

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
RIO GRANDE DO SUL
CAMPUS FELIZ
CURSO DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

Luana Hastenteufel

POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA DA EMPRESA X

**Feliz
2018**

Luana Hastenteufel

POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA DA EMPRESA X

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Prof. Ms. Júlio César de Vargas Oliveira.

**Feliz
2018**

Luana Hastenteufel

POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA DA EMPRESA X

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Conceito final:

Aprovada em 06 de julho de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Júlio César de Vargas Oliveira – IFRS Campus Feliz.

Prof. Ms. Cecília Brasil Biguelini – IFRS Campus Feliz.

Prof. Ms. Matheus Milani – IFRS Campus Feliz.

Dedico este trabalho a todos meus amigos e familiares que estiveram ao meu lado durante sua elaboração e em especial, aos meus pais Ari A. Hastenteufel e Dalice Hastenteufel, pelo amor, educação e formação de caráter que me deram, e ao meu noivo Tiago Gaviraghi pelo carinho e atenção de sempre.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus pela oportunidade a mim concedida e por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Agradeço aos meus pais Ari e Dalice e meu irmão Cristian, pelo amor, pela educação, dedicação, por sempre estarem presentes, lutando comigo por essa conquista.

Ao meu noivo Tiago Gaviraghi por ter compreendido os momentos de ausência, por ter superado comigo os dias exaustivos e por ter me ajudado a enfrentar as dificuldades. Por me incentivar a cada momento e estar presente em todos os meus dias e por todo amor e carinho recebido.

Gostaria de agradecer as minhas amigas e colegas de trabalho, Michele Loesch, Janaína Feltes e Graciele Sarturi pela ajuda, pelo carinho e compreensão nos dias difíceis. Também agradeço a minha amiga Camila E. Scholl pelo carinho e ajuda, inclusive na formatação do meu trabalho. A minha prima e colega Larissa Ludwig por todos os momentos alegres e as dificuldades que enfrentamos.

Agradeço a todos os meus amigos que entenderam os momentos de ausência e me deram força para continuar.

Agradeço aos professores e colegas, pelos momentos de estudo e aprendizado.

Ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Câmpus Feliz – IFRS pela oportunidade de aprimorar meus conhecimentos.

Agradeço ao Prof.º Júlio César de Vargas Oliveira, pela ajuda, orientação e colaboração.

E por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

“Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho”.

Dalai Lama

RESUMO

Conceder crédito a um cliente não é tarefa fácil e exige atenção e conhecimento. Com isso a política de crédito e cobrança da empresa precisa estar bem estruturada, para evitar a inadimplência. O presente trabalho tem por objetivo analisar o processo de análise de crédito e cobrança da empresa X, empresa que atua no ramo agropecuário, situada na cidade de Feliz-RS. O problema da pesquisa pretende avaliar que tipo de melhorias podem ser feitas na política de crédito e cobrança da empresa X para ter um melhor retorno financeiro. O método de pesquisa utilizado foi qualitativo, também foram abordadas no trabalho as pesquisas: descritiva, exploratória, documental e bibliográfica e foi analisada através de estudo de caso. A coleta de dados foi feita através de entrevista semiestruturada, a entrevista ocorreu com a pessoa encarregada do setor de finanças da empresa, que responde, dentre outras tarefas, pelo gerenciamento das contas a receber e contas a pagar, buscando familiarizar-se com as rotinas do setor e buscando possíveis situações que podem ser objeto de melhorias para o gerenciamento da função de contas a receber. Após serem analisados os dados coletados, foi realizada a descrição dos procedimentos utilizados atualmente pela empresa, para que pudessem ser sugeridas as melhorias, que permitem auxiliar no momento da análise de crédito e cobrança da empresa, para evitar o risco de inadimplência.

Palavras-chave: Crédito. Análise de crédito. Cobrança. Inadimplência.

ABSTRACT

Granting credit to a client is not an easy task and requires attention and knowledge, with the result that the company's credit and collection policy needs to be well structured to avoid default. The present work has the objective of analyzing the process of credit analysis and collection of the company X, a company that operates in the agricultural sector, located in the city of Feliz-RS. The research problem aims to evaluate what kind of improvements can be made in the company's credit and collection policy X to have a better financial return. The research method used was qualitative, the researches were also approached in the study: descriptive, exploratory, documentary and bibliographical and it was analyzed through a case study. The data collection was done through a semi-structured interview, the interview took place with the person in charge of the company's finance sector, who responds, among other tasks, to the management of accounts receivable and accounts and pay, seeking to familiarize themselves with the routines of the sector and looking for possible situations that can be the object of improvements for the management of the accounts receivable function. After analyzing the collected data, a description was made of the procedures currently used by the company, so that improvements could be suggested, which help to assist in the analysis of credit and collection of the company, to avoid the risk of default.

