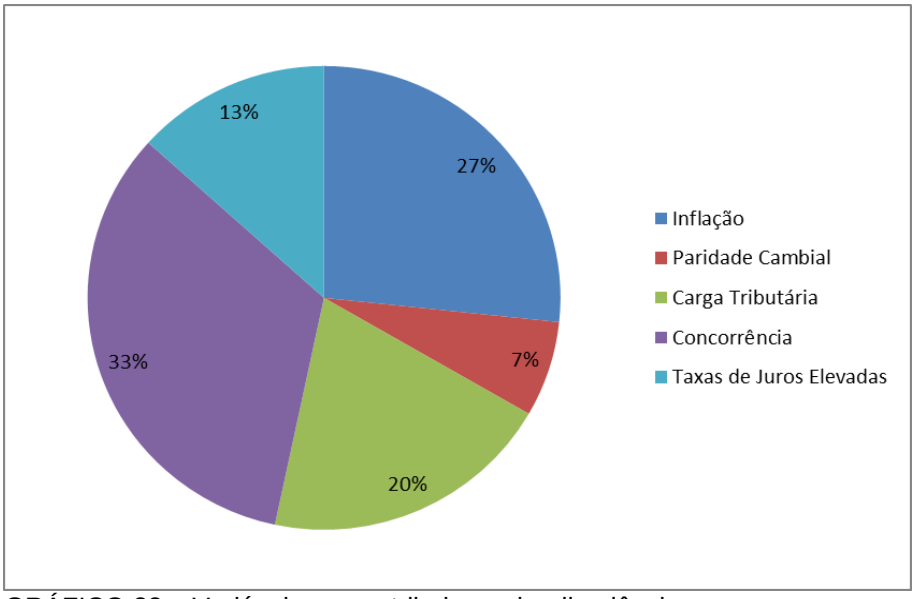

GRÁFICO 22 – Variável que contribui para inadimplência
Fonte: Dados Pesquisa 2013

Em relação à economia cada entrevistado percebe essas influências negativas de diferentes maneiras, 27% acreditam que a inflação pode provocar aumento na inadimplência de seus clientes, 7% relaciona à paridade cambial, 20% alegam que a responsável pela elevação da inadimplência é a carga tributária, 33% informam que a concorrência provoca o alto índice de inadimplência e 13% relacionam a inadimplência dos clientes às altas taxas de juros. Observando o GRAF. 22 e diante dos fatos relatados em entrevista a concorrência é a responsável pelo maior índice, os entrevistados alegaram que pelo fato de agir de forma desleal com categoria, os concorrentes facilitam a venda mesmo para aqueles clientes que já possuem débitos para com outras empresas.

A pergunta 02 procura saber o que atrai o cliente para comprar.

