

Inadimplência: Estudo sobre o Processo de Concessão de Crédito *versus* a Inadimplência de Clientes em uma Distribuidora do Setor Moveleiro com Atuação na Região Sul

Morosidad: Estudio sobre el proceso de concesión de crédito versus el incumplimiento de clientes en una distribuidora del sector del mueble con actuación en la región Sur

Émerson Mezetti Alves* Geraldo Girardi**

Informações do artigo

Recebido em: 19/09/2017

Aprovado em: 30/07/2018

Palavras-chave

Concessão de crédito.

Inadimplência.

Atualização cadastral.

Análise de crédito.

Palabras clave:

Concesión de crédito.

Incumplimiento.

Actualización catastral.

Análisis de crédito.

Autores

* Graduado em Administração

e-mail: emerson-mezetti@hotmail.com

** Mestre em Administração pela Uni-

versidade de Caxias do Sul

e-mail: geraldogirardi64@gmail.com

Como citar este artigo:

ALVES, É. M.; GIRARDI, G. Inadimplência: Estudo sobre o Processo de Concessão de Crédito versus a Inadimplência de Clientes em uma Distribuidora do Setor Moveleiro com Atuação na Região Sul. *Competência*, Porto Alegre, v. 11, n. 1, Jul. 2018.

Resumo

A concessão de crédito apresenta um risco de inadimplência considerável, pois, segundo dados do SPC Brasil (2017), 60,2 milhões de brasileiros estão em situação de inadimplência, representando 39,6% da população adulta do país. O presente trabalho teve por objetivo realizar a análise do processo financeiro da empresa estudada de forma a propor a redução da inadimplência dos clientes. Para tal, delineou-se uma pesquisa de característica quantitativa, na qual foram analisados os dados reais de inadimplência da empresa para entender seus impactos. Como complemento, utilizou-se a análise qualitativa que partiu de duas entrevistas semiestruturadas: com o gestor da empresa analisada e com um gestor de uma instituição financeira. A análise, tanto qualitativa quanto quantitativa, permitiu identificar deficiências nas seguintes etapas do processo estudado, quais sejam: análise de crédito, como a atualização cadastral e o controle pós-liberação de crédito. Permitiu ainda identificar desconhecimento dos impactos da inadimplência na empresa, que previa um percentual médio de 2%, e não o real percentual encontrado na análise de 4,17%. Com base nessas análises, foi possível sugerir melhorias em todos os processos deficitários identificados, como a sugestão e adaptação da ferramenta de análise de crédito *credit scoring* que, junto com a avaliação do analista de crédito, contribuiu para a decisão de concessão com risco reduzido.

Resumen

La concesión de crédito tiene un riesgo de incumplimiento considerable, porque según datos del SPC Brasil (2017), 60,2 millones de brasileños están en situación de incumplimiento, representando el 39,6% de la población adulta del país. El presente trabajo tuvo por objetivo realizar el análisis del proceso financiero para proponer la reducción del incumplimiento de los clientes en la empresa estudiada. Para ello, delineó una investigación de característica cuantitativa, en la cual se analizaron los datos reales de incumplimiento de la empresa para entender sus impactos. Como complemento, se utilizó el análisis cualitativo que partió de dos entrevistas semiestruturadas: con el gestor de la empresa analizada Y con un gestor de institución financiera. El análisis, tanto cualitativo, como cuantitativo, permitió identificar deficiencias en las siguientes etapas del proceso estudiado, que son: análisis de crédito, como la actualización catastral y el control post-liberación de crédito. También permitió identificar el desconocimiento de los impactos de la morosidad en la empresa, que preveía un porcentaje medio del 2%, y no el real porcentual encontrado en el análisis del 4,17%. En base a estos análisis, fue posible sugerir mejoras en todos los procesos deficitarios identificados, como la sugerencia y adaptación de la herramienta de análisis *credit scoring* que, junto con la evaluación del analista de crédito, contribuye a la decisión de concesión con riesgo reducido.

1 Introdução

A sociedade capitalista requer um sistema financeiro articulado para a concessão de crédito, de forma a fomentar e potencializar uma de suas bases de sustentação: o consumo. Em virtude disso, a concessão de crédito torna-se estratégia relevante nos ambientes comerciais, ao proporcionar acesso mais fácil das pessoas aos bens e serviços.