Keywords: Credit. Credit analysis. Collection. Default.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Cadastro de Clientes de forma manual.	29
Figura 2 – Cadastro do Cliente no sistema informatizado da empresa.....	29
Figura 3 – Cliente com registro no SCPC ou SERASA.	32
Figura 4 – Informações no cadastro.....	33
Figura 5 – Clientes inadimplentes.	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Formas de pagamento da Empresa X.....	34
Quadro 2 – Controle da Inadimplência da Empresa X.	37
Quadro 3 – Sugestões de melhorias nas operações financeiras da Empresa X.	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	13
1.2. OBJETIVOS	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	14
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE VALORES A RECEBER	15
2.3 IMPORTÂNCIA DA FICHA CADASTRAL	15
2.3.1 Ficha cadastral pessoa física	16
2.3.2 Ficha cadastral pessoa jurídica	16
2.4 POLÍTICA E ANÁLISE DE CRÉDITO	16
2.4.1 Caráter	18
2.4.2 Capacidade	18
2.4.3 Capital	19
2.4.4 Colateral	19
2.4.5 Condições	20
2.5 LIMITE DE CRÉDITO.....	20
2.6 MÉTODOS DE COBRANÇA	21
2.7 INADIMPLÊNCIA	22
2.8 O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO.....	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 MÉTODOS ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	24
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	25
3.3 ELEMENTOS DE PESQUISA	26
3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	26
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	26
4 RESULTADOS	28
4.1 SETOR FINANCEIRO.....	28
4.2 CADASTROS DE CLIENTES.....	28
4.2.1 Análise de Crédito	31
4.2.2 Política de Crédito	31
4.3 COBRANÇA	35
4.3.1 Política de Cobrança	35
4.3.2 Procedimentos de cobrança	35
4.3.3 Controle da inadimplência	37
4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42
Apêndice A - Roteiro de entrevista	45

1 INTRODUÇÃO

Qualquer empresa que comercializa bens ou presta algum tipo de serviço precisa ter clara a sua política de crédito e de cobrança. Conquistar diversos clientes e atuar no mercado é o objetivo de todas as empresas, mas nem sempre vender o máximo é o ideal ou aconselhado, pois antes da venda existem algumas restrições que devem ser avaliadas e aprovadas pelo setor financeiro da empresa. Desse modo, as empresas lutam contra a inadimplência.

A saúde financeira da empresa deve ser prioridade para o gestor e o grande desafio das empresas é conceder crédito aos clientes sem comprometer a saúde financeira da empresa. Para que isso se torne possível, é fundamental que a mesma faça uma análise de crédito cuidadosa, sendo necessário um cadastro com todas as informações sobre o cliente.

Para uma empresa vender a prazo, a principal decisão a ser tomada está relacionada com a concessão de crédito, que consiste em avaliar o limite de crédito que será liberado ao cliente e se o mesmo terá condições de arcar com o pagamento dessa obrigação assumida. Diante dessa situação, o responsável pela concessão de crédito se vê diante de três perguntas: a quem vender? Quanto vender? Em que condições vender? Esses questionamentos têm como objetivo reduzir os riscos e as incertezas (TSURU; CENTA, 2009).

Crédito também pode ser definido como um ato que implica em aceitar os riscos, onde é preciso uma relação de confiança que demanda garantia e conhecimento e envolve lógica e bom senso. Afinal, conceder crédito é entregar parte de seu patrimônio na espera de que esse patrimônio retorne em determinada data (TSURU; CENTA, 2009).

É de fundamental importância que a empresa tenha uma política de crédito bem definida, na qual todos os responsáveis devem estar cientes e deve ser considerado como um pré-requisito para todas as vendas a prazo, e portanto, a empresa também precisa ter uma política de cobrança que defina os procedimentos a serem seguidos por todos os funcionários da área, a partir do atraso no recebimento das obrigações e praticado por qualquer cliente, seja ele pessoa física ou jurídica (PEREIRA, 2009).

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Para conceder crédito a um cliente é necessário que a empresa tenha um bom planejamento, análise e controle de suas atividades financeiras. A área financeira da empresa tem grande importância para o desenvolvimento da organização, o departamento de contas a receber é responsável por controlar o recebimento das contas relativas às vendas a prazo e as contas a pagar é responsável pelas obrigações financeiras que a empresa assume com seus fornecedores.

Dessa forma foi necessário avaliar o sistema de análise de crédito e cobrança da empresa X, para propor melhorias nesse processo. Com base nesse contexto este trabalho buscará, então, responder à seguinte questão problema: que tipo de melhorias podem ser feitas na política de crédito e cobrança da empresa X para ter um melhor retorno financeiro?

1.2. OBJETIVOS

O presente trabalho tem por objetivo buscar melhorias para o processo de política de crédito e cobrança da empresa do setor agropecuário do município de Feliz-RS. Para isso foram elencados os seguintes objetivos específicos:

a) Descrever a realidade da empresa na hora da análise de crédito e processo de cobrança;

b) Analisar melhorias que podem ser aplicadas para que a empresa tenha um melhor desempenho na hora da análise de crédito e cobrança com base na literatura pesquisada.

Sendo assim, a estrutura do trabalho será apresentada de forma introdutória, onde também serão abordados temas como delimitação e objetivos, após, será apresentada a revisão bibliográfica, procedimento metodológicos, e por fim, serão apresentados os resultados da pesquisa e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o desenvolvimento do trabalho, primeiramente serão abordados os conceitos de administração financeira, administração de valores a receber e a importância da ficha cadastral. Em seguida serão abordados os conceitos de políticas e análise de crédito, limite de crédito, métodos de cobrança, inadimplência e agronegócio brasileiro.