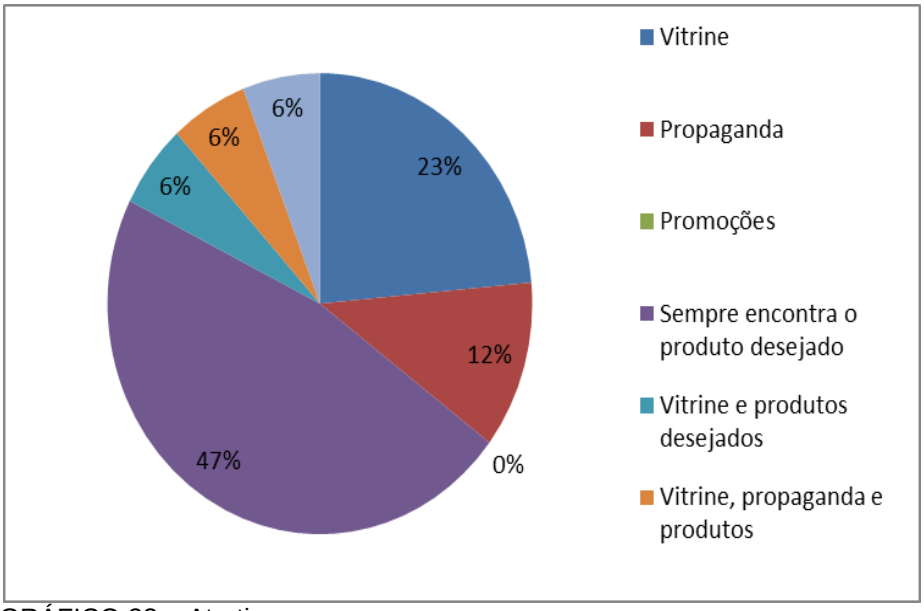

GRÁFICO 23 – Atrativo na compra
Fonte: Dados Pesquisa 2013

Diante do GRAF. 23 observa-se que 47% relacionam as vendas realizadas em sua loja ao fato de que o cliente sempre encontra o produto desejado e 23% alegam que o fator principal é a vitrine, as propagandas que a empresa realiza representam 12% da opinião dos entrevistados, a combinação dos fatores vitrine ao fato de encontrar o produto desejado e vitrine, propaganda e os produtos desejados representarem 6% cada.

A pergunta 03 enfatiza qual a variável que influencia o cliente na hora da compra.

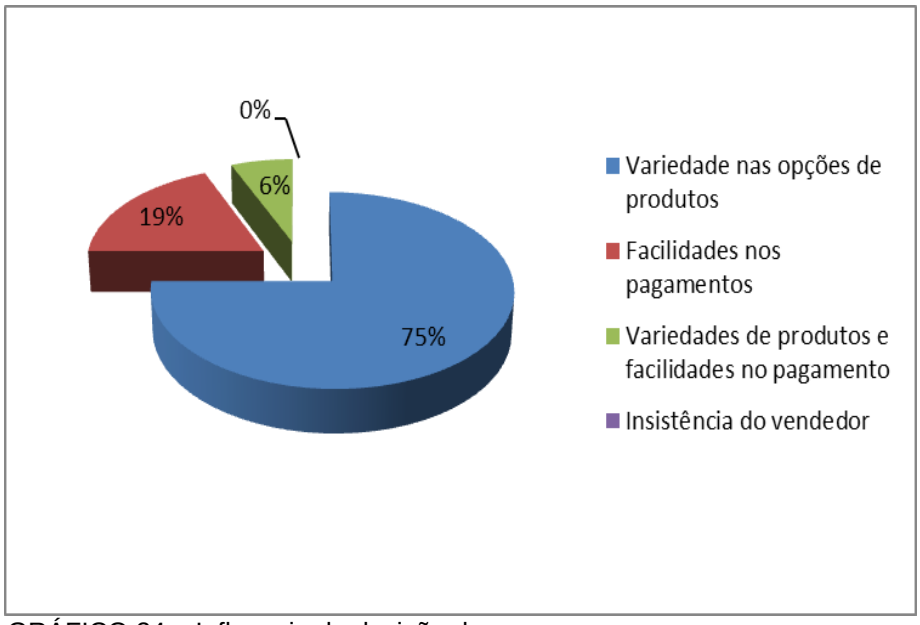

GRÁFICO 24 – Influencia da decisão de compra
Fonte: Dados Pesquisa 2013

Diante da questão proposta 75% dos entrevistados apontaram que a principal influência na hora da compra é o fato dos clientes terem uma variedade de produtos que estão à venda, facilitando e influenciando sua decisão de compra, 19% atribuem a influência na compra às facilidades de pagamento que são oferecidas e 6% alegam ser as variedades nas opções de produtos juntamente com as facilidades nos pagamentos os fatores que influenciam.

A V parte do formulário foi elaborada para identificar quais são os procedimentos que a empresa costuma adotar na cobrança aos seus clientes.

Na pergunta número 01 levantou a informação de quem efetua as cobranças das parcelas em atraso.