No Brasil, a concessão do crédito ainda está em fase de maturação. Nossas reservas de crédito são baixas em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), quando comparadas aos países em desenvolvimento, estando na faixa de 32%. Em países com economias mais desenvolvidas, esse percentual chega a ultrapassar 100%. Por exemplo, economias como a do Japão e de Portugal apresentam, respectivamente, índices de 111% e 100% (SILVA, 2011).

No Brasil, talvez por suas altas taxas de juros, e por seus elevados índices de depósitos compulsórios ou da lentidão da recuperação judicial de crédito, a concessão de crédito é relativamente baixa, algo em torno de R\$ 650 bilhões (SILVA, 2011).

As empresas, ao concederem o crédito, estão sujeitas a diversos fatores de risco. Empresas que procuram se preservar e não trabalham com a presença elevada de risco em suas operações reduzem as chances de prejuízos, mas também abrem margem para que seus clientes busquem condições melhores de pagamento em empresas concorrentes. Porém, se optarem por trabalhar com um fator de risco elevado, tornando-se mais competitivas, podem ver seus resultados finais serem prejudicados pela inadimplência se não houver o controle adequado (ASSAF NETO; LIMA, 2010).

Martin (1997) define a inadimplência como a pura e simples falta de pagamento, sem considerar as causas ou motivos. Assim, pode-se chamar de inadimplência qualquer dívida que já ultrapassou seu vencimento, demonstrando o atraso no recebimento ou a falta de pagamento.

A empresa deve adotar uma análise de crédito para identificar os riscos e não sofrer tantos prejuízos de forma a manter-se competitiva no mercado. A análise de crédito permite a maximização dos resultados da empresa com um índice controlável de risco (SCHRICKEL, 2000).

Corroborando Schrickel, Silva (2011) ressalta a importância de manter o foco na avaliação creditícia e na formalização das operações, pois o sucesso da cobrança dependerá da forma como o crédito foi concedido.

Em um conceito mais moderno de crédito, deve-se analisar a capacidade creditícia de novos clientes, assim como o monitoramento, a reanálise e o periódico cadastramento dos atuais

clientes. A administração de uma carteira de crédito é o âmago da estabilidade financeira de uma empresa. O maior desafio de uma carteira de contas a receber é julgar a capacidade de crédito da conta, tanto pela categoria do cliente como também pelo montante do crédito (BLATT, 1998).

Este estudo tem o objetivo de analisar o processo financeiro e investigar meios de reduzir a inadimplência dos clientes em uma distribuidora de tecidos e espumas com atuação na região Sul. A empresa estudada possui tradição no seu segmento, tendo mais de trinta anos de atividade no estado. Atua em segmento de mercado específico, atende a um público-alvo composto por profissionais de estofamento e lojas de decoração de toda a região Sul e conta com uma carteira de mais de 4.500 clientes.

A metodologia utilizada no estudo de caso foi descritiva, de caráter qualitativo e quantitativo, através de análise de dados e de entrevistas semiestruturadas. Os dados foram extraídos do *software* de gestão e de documentos físicos da empresa analisada. Foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, uma com o gestor da empresa, para obter a análise de crédito e inadimplência em uma ótica interna e outra com o gestor de uma instituição financeira, para obter uma ótica externa da análise de crédito e da inadimplência.

2 Referencial teórico

O crédito é fundamental para o aumento nos volumes de contas a receber das organizações. Se os padrões de liberação do crédito forem muito rigorosos, poucos clientes estarão habilitados a uma compra a prazo, o que pode acarretar o declínio das vendas da empresa e, conseqüentemente, diminuição do seu valor (GROPPELLI; NIKBAKTH, 2006). Por outro lado, se houver flexibilidade nos padrões de crédito, haverá maior interesse dos clientes na empresa, resultando no aumento das vendas e conseqüentemente na valorização da empresa no mercado. A flexibilização do crédito possui vantagens e desvantagens. Entre as vantagens destacam-se os aumentos nos lucros e nas vendas e o aumento da valorização da empresa no mercado. Em contrapartida, existem as desvantagens, principalmente em relação ao alto risco de inadimplência e prejuízos irrecuperáveis.

A política de crédito de uma empresa fornece os parâmetros para decidir se deve ser concedido o crédito a um cliente e qual o seu valor. É necessário que a empresa estabeleça e aplique corretamente os padrões de crédito, além de desenvolver fontes adequadas de informações sobre crédito e método de análise de crédito (GITMAN, 2010).