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A gestão financeira está presente em todas as instituições e possui um papel muito importante, pois, visa melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o seu patrimônio por meio da geração de lucro líquido. Tem como objetivo analisar, planejar e controlar as atividades financeiras das empresas.

Para Braga (2013, p. 23), a função financeira:

Compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção de recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.

O objetivo principal de cada empresa é o de maximizar a riqueza de seus proprietários. Pois, quando alguém está investindo o seu dinheiro em uma empresa, ao invés de aplica-lo em fontes mais seguras, está disposto a assumir certo risco (BRAGA, 2013).

Já para Fonseca (2009, p. 13), “a administração financeira nada mais é do que a melhor utilização dos princípios microeconômicos e a utilização das ferramentas financeiras para obter o melhor resultado de um negócio”. A administração financeira está presente em todos os negócios, basta que ela seja definida, assim como existem os riscos, custos, despesas e problemas internos e externos (FONSECA, 2009).

As instituições buscam maximizar o seu valor no mercado, e dessa forma estarão aumentando a riqueza de seus proprietários. Após investir na empresa eles

esperam que o seu retorno seja compatível com o risco assumido. Os acionistas, enxergam as empresas como um sistema que gera lucro e aumenta os recursos que nela foram investidos (HOJI, 2012).

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE VALORES A RECEBER

Os valores a receber referem-se a vendas de mercadorias, produtos e serviços, realizadas a crédito. A empresa financia o cliente por um prazo estipulado para que este efetue a quitação. (MEGLIORINI; VALLIM, 2009).

Venda a prazo é conceder crédito aos clientes, a empresa vende uma mercadoria e assume o risco de um recebimento a longo prazo. Além desse risco, a empresa pode receber o valor em atraso ou não receber por falta de pagamento do cliente, e ainda possui despesas com análise de crédito e cobrança (BRAGA, 2013).

Ainda segundo Braga (2013, p. 113), “As empresas concedem crédito para ampliar seu nível de operações, obter ganhos de escala, absorver melhor os custos fixos e, assim, maximizar a rentabilidade”. Braga (2013), diz que ao conceder crédito aumenta o giro de estoque e permite que as empresas que prestam serviços ampliem suas atividades.

Segundo Neto e Silva (2012, p.125), crédito pode ser entendido da seguinte maneira: troca de bens presentes por bens futuros. Temos as empresas que concedem crédito e trocam seus produtos esperando que ele seja pago no futuro (contas a receber), e temos as empresas que obtêm crédito, recebem seus produtos e assumem o pagamento aos seus fornecedores para o futuro (contas a pagar).

Receber um crédito em uma instituição refere-se ao compromisso de assumir uma dívida para o futuro, seja ela expressa por duplicatas, nota promissória, cheque pré-datado, comprovante de cartão de crédito, entre outras (NETO; SILVA, 2012).

2.3 IMPORTÂNCIA DA FICHA CADASTRAL

A ficha cadastral é muito importante para ajudar na tomada de decisão da empresa, pois é uma fonte de informação. Para que seja realizada uma análise de

crédito com segurança, é preciso que a empresa tenha uma ficha cadastral bem completa (RODRIGUES, 2012).

Segundo SILVA (2006), a ficha cadastral é importante para auxiliar na análise e decisões de crédito da empresa, proporcionando assim informações relevantes sobre seu cliente. Não existe um único modelo de ficha cadastral, é necessário que cada empresa adote seu próprio modelo de acordo com suas necessidades.

Cobra (2010, p. 162) acrescenta que “o preenchimento do cadastro do cliente possibilita à empresa verificar o crédito antes da emissão da nota fiscal fatura. ” E completa dizendo que o cadastro do cliente deve ser atualizado periodicamente, segundo ele no mínimo uma vez por ano, para que possibilite no momento da alteração de crédito e para verificar a situação econômico-financeira dos clientes (COBRA, 2010).

2.3.1 Ficha cadastral pessoa física

A ficha cadastral da pessoa física está mais preocupada com os vínculos familiares, profissionais, comerciais e bancários dos clientes, e além disso também serve para orientar quanto ao nível de risco do cliente, é preciso muito cuidado com o arquivamento dos documentos e da ficha cadastral (RODRIGUES, 2012).

2.3.2 Ficha cadastral pessoa jurídica

É mais abrangente que a ficha cadastral da pessoa física, além de dados de identificação da companhia, deve constar também os dados dos sócios, pois os sócios possuem grande importância e servem como um forte indicativo de qualidade de crédito. É necessário que sejam arquivados os documentos e a ficha cadastral assim como da pessoa física (RODRIGUES, 2012).

2.4 POLÍTICA E ANÁLISE DE CRÉDITO

A política de crédito pode ser rigorosa e assim a empresa terá uma diminuição nos valores de duplicatas em atrasos e nas despesas com o departamento de crédito e cobrança, mas também terá um menor volume de vendas, pois, muitas empresas deixam de vender para aqueles clientes que costumam atrasar e esses acabam comprando da concorrência, ou uma política de crédito liberal que seria o inverso disso (BRAGA, 2013).