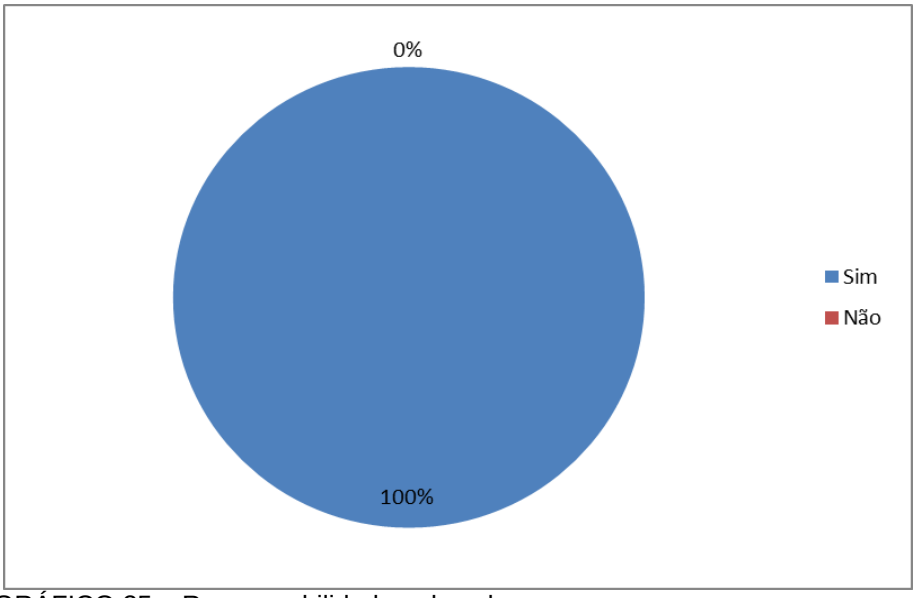

GRÁFICO 25 – Responsabilidade pela cobrança
Fonte: Dados Pesquisa 2013

Diante do GRAF. 25 pode-se constatar que foi unanime a resposta da pergunta que se refere ao responsável pela cobrança aos clientes, onde 100% dos entrevistados analisam, concedem e também efetuam a cobrança de seus clientes. Com isso é importante frisar que as empresas não contam com cobranças terceirizadas.

A pergunta seguinte busca saber com quantos dias após o vencimento do título a empresa realiza o primeiro contato.

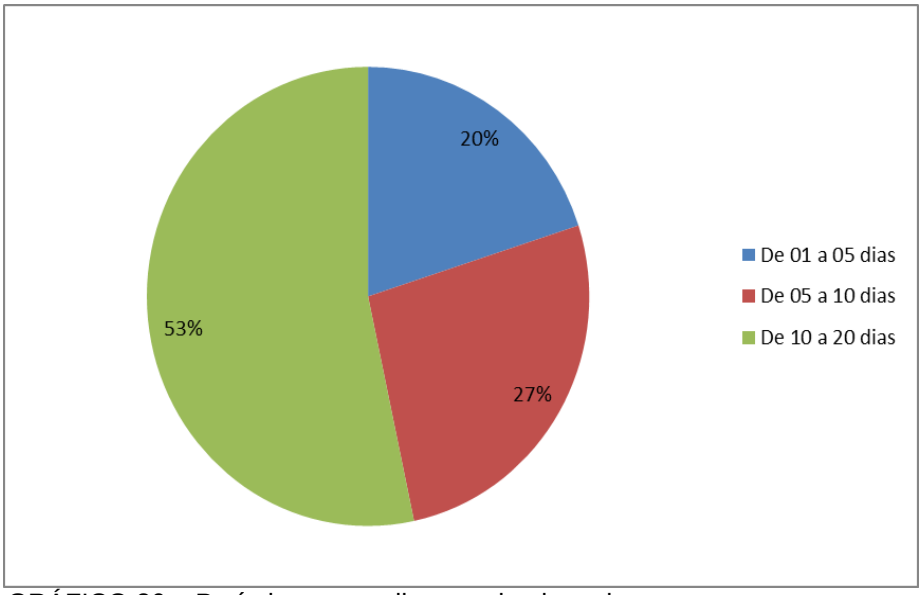

GRÁFICO 26 – Período para realizar a primeira cobrança
Fonte: Dados Pesquisa 2013

Dos entrevistados, 20% informaram que realizam o primeiro contato de 0 a 10 dias de vencimento, 27% informaram fazer o primeiro contato num período de 05 a 10 dias após o vencimento, e em sua grande maioria representando 53% diz realizar o primeiro contato entre 10 a 20 dias depois da parcela vencida.

Dando sequência a pergunta anterior a questão 03 (três) procurou identificar qual é o meio utilizado para esse primeiro contato.