Assaf Neto (2012) afirma que, quando a empresa concede créditos a clientes de maior risco, surge, de imediato, uma expectativa de elevação no volume de vendas. No entanto, simultaneamente ao surgimento desse aspecto positivo, pode-se prever também uma necessidade de maior volume de investimentos em valores a receber, acompanhado de um crescimento nas despesas gerais de crédito e possivelmente da inadimplência. Uma decisão inversa, restringindo o crédito, irá diminuir as despesas, mas produzirá reflexos negativos nas vendas. É necessário que o administrador financeiro efetue projeções financeiras para avaliar a decisão que permita um maior lucro para a empresa.

Segundo Gitman (2010) os Cs do crédito são uma das técnicas mais conhecidas para se obter uma análise mais aprofundada de crédito. Os principais Cs do crédito são:

- a) Caráter: idoneidade do cliente na amortização dos empréstimos;
- b) Capacidade: habilidade do cliente na conversão de seus ativos em receita;
- c) Capital: situação econômico-financeira do cliente;
- d) Colateral: vinculação de bens patrimoniais ao contrato de empréstimo;
- e) Condições: impacto dos fatores externos sobre a fonte primária de pagamento.

Após a descrição do crédito feita por Gitman, Rizzardo (2002) afirma que os títulos de crédito são documentos criados por lei para servir de representação de liberação de crédito, devendo conter alguns requisitos que proporcionam uma confiabilidade na concessão prevista em lei, pois se trata de uma declaração de ambas as partes na negociação. Tornou unânime a importância do crédito para o desenvolvimento da economia, que vem tornando-se cada vez mais creditícia, e nela os títulos de crédito constituem o direito mais importante no ambiente comercial moderno devido à sua credibilidade (BULGARELLI, 2000). Os títulos de crédito mais utilizados no mercado são:

- a) Cheques: o cheque é uma forma de pagamento à vista podendo servir como moeda de troca. No ato da negociação, o recebedor do cheque pode aceitá-lo em um formato à vista ou a prazo;
- b) Duplicatas mercantis: são títulos emitidos pelo credor, na qual se comprova, em seu favor a concessão de um crédito ou venda a prazo, de origem comercial em uma transação de compra e venda de determinada mercadoria ou serviço, na qual é estipulada uma data de vencimento que deverá ser cumprida pela parte tomadora;
- c) Notas promissórias: são simples promessas em formato escrito nas quais se determina uma quantia devida a determinado credor. Elas contêm duas partes, de um lado o devedor, que é quem promete pagar a quantia devida, e do outro lado o credor, que é o favorecido, ou seja, quem deve receber a determinada quantia.

A análise de crédito tem como principal objetivo identificar os possíveis riscos que a venda poderá trazer em sua execução. A análise de crédito busca um embasamento estrutural para atender à necessidade do cliente que está solicitando a compra, mas também procura resguardar a empresa identificando possíveis riscos (SCHRICKEL, 2000). O autor ressalta que a liberação de crédito passa por três etapas distintas entre si, mas que se complementam. São elas:

- a) Análise retrospectiva: esta avaliação analisa o desempenho histórico do beneficiário, objetiva identificar os riscos anteriores que o cliente proporcionou a outras organizações nas negociações passadas;
- b) Análise de tendências: tem o objetivo de avaliar uma projeção potencial futura do beneficiário, verificando se o cliente tem estrutura para um possível endividamento futuro em decorrência de fatores financeiros;
- c) Capacidade Creditícia: essa análise vem na sequência das avaliações anteriores. Ela depende da avaliação do grau de risco presente e futuro que o comprador possa oferecer. Nessa avaliação, o analista deve avaliar a potência creditícia que o beneficiário possui, e com isso, estipular o limite de crédito concedido.

O cadastramento dos clientes baseia-se em um conjunto de informações de pessoas físicas ou jurídicas. Essas informações permitem que a empresa tenha bons níveis de segurança na hora em que executar uma concessão de crédito. Silva (2000) ressalta que a ficha cadastral tem um alto valor na hora de conceder o crédito, o que proporciona informações relevantes sobre o solicitante e permite que o analista identifique os fatores que afetam o comprometimento do solicitante em quitar o crédito concedido. Berni (1999) acrescenta que as fichas cadastrais devem ser atualizadas semestralmente utilizando empresas de proteção de crédito que possuam um banco de dados com registros financeiros dos clientes, podendo identificar possíveis pendências em seu CPF e/ou CNPJ.