Segundo Rodrigues (2012, p. 50), “a principal matéria-prima do trabalho da análise de crédito é a informação”. Informação essa que possa suportar uma decisão de crédito segura e bem embasada, por isso é muito importante que a empresa esteja inteirada das variações de mercado (RODRIGUES, 2012).

Para Neto; Silva, (2012, p. 127) “as principais medidas financeiras de uma política de crédito são o investimento de capital, o investimento em estoques, as despesas de cobrança e as despesas com devedores duvidosos”.

O investimento de capital está relacionado com o aumento do volume de vendas de uma empresa, com o aumento das vendas, existe uma recuperação mais rápida de investimento, aumentando assim sua liquidez e reduzindo o seu risco, ou até um investimento adicional de capital. O investimento em estoque tem relação com as vendas, da seguinte maneira, quanto maior o volume de vendas, maior será o estoque (NETO; SILVA, 2012).

Para Cândido (2012), a política de crédito é um elemento muito importante para a sobrevivência da empresa, ainda mais quando se fala em aumentar a rentabilidade e diminuir os riscos. Se a empresa realizar a análise de crédito corretamente no momento em que conceder o crédito, a empresa terá as informações sobre seu cliente podendo assim minimizar o risco da dívida.

Segundo Schmitt (2011), o cenário econômico financeiro é marcado por mudanças rápidas, com isso os riscos e as incertezas aumentam, desta forma o conhecimento torna-se retrógrado, precisando assim rápida adaptação e a possibilidade de possuir uma ferramenta que possibilite essa adaptação, passa a ser um diferencial competitivo na tomada de decisão para a concessão de crédito da empresa.

Uma técnica muito utilizada para fazer a avaliação de crédito nas empresas é conhecida como cinco Cs do crédito, esse método é utilizado para compras de maior valor. São eles: caráter, capacidade, capital, colateral, condições. (GITMAN, 2010).

Gitman (2010, p. 558) coopera afirmando que “a aplicação desse modelo tende a garantir que os clientes da empresa paguem, sem necessidade de pressão, segundo os termos acordados. ”

2.4.1 Caráter

É o “C” inicial da análise e considerado o mais importante, pois avalia o caráter do cliente. Com base nisso, Braga (2013, p. 117) menciona que “o caráter refere-se à intenção do devedor em pagar suas dívidas, independentemente de haver condições de fazê-lo”.

Segundo Gitman (2010, p. 558), “caráter é o histórico de cumprimento de obrigações pelo solicitante”.

Para Santos (2012, p. 40), “o caráter está associado com a idoneidade do cliente no mercado de crédito”. As informações sobre o cliente podem ser coletadas a partir de referências comerciais nos estabelecimentos em que o cliente já efetua compra, ou até mesmo através de sites como SERASA e SCPC (SANTOS 2012).

Portanto, avaliar o caráter do cliente é o primeiro passo para a concessão de crédito.

2.4.2 Capacidade

É o segundo “C” avaliado e está relacionado com o potencial do cliente em pagar suas contas. Com base nisso, para Gitman (2010, p. 558), “a capacidade do solicitante de honrar o crédito pedido, julgada com base na análise de demonstrações financeiras, com ênfase nos fluxos de caixa disponíveis para o pagamento de dívidas”.

Segundo Santos (2012, p. 41) a capacidade “refere-se ao julgamento subjetivo do analista quanto à habilidade dos clientes no gerenciamento e conversão de seus negócios em receita”.

Já para Braga (2013, p. 117), “a capacidade está relacionada com a competência dos administradores e com o potencial de produção e de vendas da empresa”.

Então, a capacidade de o cliente honrar com seus compromissos é o segundo passo de uma boa avaliação para a concessão de crédito.

2.4.3 Capital

O Capital é o próximo “C” avaliado, para Gitman (2010, p. 558), “capital é a relação entre a dívida do solicitante e seu patrimônio líquido”. Braga (2013, p. 117) diz que “o capital se refere à situação econômico-financeira da empresa”.

Santos (2012, p. 41) contribui dizendo que “o capital é medido pela situação financeira do cliente, levando-se em consideração a composição (quantitativa e qualitativa) dos recursos, onde são aplicadas e como são financiados”. Portanto esse C avalia a situação do cliente no âmbito econômico e financeiro, definindo assim se o mesmo possui os recursos para honrar com suas obrigações.

2.4.4 Colateral

Este “C” serve para avaliar os bens patrimoniais do cliente com o contrato de crédito. Para Gitman (2010, p. 558),

É o valor dos ativos que o solicitante dispõe para dar em garantia do crédito. Quanto maior o valor dos ativos disponíveis, maior a chance de que a empresa concedente recupere os fundos, em caso de inadimplência do devedor.

Segundo Santos (2012, p. 41), “refere-se à riqueza patrimonial dos clientes composta por bens (móveis e imóveis) e aplicações financeiras”. Para Braga (2013, p. 117), “compreende as garantias reais ou pessoais oferecidas”.

A avaliação deste “C” é importante, pois a vinculação de patrimônio aos contratos de crédito pode inibir a inadimplência.

2.4.5 Condições

Este “C” está relacionado com as operações que ocorrem dentro da organização. Para Gitman (2010, p. 558), refere-se “as condições econômicas gerais e setoriais e quaisquer condições especiais vinculadas a uma transação específica”.