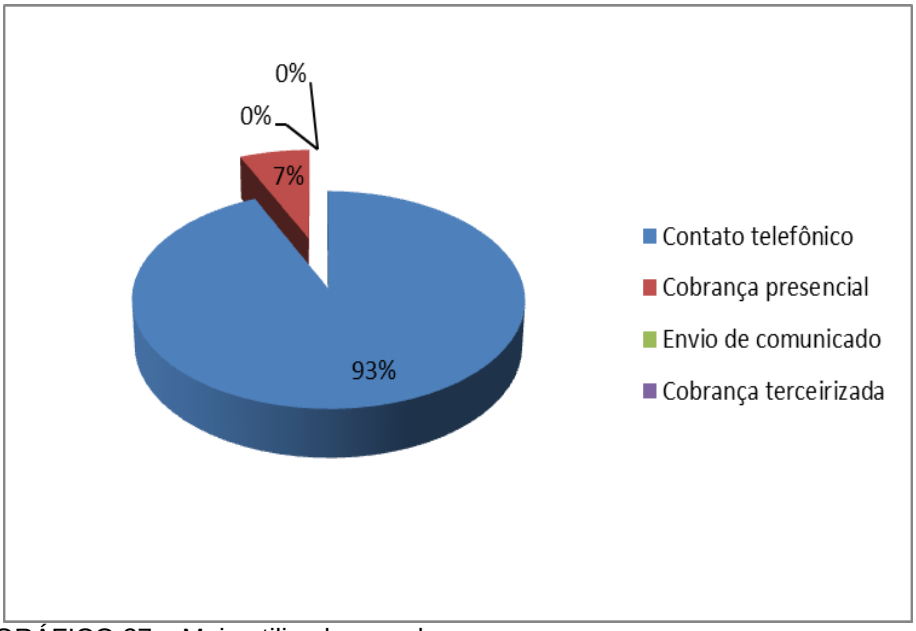

GRÁFICO 27 – Meio utilizado na cobrança
Fonte: Dados Pesquisa 2013

Dentre os entrevistados em sua maioria representando 93% realizam este primeiro contato por meio telefônico, buscando lembrar seu cliente sobre sua

compra que foi efetuada e não está com saldo quitado, também procura saber se houve algum imprevisto pessoal que o tenha impedido de realizar o pagamento, há ainda o índice de 7% que efetua a cobrança presencial.

A pergunta seguinte procura saber a eficiência dessa cobrança.

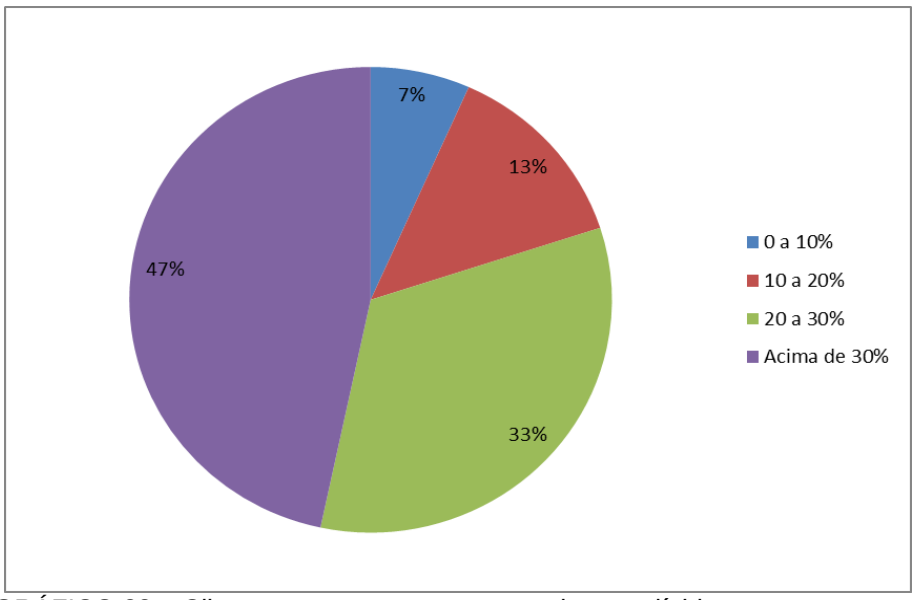

GRÁFICO 28 – Clientes que pagam ou renegociam as dívidas
Fonte: Dados Pesquisa 2013

Diante dos resultados apresentados pelo GRAF. 28, 47% dos entrevistados informaram que acima de 30% de seus clientes buscam pagar ou renegociar o titulo em atraso nesse primeiro contato, 33% apontaram que a procura por pagamento ou renegociação é de 20 a 30% dos clientes, 13% indicou que de 10 a 20% dos clientes buscam pagar e 7% alegou que apenas de 0 a 10% dos clientes comparecem à empresa para efetuar o pagamento após o primeiro contato. É possível observar que as empresas determinam o prazo de pagamento ao cliente, mas, após o vencimento não realizam a cobrança imediata, o que acaba gerando o endividamento e a falta de compromisso por parte do cliente em saldar sua dívida, a empresa acaba arcando com o ônus dessa venda.