Para Gitman (2010), o modelo *Credit scoring* é uma ferramenta de análise muito usada em casos em que as solicitações de crédito apresentam um alto volume e um baixo valor unitário. Esse método aplica pesos estatísticos baseados em diversas características financeiras e de crédito para estimar se o beneficiário honrará com o acordo em que será feito na concessão do crédito. Segundo Berni (1999) o método *credit scoring* é uma técnica que permite avaliar e pontuar o risco de crédito que o cliente possa trazer em uma concessão. Essas pontuações levam em conta diversos fatores pessoais como renda, idade, atividade profissional, capacidade de pagamento, referências coletadas com terceiros e outros fatores determinantes.

No comércio varejista, quando há situações de vendas a prazo, costuma-se denominar inadimplentes os tomadores de crédito que estejam com ao menos trinta dias de atraso no pagamento

de suas dívidas. No entanto, de modo geral, devemos chamar todas as dívidas que não respeitem o vencimento estipulado na hora de obter o crédito, de inadimplência, pois quando o atraso ocorre, acaba caracterizando falta de pagamento (MARTIN, 1997).

Com base na pesquisa da Boa Vista SCPC (BOA VISTA SCPC, 2017), a inadimplência do consumidor fechou o ano de 2016 com uma queda de 0,9%. Se comparado ao mesmo mês do ano anterior, quando a inadimplência teve um aumento de 5,7%, a redução é significativa. Para diminuir essa exposição ao risco, os analistas desse crédito devem estar sempre atentos a todas as informações dos solicitantes, e, após a concessão, devem seguir com o monitoramento do beneficiário com o objetivo de monitorar o risco. O gráfico da Figura 1 traz os percentuais de inadimplência avaliados por semestre, mostrando a flutuação da inadimplência no país.

Figura 1: Flutuação da inadimplência no Brasil



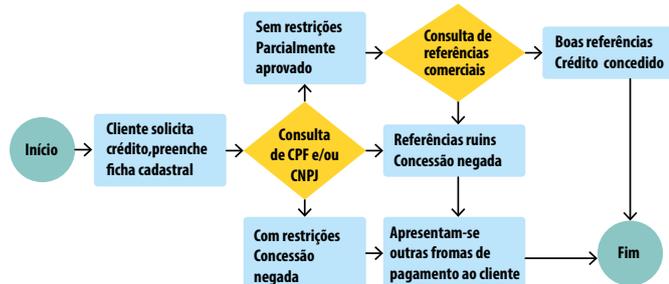
Fonte: Boa Vista SCPC (BOA VISTA SCPC, 2017)

Segundo uma pesquisa feita pela Boa Vista SCPC (BOA VISTA SCPC, 2014), o principal causador da inadimplência dos consumidores ainda é o desemprego com um percentual de 36%, seguido do descontrole financeiro com um percentual de 28% e empréstimos em nome de terceiros com 12%.

3 Processo atual de análise e liberação de crédito da empresa

A coleta de dados permitiu descrever o fluxograma atual do processo de análise e liberação do crédito utilizado na empresa, conforme a Figura 2, a seguir:

Figura 2: Fluxograma atual de análise e liberação de crédito



Fonte: Elaborado pelos autores

O processo é iniciado quando o cliente entra em contato e solicita determinada condição de crédito junto ao departamento comercial, onde ocorre a negociação e a venda dos produtos ofertados pela empresa.

Realizada a etapa inicial, o departamento de vendas informa o setor financeiro sobre a solicitação. Na sequência, esse departamento consulta informações sobre o cliente solicitante junto ao órgão de proteção de crédito Câmara de Diligentes Lojistas (CDL), tendo como referência o número do CPF ou do CNPJ. O crédito pode ser aprovado ou negado. O limite de crédito inicial determinado pela empresa geralmente é baixo, porém, não há um controle efetivo sobre ele. A empresa não realiza a atualização cadastral periódica em sua carteira de clientes.

4 Análise da pesquisa

Foi realizada uma análise quantitativa para entender a situação de inadimplência dos clientes da empresa. O período de análise foi de fevereiro de 2015 a janeiro de 2017. O critério adotado para considerar um cliente como inadimplente foi atraso de pagamento igual ou superior a trinta dias, tomando por base a data de vencimento do título.

O montante total de inadimplência, no período estudado, foi de R\$ 329.561,92. A maior incidência por tipo de título de crédito foram pagamentos em cheque, o que representou 41% da amostra. Com uma diferença de 2% a menos em relação aos cheques, as notas promissórias representaram um percentual de 39% do montante. Finalmente, as duplicatas mercantis representaram um percentual de 20% do montante da inadimplência. A média mensal dos 24 meses analisados ficou em R\$ 13.731,75, gerando um percentual de inadimplência de 4,17% ao mês.