Conforme Santos (2012, p. 42),

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

Braga (2013, p. 117) afirma sobre este C que,

Condições relativas e fatores externos e macroeconômicos, envolvendo: sazonalidade do produto, efeitos da moda sobre a continuidade do negócio, essencialidade do produto, influência de outro ramo de atividade, sensibilidade do próprio ramo a problemas de liquidez e outros, porte da empresa em relação a outras do mesmo ramo e de outros ramos.

Para que se conceda crédito a um cliente é muito importante que seja analisado todos os “Cs” que foram conceituados, para que assim se tenha uma segurança maior na hora de receber seus pagamentos.

2.5 LIMITE DE CRÉDITO

O limite de crédito é o valor máximo de vendas que a empresa oferece ao seu cliente, mas é necessário que o crédito concedido seja compatível com a sua situação financeira, devendo ser conforme o capital e a renda do mesmo. A avaliação do capital é o elemento que dá suporte ao crédito concedido ao cliente. No caso da pessoa física podemos analisar o capital através da renda mensal, seja ela fixa ou variável, e no caso da pessoa jurídica pode ser analisado através do seu balanço patrimonial, com esse controle a empresa consegue reduzir o risco da inadimplência (TSURU; CENTA, 2012).

Conforme SILVA (2006, p. 93),

A decisão de crédito pode ser restrita à análise de uma proposta específica para atender a uma necessidade de um cliente, ou pode ser mais abrangente,

fixando-se um limite para atendimento ao cliente em diversos produtos e por um prazo determinado. A sistemática de trabalhar com limites requer uma análise mais completa e possibilita maior agilidade nas decisões.

A informação é um fator muito importante para a concessão de crédito, pois, o limite de crédito significa o risco máximo de valor que a empresa está disposta a correr com ele (ARAI, 2015).

2.6 MÉTODOS DE COBRANÇA

A política de cobrança envolve as questões que a empresa vai adotar para cobrar seus clientes, pode ser através de carta, telefonema ou até uma ação mais severa. Esses procedimentos precisam ser feitos com firmeza para evitar que o cliente continue muito tempo em atraso, pois, ninguém gostaria de ter seu nome negativado (WESTON; BRIGHAM, 2000).

Segundo Santos (2012, p. 243),

A função 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. Para isso, toda carteira de crédito bem administrada deve ter o suporte de uma política de cobrança que incorpore os procedimentos tradicionais utilizados para a recuperação total ou parcial do crédito: contato telefônico, envio de cartas, visitas pessoais, uso de agências de cobrança e protesto.

O contato por telefone é a primeira ação do gestor de cobrança, após alguns dias acontece o envio da carta lembrando o cliente de suas obrigações, então os gestores de cobrança fazem as visitas para tentar uma negociação com o cliente, e muitas vezes não acontece por ter dificuldade de localizar o cliente. O uso de agências de cobrança só será preciso se o gestor de cobrança tiver esgotado todas as suas tentativas e não haver sucesso. O protesto judicial é o processo mais severo e deve ser usado se necessário (SANTOS, 2012).

Quanto às despesas de cobrança, se refere a todos os gastos que o departamento de cobrança tem com seus dividendos, sejam elas, das cartas enviadas aos clientes em atraso até as despesas judiciais, entre outras. A respeito dos devedores duvidosos, é preciso separar as duplicatas com mais tempo de atraso, pois,

um cliente com uma duplicata de seis meses de atraso, tem menos chance de pagar do que um com um mês de atraso (NETO; SILVA, 2012).

2.7 INADIMPLÊNCIA

Inadimplência são todas as pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas, que não cumprem com as obrigações que foram a elas estabelecidas. Por exemplo, quando alguém compra um produto a prazo ele se compromete a pagar em uma data combinada, quando o comprador não faz o pagamento nesta data, ele está descumprindo com o combinado e então ele se torna inadimplente.

As empresas devem ter definido em seu plano todas as ações que serão implantadas a partir de determinado prazo de atraso. Então, por exemplo, uma empresa pode definir que atrasos de até cinco dias não implicam em nenhum tipo de ação, por outro lado, clientes com trinta dias de atraso devem ser negativados junto ao sistema de proteção ao crédito (SCPC ou SERASA), e enviados a cobrança jurídica (PEREIRA, 2009).

Conforme descrito em Sebrae (2016), é muito importante ter um controle sobre as contas de seus clientes, utilizando uma planilha que indique: o total da dívida, os valores em atraso e os que não estão em atraso, a mesma deve ser atualizada e analisada semanalmente. Também é muito importante agir rápido, assim que houver o descumprimento dos pagamentos.

2.8 O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

Até o início da década de 1960 a agricultura era vista apenas como: arar o solo, plantar sementes, fazer colheita, ordenhar as vacas ou alimentar os animais. Depois disso a industrialização da agricultura gerou crescente dependência das agropecuárias com relação ao setor industrial, levando a uma radical mudança sobre a agricultura. A agricultura não é apenas fazer as atividades da propriedade em si, mas também as atividades de distribuição de suprimentos agrícolas, de armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas (MENDES; JUNIOR, 2007).