Finalizando o formulário foi realizada a pergunta 05.

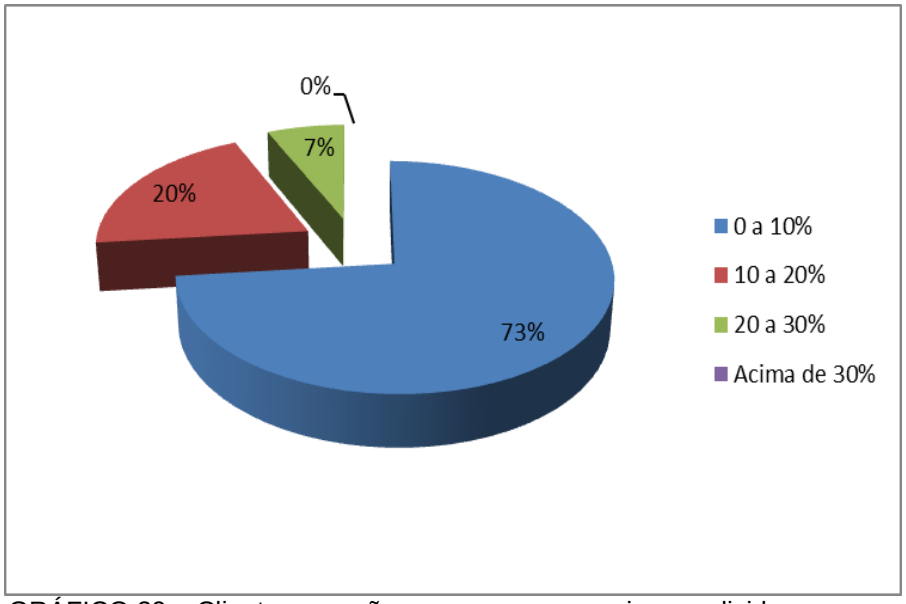

GRÁFICO 29 – Clientes que não pagam ou renegociam as dividas
Fonte: Dados Pesquisa 2013

Em relação à cobrança foi questionada na pergunta 05 (cinco) qual o percentual de clientes que permanecem em débito com a empresa mesmo depois das cobranças efetuadas, pode-se observar por meio do GRAF. 29, que 73% dos entrevistados alegam que de 0 a 10% de clientes se tornam inadimplentes, 20% informam que esse índice chega de 10 a 20% de clientes e 7% alega que os inadimplentes chegam a atingir de 20 a 30% dos clientes. Com isso cabe aos analistas que no caso em questão são em grande maioria também os proprietários efetuarem uma análise mais detalhada, buscando evitar índices de inadimplência tão altos, o que acaba comprometendo a saúde financeira da empresa.

5. CONCLUSÃO

Diante do problema identificado definiu-se optar por realizar o estudo de caso junto às empresas associadas à CDL Juína, que atuam no segmento de confecção e que estão enquadradas no porte de microempresa.

Embora o segmento de vestuário comercialize produtos considerados de necessidade básica de todo ser humano, ele é altamente dinâmico e competitivo. Para conquistar os clientes, as lojas de confecções oferecem muitas variedades de produtos aumentando as opções de compra, além de diversas facilidades nos pagamentos. Todos esses fatores contribuem para estimular o consumo, levando o cliente a comprar, não apenas para atender suas necessidades, mas principalmente para atender os seus desejos. E quando as compras acontecem de forma exagerada e sem controle, podem deixar o cliente sem condições financeiras para cumprir os seus compromissos assumidos, gerando assim inadimplência para o seu credor.

Podem-se destacar vários fatores que contribuem para o fato gerador de inadimplência, quais sejam: ausência de educação financeira, onde o cliente não possui controle sobre o que ganha e o que gasta, compras não planejadas, compras realizadas por impulso que acabam comprometendo o orçamento.