Após a análise, foi constatado que os títulos de crédito geraram um total de R\$ 26.533,84 em prejuízo para os cofres da empresa, computados pelas situações de inadimplência que não obtiveram sucesso nas negociações de cobrança efetivadas dentro do período analisado. Desse montante, constatou-se que o título que mais gerou prejuízo para a empresa foram as duplicatas mercantis com um significativo percentual de 71% do montante e com um total em valores de R\$ 18.844,50, seguido dos cheques com um total de 23% do montante e gerando um total em valores de R\$ 6.189,34. As notas promissórias representaram um percentual de 6% do montante e com um valor de R\$ 1.500,00.

Segundo o sócio-diretor da empresa em estudo (entrevistado A), a análise de crédito dentro da empresa é feita de duas formas: a análise do título de crédito cheque, para a qual a empresa usa um sistema terceirizado, e a análise de crédito utilizada na concessão da duplicata mercantil.

No entendimento do entrevistado A, o sistema de garantias de cheques, elaborado pela empresa contratada diminuiu consideravelmente a inadimplência nos cheques. O serviço de garantias de cheques é uma ferramenta que facilita o sistema de concessão de crédito, aumentando a quantidade e a qualidade das vendas.

A segunda forma de análise de crédito utilizada na empresa estudada é realizada para as concessões de crédito no título duplicata mercantil, denominado na organização como *boleto*. A análise é feita através das informações cadastrais preenchidas na ficha, além da consulta junto ao órgão de proteção de crédito, juntamente com uma consulta a referências comerciais ofertadas pelo solicitante de crédito. Em caso de concessão de crédito, a empresa determina um limite em torno de R\$ 500,00 a R\$ 600,00.

Para o gestor da instituição financeira (entrevistado B), muitas empresas de diversos segmentos, usam como prática principal de análise a consulta ao órgão de proteção de crédito. O entrevistado B entende que a consulta é importante, porém o indicador principal na execução de uma análise de crédito é o cadastro do cliente, que deve ser atualizado constantemente.

Para contribuir nas decisões de crédito na empresa, buscou-se a aplicação de um modelo de crédito utilizado no mercado, o modelo de análise *credit scoring*, uma ferramenta para simulação dentro da empresa em estudo. Para simular a ferramenta, foram escolhidos os clientes que mais geraram prejuízos para a empresa devido à inadimplência.

Berni (1999) ressalta que a pontuação gerada pelo *credit scoring* determina o grau de risco que a empresa pode correr ao conceder o crédito ao cliente. Essa pontuação vai de 0 a 5, quanto menor a pontuação, maior o risco da concessão do crédito, quanto maior, mais segurança em conceder o crédito.

Para a simulação, estipulou-se que a pontuação do *scoring* foi a 3, considerado pelas pontuações do *credit scoring* como razoável. A ferramenta evitaria um prejuízo de R\$ 9.560,70, o que corresponderia a uma redução de 36% da inadimplência do período analisado. Assim, não seria concedido o crédito a 50% dos clientes. No entanto, liberaria crédito aos outros 50%, não evitando um prejuízo de R\$ 16.973,14, o que corresponderia a 63,97% da inadimplência do período analisado.

Segundo o entrevistado B, o modelo de análise de crédito que as instituições financeiras usam é considerado satisfatório. Esse modelo, conhecido como *credit scoring*, funciona com base em um cruzamento de informações levantadas a partir das informações pessoais dos clientes, bem como do seu histórico e de suas movimentações financeiras, junto com a política atual de crédito

da instituição. A afirmação do entrevistado B vai ao encontro do autor Pires (2010), que ressalta o uso do modelo de análise *credit scoring* no mercado brasileiro, principalmente nas práticas ligadas à concessão de crédito em instituições financeiras.

Já o entrevistado A relata que a empresa estudada não utiliza nenhum modelo de análise de crédito, embora tenha o conhecimento do modelo de análise de crédito utilizado nas instituições financeiras, conforme citado pelo entrevistado B. Entretanto o entrevistado A entende que um modelo de análise de crédito nos moldes do *credit scoring* requer um investimento muito alto, tendo em vista o volume de liberações de crédito que a empresa tem.