Conforme Mendes e Junior (2007, p. 46),

[...] o agronegócio ultrapassa as fronteiras da “propriedade rural”, (agrícola ou pecuária) para envolver todos os que participam direta ou indiretamente do processo de levar os alimentos e as fibras aos consumidores. Em outras palavras o agronegócio engloba não apenas os que trabalham diretamente com a terra, mas também as pessoas e as empresas que fornecem os insumos (por exemplo, fertilizantes, defensivos, rações e sementes), processam os produtos agropecuários (por exemplo, grãos, fibras, carne e leite, entre outros) manufaturam os alimentos e fibras (como pães, bolachas, massas, sorvetes, calçados, roupas, entre outros), transportam e vendem esses produtos aos consumidores (por exemplo, supermercados, restaurantes, lanchonetes, panificadoras, lojas de calçados e de tecidos).

Dessa forma, podemos dizer que o agronegócio engloba os fornecedores de bens e serviços, os produtores rurais, processadores, transformadores, distribuidores e todos os demais envolvidos na geração de produtos agrícolas, até o consumidor final e também o governo, mercados, entidades comerciais, financeiras e de serviços que coordenam e afetam o fluxo de produtos (MENDES; JUNIOR, 2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODOS ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

O método escolhido para a pesquisa foi a abordagem qualitativa, que é baseada na compreensão e interpretação de algum fenômeno (GONSALVES, 2011).

Além disso, a pesquisa qualitativa serve para analisar e compreender processos vividos por grupos sociais, com um maior nível de profundidade e para descrever a complexidade de determinado problema (BEUREN, 2010 apud RICHARDSON, 1999).

Também foram aplicadas neste trabalho a pesquisa descritiva, exploratória, documental, bibliográfica, analisadas através de estudo de caso e a coleta dos dados foi através de entrevista semiestruturada.

A pesquisa descritiva é caracterizada por apresentar e descrever características do objeto em estudo (GONSALVES, 2011).

A pesquisa exploratória é baseada em esclarecimento e desenvolvimento de ideias, é um tipo de pesquisa que oferece uma visão panorâmica sobre o fenômeno explorado, também pode ser denominada “pesquisa base”, pois visa oferecer mais dados para a realização de um estudo mais aprofundado (GONSALVES, 2011).

A pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam nenhuma análise aprofundada. Esse tipo de pesquisa visa, assim, selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e introduzir lhe algum valor, podendo, desse modo, contribuir com a comunidade científica a fim de que outros possam voltar a desempenhar futuramente o mesmo papel (BEUREN, 2010 apud SILVA; GRIGOLO, 2002, p. 89).

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já elaborados, como livros e artigos, bem como a partir de fontes bibliográficas (BEUREN, 2010 apud GIL, 1999).

Segundo Gonsalves (2011, p. 69),

Estudo de caso é o tipo de pesquisa que privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno. É importante destacar que, no geral, o estudo de caso, ao realizar um exame minucioso de uma experiência, objetiva colaborar na tomada de decisões

sobre o problema estudado, indicando as possibilidades para a sua modificação.

Analisando os objetivos do estudo de caso e o problema de pesquisa, a coleta de dados foi feita através de entrevistas semiestruturadas.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para obter as informações necessárias sobre o setor, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas e o estudo de caso em uma empresa do setor agropecuário, no município de FELIZ - RS. A entrevista foi realizada com a encarregada do setor de finanças da empresa. A coleta de dados foi feita através de entrevistas semiestruturadas, como já descrito anteriormente, onde foram levantadas questões que levaram a ser esclarecidas as dúvidas com relação na análise de crédito e cobrança da empresa.

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas, pois explora as partes envolvidas, geralmente composta por duas pessoas: entrevistador e entrevistado, mas pode ser conduzido por mais de uma pessoa. Essa técnica faz com que se tenha uma maior participação e discussão entre as partes, e um melhor entendimento sobre o assunto abordado, faz com que o entrevistado tenha acesso a mais informação sobre o tema, o que não seria possível sem esse relacionamento. Por outro lado, existe o afeto emocional do entrevistado e as opiniões que muitas vezes podem dificultar a realização da entrevista (SILVEIRA; RABECHINI, 2014).

Nesta pesquisa foi utilizada a entrevista semiestruturada que é caracterizada entre a estruturada e a não estruturada, onde as partes tem flexibilidade para falar sobre o assunto com data marcada (SILVEIRA; RABECHINI, 2014).

Em todos os tipos de entrevistas, deve-se registrar o conteúdo, o entrevistador deve enviar ao entrevistado algum documento que pode ser útil na discussão sobre o escopo do projeto conhecido como entrevista formal, e além desta temos a entrevista informal, que consiste apenas em uma conversa entre o entrevistador e entrevistado, sem nenhum formalismo entre as partes (SILVEIRA; RABECHINI, 2014).

Segundo Marconi e Lakatos (2011. p. 84), "A entrevista, que visa obter respostas válidas e informações pertinentes, é uma verdadeira arte, que se aprimora

com o tempo, com treino e com experiência. Exige habilidade e sensibilidade; não é tarefa fácil, mas é básica”.

Após a coleta de dados através da entrevista semiestruturada, foi realizada a análise dos dados para poder assim, fazer a aplicação no estudo de caso.