A terceira parte da pesquisa aplicada nas empresas selecionadas procurou saber quais são os procedimentos internos adotados na organização, para evitar uma venda a prazo ao cliente que oferece risco de se tornar inadimplente. Obteve-se o resultado demostrando que a maioria procura estar atualizada com informações e meios de tornar a análise de crédito mais segura. No sentido de evitar a liberação de crédito para aqueles clientes que se enquadram no perfil do inadimplente mau pagador que simplesmente se recusa e dificulta o acesso para efetuar a cobrança. O mau pagador ocasional que deixa de honrar seus compromissos geralmente por algum imprevisto e o devedor crônico que não possui controle financeiro e em virtude disso não consegue pagar todos os compromissos de crédito que assume. Por outro lado algumas empresas ainda não se utilizam de informações cadastrais do tomador de crédito disponíveis em sistemas de consulta, no sentido de possibilitar a identificação do comportamento dele em relação ao pagamento dos

compromissos com outras empresas, como também se o mesmo possui condição e ou capacidade de pagamento.

Alguns dados do perfil socioeconômico do mau pagador foram identificados pela pesquisa. Ficou claro que as mulheres são as grandes responsáveis pela inadimplência para a grande maioria das empresas entrevistadas. E 80% dos inadimplentes estão na faixa etária de 23 a 33 anos.

A quarta parte procurou levantar as variáveis relacionadas aos fatores externos, com uma visão macroeconômica, buscando identificar qual a relação e a consequência desses fatores para a inadimplência, uma vez que o principal objetivo da empresa é vender sua mercadoria, porém a mesma deve se atentar às situações que fogem ao seu controle, para assim efetuar uma venda que permita completar seu ciclo natural, sem causar prejuízos.

A quinta parte da entrevista se ateve aos procedimentos de cobrança que são efetuados junto aos clientes que apresentam atrasos, onde foi possível observar que a maioria aguarda um período muito longo de tempo para realizar o primeiro contato e isso pode ser um fato que contribui para aumentar o índice de inadimplência por parte do cliente, gerando assim perdas e comprometimento financeiro da empresa.

Com isso, é permitido dizer que a função do analista de crédito para apresentar um bom desempenho requer conhecimento, habilidade, disposição e tempo. O profissional dessa função deve identificar o maior número possível de informações do tomador do crédito no sentido de estabelecer um relacionamento de confiança, permitindo assim uma decisão segura, de aprovação ou não do crédito ao cliente. Fato que não ocorre nas empresas entrevistadas, pois em grande parte é o sócio, gerente ou proprietário que acumula essa função, não dispensando a atenção que a mesma requer, gerando assim um índice de 10% de inadimplência na maioria das empresas entrevistadas, em um número pouco menor de empresas esse índice de inadimplência é de 10 a 20%, e em 6% das empresas entrevistadas este índice chega a atingir de 20 a 30% de inadimplência, o que acaba comprometendo a saúde financeira da organização perante seus fornecedores.

Diante disso e no sentido de evitar e diminuir tais índices a empresa deve estabelecer critérios menos flexíveis para selecionar sua carteira de clientes, como:

pré-fixar quais serão os limites de crédito a quem o tomador terá direito nas suas compras, como também quais serão os prazos para os mesmos efetuarem os pagamentos. A partir do momento em que identificar o mínimo de atraso se utilizar de meios para identificar o motivo da ocorrência e efetuar a cobrança e em casos necessários faze-la de forma enérgica. E por fim, estimular os clientes a efetuarem pagamentos antecipados ao vencimento, visando assim acelerar os recebimentos, mantendo o giro em caixa.

REFERÊNCIAS

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

BARTH, Nelson Lerner. **Inadimplência: Construção de modelos de Previsão** – São Paulo: Editora Nobel, 2004.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional.** Tradução de José Henrique Lamendorf. 1ª. Ed. – 5. Reimp. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira** – São Paulo: Editora Atlas 1989.

CASTRO, José Luís de; SÉRGIO, Renata Sena Gomes. **Análise de Risco e Crédito**. – Curitiba. Editora Iesde Brasil S.A., 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A., **Metodologia Cientifica**, ª. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças Corporativas Teoria e Prática**. Tradução Jorge Ritter. 2. Ed. Editora Bookman 2004.