Segundo o entrevistado A, a empresa estudada não dispõe de um controle assíduo de inadimplência. Tal controle é feito com base em relatórios dos clientes que estão em situação de inadimplência, além daqueles que tiveram cobranças sem sucesso. Portanto, o entrevistado A destaca que esses levantamentos e relatórios não são precisos, pois não há uma prática de periodicidade estabelecida para esse controle. Segundo o entrevistado, para ter uma maior precisão, esse levantamento deveria ser feito mensalmente. Dessa forma, a falta da atualização cadastral periódica da carteira de clientes pode dificultar uma eventual negociação dos débitos de clientes inadimplentes.

Para o entrevistado B, as instituições financeiras, contam com um controle da inadimplência considerado bom, levando em consideração determinados níveis de cobrança e risco de inadimplência, buscando determinar perfis dos clientes. Esses níveis de cobrança são caracterizados com base nos dias de atraso em que o pagamento encontra, efetuando ligações de cobrança quando o cliente atinge o dia estipulado em cada nível. O entrevistado B ressalta que um bom controle de inadimplência está diretamente relacionado ao cadastro do cliente, que precisa ser atualizado com frequência, juntando os dados pessoais e histórico financeiro.

O entrevistado A entende que o impacto gerado pela inadimplência nos cofres da empresa é previsto. A empresa estipula um percentual de 2%, a partir do qual é considerado o *markup*, ou seja, a margem de contribuição de determinado produto, que engloba todos os custos da empresa juntamente com o percentual de lucro pretendido

Para o entrevistado B, o impacto gerado pela inadimplência dentro nos caixas das empresas é altíssimo, pois hoje em dia as empresas têm uma margem de lucro muito baixa, que não ultrapassa os 3%.

Na visão do entrevistado A, devido ao atual cenário do mercado em que a empresa está inserida, a tendência é que haja um aumento de inadimplência, pois clientes conhecidos como bons pagadores vêm entrando em situações de inadimplência devido a tal cenário econômico.

Segundo o entrevistado B, o ano de 2016 foi um ano em que a inadimplência alcançou níveis altos; em 2017, estima que os índices de inadimplência ficarão estagnados e somente a partir de 2018 o Brasil iniciará sua recuperação econômica.

Segundo os entrevistados A e B, os fatores governamentais são determinantes para os índices de inadimplência, pois eles afetam diretamente a economia do País.

Reforçando as posições dos entrevistados A e B sobre o atual cenário de inadimplência, a pesquisa feita pela Boa Vista SCPC (BOA VISTA SCPC, 2014) mostra que a principal causa da inadimplência é o desemprego, representando um percentual de 36%, com o segundo maior percentual vem o descontrole financeiro com 28%, gerado pela falta de planejamento dos consumidores.

O entrevistado A relata que a empresa tem uma política de boas práticas para reduzir a inadimplência baseada na sua abertura para negociar suas contas a receber. A instituição busca acompanhar a situação do cliente mediante ligações de cobrança, onde o objetivo é antecipar a entrada do cliente em situação de inadimplência, estando disposta a efetuar um parcelamento ou uma prorrogação de vencimento das contas a receber.

Para o entrevistado B, as políticas de boas práticas usadas pela instituição financeira são:

Manutenção do cadastro do cliente: a instituição busca manter os cadastros sempre atualizados, com o objetivo de conceder o crédito com mais segurança;

Monitorar créditos concedidos por terceiros: após a concessão, a instituição financeira passa a monitorar toda a vida financeira do cliente, pois, entre as instituições, existe uma troca de informações muito importante para a identificação do início de inadimplência por parte do tomador do crédito.

Após a análise dos dados de inadimplência da empresa, foi constatado que a média mensal de inadimplência no período analisado foi de R\$ 13.731,75, o que gera um percentual de inadimplência mensal de 4,17%. Esse percentual está em desacordo com o percentual relatado pelo entrevistado A, quando o gestor afirmou que a inadimplência teria sido de 2%, o que mostra oportunidade de melhoria na gestão na inadimplência na empresa.