3.3 ELEMENTOS DE PESQUISA

Os dados foram coletados junto ao setor financeiro de uma empresa do ramo agropecuário localizada na cidade de Feliz-RS. A entrevista ocorreu com a pessoa encarregada do setor de finanças, que responde, dentre outras tarefas, pelo gerenciamento das contas a receber e contas a pagar, buscando familiarizar-se com as rotinas do setor e buscando possíveis situações que podem ser objeto de melhorias para o gerenciamento da função de contas a receber.

3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A entrevista foi administrada junto a pessoa encarregada do setor de finanças, em horário pré-determinado, para que a coleta de dados pudesse ocorrer sem prejuízo das atividades operacionais.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Após coletados os dados da entrevista, estes foram organizados de acordo com a metodologia denominada análise de conteúdo. Segundo Vergara (2010, p. 7), “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

A análise de conteúdo busca compreender melhor determinado discurso, extrair os momentos mais importantes e então aprofundar suas características, se baseiam nas teorias que são importantes nas explicações das descobertas do entrevistador (BEUREN, 2010, apud RICHARDSON 1999).

A partir daí, foi organizada a análise de conteúdo para saber se será preciso propor sugestões para a empresa, visando a melhoria da análise de crédito e cobrança da empresa.

4 RESULTADOS

Neste capítulo será descrito o processo atual da análise de crédito e processo de cobrança na empresa x. Em seguida serão apresentados e analisados os resultados obtidos na realização da entrevista, onde posteriormente serão apontadas propostas para melhorias na empresa.

4.1 SETOR FINANCEIRO

Neste setor a empresa conta com duas funcionárias, ambas são responsáveis pelas contas a pagar (pagamento de fornecedores, lançamento de notas fiscais, serviços de banco, entre outras atividades) e contas a receber (cobrança de clientes, controle da inadimplência, controle de limite de crédito dos clientes, entre outras atividades).

4.2 CADASTROS DE CLIENTES

O cadastro de clientes é realizado pela telefonista da empresa X. Para fazê-lo, a responsável solicita informações importantes ao cliente como CPF ou CNPJ, inscrição estadual, endereço, telefone, documento com foto (o único documento que é obrigatório). A partir do CNPJ ou CPF do cliente, é feita uma consulta no SEFAZ (Secretaria da Fazenda) para verificar se o CPF do cliente está regular ou irregular e se o CNPJ da empresa está ativo ou inativo. Através dessa consulta é possível verificar a veracidade das informações prestadas pelo cliente.

Primeiramente a telefonista preenche uma ficha (Figura 1), que em seguida é repassada ao setor financeiro para arquivamento. Essas informações são introduzidas no sistema interno da empresa (Figura 2) e a partir desse cadastramento torna-se possível emitir notas fiscais de venda, bem como visualizar o histórico de compras do cliente e o controle de títulos a receber.

importância desses documentos, mas salienta que quando o cliente vem até a empresa, normalmente não tem consigo estes documentos. Finaliza afirmando que a empresa não vai deixar de fazer o cadastro e correr o risco de perder um cliente, pois ele poderá ir no concorrente e realizar a compra.

Para cadastros de pessoa jurídica, sugere-se a empresa solicite documentos como contrato social, comprovante de endereço, referências comerciais e bancárias e razão social da empresa, cujos quais hoje também não são solicitados.

Segundo a funcionária entrevistada, para a realização do cadastro são exigidos alguns dados como CPF, RG, endereço, telefone e nome completo, mas muitas vezes as informações não estão preenchidas por completo no sistema da empresa, um exemplo disso conforme relato da funcionária, é que as vezes a empresa não consegue entrar em contato com algum cliente por não constar telefone no cadastro, e já aconteceu de alguns clientes não receberem as notificações do SPC ou Serasa em virtude do endereço estar incompleto no sistema. Isso acontece porque não existe nenhuma informação obrigatória para dar continuidade ao cadastro e porque não são exigidos estes documentos ao cliente para comprovar.

A empresa não faz atualização periódica do cadastro de seus clientes e apesar de ter ciência da importância, a entrevistada afirma que não é feito porque a empresa X possui muitos clientes cadastrados. Salienta que a atualização é realizada apenas quando o cliente avisa que houve alguma mudança em alguma informação do cadastro, o que não é comum ocorrer.

Diante desta informação, sugere-se que a empresa analise a documentação exigida aos clientes para a realização do cadastro e também o preenchimento de todos os campos no cadastro do cliente, principalmente telefone, referências comerciais e pessoais. Segundo Rodrigues (2012), o cadastro é muito importante para a tomada de decisão da empresa e para que haja uma análise de crédito segura, é preciso ter uma ficha cadastral bem completa.

Também sugere-se que a empresa realize a atualização de seus cadastros, para ter informações mais seguras. Cobra (2010) salienta que o cadastro do cliente deve ser atualizado pelo menos uma vez por ano, uma vez que essas informações são muito importantes no momento da verificação de crédito e situação econômico-financeira dos clientes.

4.2.1 Análise de Crédito

Depois de finalizado o cadastro, o setor financeiro faz uma consulta junto a ACISFE (Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Feliz), a qual a empresa X é associada, para saber se o cliente tem algum registro no SCPC (Serviço Central de Proteção ao Crédito) e faz uma consulta no SERASA (Centralização de serviços dos Bancos), que é a empresa responsável por reunir a maior base de dados da América Latina sobre as pessoas físicas e jurídicas, a qual a empresa também é associada. Em ambos os casos há a possibilidade de consulta de CPF e CNPJ para auxiliar na liberação de crédito. Essas consultas são muito importantes para saber se o cliente possui algum título protestado, cheque devolvido ou até mesmo pendências judiciais.