DUAD, Miguel; RABELLO, Walter. **Marketing de Varejo**: como incrementar resultados a prestação de serviços – Porto Alegre, Bookman, 2007.

FIGUEIREDO, Antonio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses**: da redação cientifica à apresentação do texto final. 3ª ed. – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

FIGUEIREDO, Nébia Maria Almeida de. **Método e Metodologia na Pesquisa Científica**. São Paulo: Editora Difusão, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa** – 4. Ed. – 12. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. - 2. Ed. São Paulo: Editora Bookman, 2000.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing** – 1. Ed. - Barueri, SP: Editora Manole. 2004.

JACOBINI, Maria Letícia de Paiva. **Metodologia de Trabalhos Acadêmicos**/Maria Letícia de Paiva Jacobini – Campinas, Sp: Editora Alínea, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing** – São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2003.

MATAR, Fauze Najib. **Administração de Varejo** [recurso eletrônico] – Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2011.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: **Gestão e Estratégia**. 1. Ed. – 11 reimp. - São Paulo: Editora Atlas 2011.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

PINHO, J.B. **Comunicação em Marketing: Princípios da Comunicação Mercadológica**. 9. Ed. - Campinas SP: Editora Papirus 2001.

ROSSETTI, José Paschoal ... [et al]. **Finanças Corporativas.** – Rio de Janeiro: Editora Elsevier. 2008.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de Crédito: empresas, pessoas físicas, varejo, agronegócio e pecuária** – 5. Ed. – São Paulo: Atlas 2012.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**, 3ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 1987.

SCHRICHEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito: concessão e gerencia de empréstimo**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TSURU, Sérgio Kazuo; CENTA, Sérgio Alexandre. **Crédito no Varejo para Pessoas e Jurídicas** – 2ª. Ed. rev. e atual – Curitiba: Ibipex, 2009.

VITAL, Juliana Tatiane, **Administração Financeira I**. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010. Disponível em: http://pt.scribd.com/doc/28715467/1/Historia-da-Administracao-Financeira#page=88 acessado em 15.05.2013.

APÊNDICE

APÊNDICE A - FORMULÁRIO DA PESQUISA - ESTUDO DE CASO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a inadimplência em médias empresas que atuam no segmento de confecções do município de Juína, Estado de Mato Grosso. O resultado deste estudo será usado como base para o TCC - Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado pela acadêmica Elaine Costa, orientada pela Prof.ª Me. Terezinha Márcia de Carvalho Lino. O formulário da pesquisa é dirigido ao proprietário, sócio, gerente ou colaborador nas micro empresas associadas da ASCOM/CDL Juína que atuem no segmento de confecção. Todos os dados recolhidos serão utilizados unicamente para o fim acima mencionado. Por isso, conto com a sua colaboração e desde já, agradeço a participação.

PARTE I – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1) Razão Social:_____

2) Nome Fantasia: _____

3) Logradouro:_____

4) Bairro: _____

5) Cidade:_____

6) Telefone: (__) ____-_____

7) E-mail: _____

8) Site: _____

9) Há quantos anos a empresa foi fundada?_____

10) A empresa atua no segmento de confecção desde sua fundação?

Sim ( ) Não ( )

PARTE II – IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1) Nome:_____

2) Cargo:_____

3) Qual sua formação?

Ensino Médio ( ) Ensino Superior ( )

4) Se tiver ensino superior, informe a área de formação:

_____

5) Há quanto tempo ocupa este cargo?

Até 1 ano( ) de 1 a 3anos ( ) acima de três anos ( )

PARTEIII – ANÁLISE DAS VARIAVEIS PARA APROVAÇÃO DE CRÉDITO (fatores internos)

1) A empresa efetua vendas a prazo?

Sim ( ) Não ( )

2) Quais as opções de pagamento para as vendas a prazo que a empresa oferece ao cliente?

Cartão de Crédito Próprio ( ) Cheque Pré-datado ( )

Cartão de Crédito de Terceiros ( ) Duplicata ( )

Boleto ( ) Outros ( )

3) A empresa possui um departamento responsável pela análise de crédito?

Sim ( ) Não ( )

4) Os profissionais que atuam no departamento de análise crédito recebem treinamentos sobre como fazer uma análise de crédito segura?