5 Sugestões de melhorias

Após a pesquisa, identificou-se a importância do cadastro de clientes nas práticas de análise de crédito e de controle de ina-

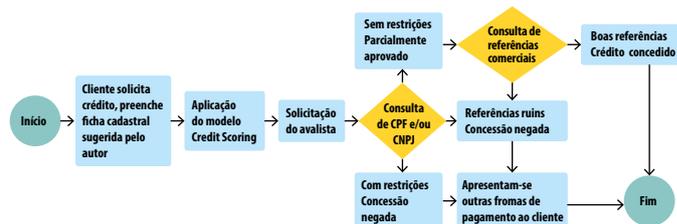
dimplência, bem como de viabilização de cobrança e de negociações de dívida. Portanto, sugere-se uma elaboração de uma ficha cadastral detalhada com uma gama maior de informações sobre a vida financeira dos clientes. Silva (2000), Schrickel (2000) e Berni (1999) reforçam a importância da ficha cadastral atualizada no momento da concessão do crédito.

Baseado nas informações citadas pelo entrevistado B, constatou-se que seria importante propor, como sugestão de melhoria, a concessão de crédito com garantias, ou seja, com avais em caso de concessão de crédito a CNPJ. Esse procedimento é sustentado pelo autor Schrickel (2000), que afirma a grande importância de um avalista identificado na ficha cadastral.

Também é sugerido pelos autores do presente trabalho a aplicação do modelo de análise de crédito quantitativo *credit scoring*, adaptando a ferramenta com base nas informações obtidas com as entrevistas dos entrevistados A e B, bem como na experiência e no conhecimento do mercado e clientes da empresa. Propõe-se que a ferramenta de análise, confeccionada no programa Excel, seja enviada aos clientes juntamente com a ficha cadastral e a solicitação do avalista corresponsável pelo crédito. É muito importante que a análise do *credit scoring* seja feita em conjunto com a avaliação do analista de crédito.

A Figura 3, a seguir, exemplifica o fluxograma proposto da análise de crédito com as melhorias sugeridas pelos autores. Em relação ao fluxograma atual utilizado pela empresa, apresentado na Figura 2, foi incluída a ficha cadastral, a aplicação do modelo de análise *credit scoring*, junto com a solicitação do avalista, o qual fica de corresponsável pelo crédito concedido.

Figura 3: Fluxograma de análise de crédito sugerido pelos autores



Fonte: Elaborado pelos autores

Visto como uma proposta para melhorar a atualização cadastral do cliente, identificado como deficitária pelo entrevistado A e corroborado pelo entrevistado B, sugere-se uma atualização cadastral periódica com um intervalo de seis meses.

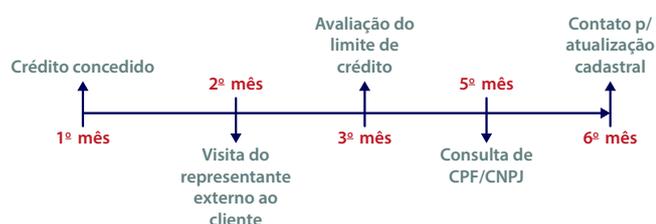
Outro ponto deficitário identificado pelo autor, baseado na análise qualitativa, foi o acompanhamento do limite de crédito dos clientes. Portanto sugere-se um acompanhamento do limite de crédito com intervalos de três meses.

A terceira oportunidade de melhoria, fundamentada nas análises realizadas, são as visitas aos clientes, pois elas facilitaram o entendimento da capacidade do cliente, bem como a sua estrutura e potencial de compra. Além dessas identificações, existe a possibilidade de criar vínculos comerciais fortes entre clientes e empresa. Portanto fica como sugestão uma visita aos clientes aos quais o crédito foi concedido em intervalos de dois meses.

Outro ponto de melhoria visto pelos autores é uma consulta do documento de CPF ou CNPJ do cliente junto ao órgão terceirizado de proteção ao crédito. Assim, é possível avaliar se o cliente possui restrições em seu nome. Recomenda-se que esta consulta ocorra no quinto mês após a concessão.

Sintetizando, propõe-se um controle pós liberação de crédito, de acordo com a Figura 4, a seguir:

Figura 4: Controle pós-liberação de crédito



Fonte: Elaborado pelos autores

Foi identificada uma má comunicação entre o setor comercial e o setor financeiro da empresa estudada. O setor comercial visa a aumentar as vendas e o faturamento da empresa, mas desconhece a situação financeira dos clientes. Por outro lado, o setor financeiro tem o objetivo de manter a saúde financeira da empresa, principalmente pelo controle da inadimplência. Objetivando sanar o problema de comunicação, os autores propõem atualizar a informação resumida da real situação da vida financeira do cliente no *software* de gestão da empresa em um campo acessível pelo setor comercial, visando a uma venda com um menor índice de risco.