Sim ( ) Não ( )

5) Se a resposta da questão anterior for positiva, responda a presente questão. Onde o treinamento é realizado?

Na própria empresa ( ) consultor externo ( ) ASCOM/CDL ( )

6) Para a aprovação da análise de crédito a empresa leva em consideração quais parâmetros pessoais do cliente?

Caráter ( ) Capital ( ) Condição ( ) Capacidade ( ) Colateral ( )

7) A empresa utiliza qual sistema de proteção que contem um banco de dados que auxilia na análise e concessão do crédito ao cliente?

Serasa ( ) SPC ( ) Outros ( ) Nenhum ( )

8) Com que frequência a empresa utiliza os sistemas de proteção ao crédito para renovar o cadastro dos clientes?

Em todas as compras ( ) A cada um ano ( )

Somente na abertura do cadastro ( )

Quando o cliente começa a manifestar atrasos nos pagamento ( )

9) O Departamento de análise de crédito procura levantar informações do comportamento financeiro do cliente por meio de quais referências?

Comercial ( ) Bancária ( ) Pessoal ( ) Nenhuma delas ( )

10) A empresa estabelece um limite de crédito no valor da compra a prazo para o cliente?

Sim ( ) Não ( )

11) Em caso afirmativo na questão 10, qual a forma de calculo do limite de crédito:

10% do salário ( ) 20% do salário ( ) 30% do salário ( )

12) De quanto em quanto tempo a empresa atualiza o cadastro completo do cliente (endereço, telefone, faixa salarial, referências)

A cada ano ( ) a cada três anos ( ) não faz atualização ( )

13) Após a aprovação do cadastro qual o percentual de clientes que tem o crédito suspenso?

0 à 10 ( ) 10 à 20 ( ) 20 à 30 ( ) 30 à 40 ( ) Outros ( )

14) Qual é o percentual de clientes que se tornam inadimplentes sob as vendas a prazo que sua empresa realiza?

0 à 10 ( ) 10 à 20 ( ) 20 à 30 ( ) 30 à 40 ( ) Outros ( )

15) Qual o gênero apresenta maior índice de inadimplência na sua empresa?

Masculino ( ) Feminino ( )

16) Qual a faixa etária de cliente que apresenta maior índice de inadimplência?

18 a 23 anos ( ) 23 a 28 anos ( ) 28 a 33 anos ( )

33 a 38 anos ( ) 38 a 50 anos ( ) 50 anos acima ( )

PARTE IV – ANÀLISE DAS VARIAVEIS PARA APROVAÇÃO DE CRÉDITO (fatores externos)

1) Em relação a economia, qual a variável que provoca maior índice de inadimplência junto a sua empresa?

Inflação ( ) Paridade Cambial ( ) Carga Tributária ( )

Concorrência( ) Taxas de Juros Elevadas ( )

2) O que leva o cliente a realizar uma compra em sua loja?

Vitrine ( ) Propaganda ( )

Promoções ( ) Sempre encontra o produto desejado ( )

3) Na hora da compra seu cliente se deixa influenciar por:

Variedade nas opções de produtos ( ) Insistência do vendedor ( )

Facilidades nos pagamentos ( )

PARTE V – DEPARTAMENTO DE COBRANÇA

1) O Departamento que efetua a análise de crédito é o mesmo que efetua a cobrança ao cliente inadimplente?

Sim ( ) Não ( )

2) A partir de quantos dias após o vencimento da parcela a empresa efetua o primeiro contato com o cliente?

01 a 05 dias ( ) 05 a 10 dias ( ) 10 a 20 dias ( )

3) Qual é o meio utilizado pela empresa para efetuar cobrança ao cliente com parcela em atraso?

Contato telefônico ( ) Envio de comunicado ( )

Cobrança presencial ( ) Cobrança terceirizada ( )

4) Em relação a pergunta anterior numero 3, qual o índice de cliente que busca pagar ou renegociar a divida com a empresa após o contato?

0 a 10% ( ) 10 a 20% ( )

20 a 30% ( ) acima de 30% ( )

5) Dando sequência ainda a questão 3, qual é o percentual de cliente de sua empresa que não paga as parcelas em atraso e nem procura renegocia-las?

0 a 10% ( ) 10 a 20% ( ) 20 a 30% ( ) acima de 30% ( )