Na entrevista com o gestor da empresa, o executivo relatou que o percentual de inadimplência da empresa era de 2% em uma média mensal. A pesquisa quantificou a média atual de inadimplência no período analisado em 4,17%. Portanto é sugerido, que, em vez de considerar o percentual de 2% que a empresa previa e incluía em seu *mark-up* para minimizar os danos, passe a considerar os 4,17%, que foi o percentual real encontrado nas análises. Além dessa ação corretiva, propõe-se uma gestão mais eficiente da inadimplência, através das ações propostas nesta pesquisa.

6 Considerações finais

A inadimplência, presente no mercado comercial há um longo tempo, ocasiona impactos negativos no caixa das empresas. É necessária uma análise de crédito eficiente para identificar os riscos associados às vendas.

O objetivo desta pesquisa foi analisar o processo financeiro da empresa de forma a propor uma redução da inadimplência dos clientes. Além de realizar a análise interna da inadimplência, verificou-se, neste trabalho, como esse tema é tratado fora da empresa, através de instrumentos de análise de crédito, riscos da concessão de crédito e causas da inadimplência.

Foi estudado o processo atual de análise de crédito da empresa, o que foi possível devido ao acompanhamento das operações internas de análise e liberação de crédito da organização e através da entrevista com o gestor da empresa. Foram identificadas oportunidades de melhoria com base no referencial teórico e nas entrevistas, principalmente em relação à ficha cadastral, a aplicação do modelo de análise de crédito, junto com a solicitação do avalista.

Identificou-se um percentual de 4,17% de inadimplência no período analisado. Na entrevista, o gestor da empresa relatou que o valor era de 2%, o que demonstra uma oportunidade de melhor gerenciamento desse fator, com impacto positivo no caixa da empresa. Foram identificados os impactos financeiros da inadimplência aos cofres da empresa, bem como os títulos com maior incidência de inadimplência.

Finalmente foi possível sugerir melhorias para a redução da inadimplência. É possível destacar a revisão da ficha cadastral dos clientes, a aplicação da ferramenta *credit scoring*, juntamente com um acompanhamento pós-liberação de crédito. Acredita-se que as sugestões de melhorias propostas poderão efetivamente contribuir na redução da inadimplência.

Referências

- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. *Fundamentos de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSAF NETO, Alexandre. *Finanças corporativas e valor*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BERNI, Mauro Tadeu. *Operação e concessão de crédito: os parâmetros para a decisão de crédito*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BLATT, Adriano. *Cobrança e recuperação de dívida*. Salvador: Casa da Qualidade, 1998.

BOA VISTA SCPC. Serviço Central de Proteção ao Crédito. **Causas da inadimplência**. Disponível em: <<http://www.boavistaservicos.com.br/noticias/pesquisas/desemprego-e-causa-da-inadimplencia-para-36-dos-consumidores-revela-pesquisa-da-boa-vista-scp/>>. Acesso em: 12 mar. 2016

_____. Serviço Central de Proteção ao Crédito. **Inadimplência do consumidor cai 0,9% em 2016**. Disponível em: <<http://www.boavistaservicos.com.br/noticias/indicadores-economicos/registro-de-inadimplencia/inadimplencia-do-consumidor-cai-09-em-2016/>>. Acesso: 18 abr. 2017.

BULGARELLI, Waldirio. **Títulos de crédito**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CDL. Câmara de dirigentes lojistas de Porto Alegre. **Sistema de garantias de cheques**. Disponível em: <<http://www.cdlpoa.com.br/2017/04/18/credito-garantido-da-cdl-poa-e-solucao-e-seguranca-nas-operacoes-prazo/>>. Acesso: 29 maio 2017.

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

GROPPELLI, Angelico. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

PIRES, Carlos de Oliveira. **A Recusa de crédito ao consumo com base no modelo credit scoring: uma análise à luz do Código de Defesa do Consumidor**. 2010. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos-pdf/recusa-credito-consumo-credit-scoring/recusa-credito-consumo-credit-scoring.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2016.

RIZZARDO, Arnaldo. **Títulos de crédito: Lei 10.406, de janeiro de 2002**. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

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

SILVA, José Pereira da. **Análise e decisão de crédito**. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Rubens Filinto. **Chega de inadimplência: cobrança e recuperação de valores**. São Paulo: Pillares, 2011.

SPC, Serviço de Proteção ao Crédito. **Indicadores Econômicos SPC Brasil e CNDL**. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/wp-content/uploads/2018/01/indicador-de-Inadimplencia-PF--dez-2017.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2018.