Conforme relatado pela funcionária, essas consultas são salvas em uma pasta na qual as responsáveis do setor financeiro tem acesso para fazer verificações de dados e para futuras análises de crédito dos clientes. Ainda complementa que não é necessário imprimir esses documentos para arquivar, visto que atualmente é tudo informatizado.

Segundo Gitman (2010), uma técnica muito utilizada para a análise de crédito é conhecida como 5 Cs do crédito. Diante disso, sugere-se que a empresa passe a usar este método para ter uma melhor avaliação de seus clientes, bem como estimule a busca por informações mais completas sobre os mesmos, como já sugerido anteriormente, passando a exigir referências comerciais e bancárias na hora de efetuar o cadastro. Assim, quando surgirem dúvidas, a funcionária responsável poderá entrar em contato com as empresas ou com instituições financeiras para maiores informações.

4.2.2 Política de Crédito

Quando se trata de um cliente novo e o mesmo possui alguma restrição no SCPC ou SERASA, essas informações são colocadas no campo denominado “Supervisor” do cadastro e imediatamente o cliente é bloqueado para que não sejam efetuados pedidos, conforme ilustra a Figura 3. Quando o cliente tiver a necessidade

de fazer alguma compra, o setor de vendas deve entrar em contato com o setor financeiro para liberar o cadastro, pois somente assim conseguirão fazer o pedido, sendo que o mesmo deverá ser somente na condição à vista (no dinheiro ou no cartão). Assim que a nota é emitida, o cadastro novamente é bloqueado pelo setor financeiro.

Figura 3 – Cliente com registro no SCPC ou SERASA.

Sic/InfCadas/Clientes/Fap0019m		- 07/05/2018 (19)
		Supervisor Cadastro Clientes
Cliente: 25081 LUANA HASTENTEUFEL		
Dados Complementares		
Motivo Inativacao:	SOMENTE A VISTA- SPC E SERASA	
Moeda:	167	Real
Limite Credito:	1.000,00	
Lim. Credito Sol.:	0,00	
Restricao credito:		
Prazo maximo:	21	
Situacao:	Inativo	
Desconto Finan:	0,00	
Informe o Motivo para o Cliente Ficar Inativo		

Fonte: Sistema interno da Empresa X.

Os clientes novos que não possuem nenhuma restrição também são bloqueados, pois de acordo com a funcionária, a política da empresa X exige que as primeiras cinco compras devem ser feitas na condição à vista. Esse processo é necessário para que exista um acompanhamento do cliente, e depois de efetuadas as cinco primeiras compras, o cadastro fica liberado e podem ser feitas compras a prazo, com pagamento através de cartão de crédito, cheques ou boletos, com um limite de crédito inicial de R\$ 1.000,00. Estas informações podem ser visualizadas na Figura 4.

Figura 4 – Informações no cadastro.

Sic/InfCadas/Clientes/Fap0019m		- 07/05/2018 (19)	
		Supervisor Cadastro Clientes	
Cliente: 25081 LUANA HASTENTEUFEL			
Dados Complementares			
Motivo Inativacao:	PRIMEIRAS 5 COMPRAS A VISTA		
Moeda:	167	Real	
Limite Credito:	1.000,00		
Lm. Credito Sol.:	0,00		
Restricao credito:			
Prazo maximo:	21		
Situacao:	Inativo		
Desconto Finan:	0,00		
Informe o Motivo para o Cliente Ficar Inativo			

Fonte: Sistema interno da Empresa X.

Sobre o limite de crédito, a funcionária afirma que o valor inicial de R\$ 1.000,00 é igual para todos os clientes, complementando que nenhum cliente começa com limite menor que este. Explica ainda que limite de crédito é estabelecido conforme suas compras anuais. Então, quando o cliente quiser fazer uma compra que excede seu limite de crédito, este passa a ser analisado novamente: verifica-se a média de valores anuais que o cliente comprou, se os pagamentos foram em dia e consulta-se o SCPC e SERASA. Se as informações forem positivas, seu limite de crédito passa a ser maior.

Quanto ao limite de crédito, sugere-se que a empresa solicite os documentos que comprovem a renda para então estipular um limite de crédito que seja mais confiável. Tsuru e Centa (2012) descrevem que é necessário que o crédito concedido ao cliente seja compatível ao capital e renda do cliente, seja ele pessoa física ou jurídica.

Quando um cliente se torna inadimplente, ele poderá continuar comprando na condição à vista somente. Neste caso, é inserida uma observação no cadastro do mesmo com um aviso de atraso, onde este poderá voltar a usar a condição a prazo mediante a quitação do débito. Após quitado o débito, o cadastro é reanalisado antes de novas compras (Figura 5).

Figura 5 – Clientes inadimplentes.

Sic/InfCadas/Clientes/Fap0019m		- 07/05/2018 (19)	
		Supervisor Cadastro Clientes	
Cliente: 25081 LUANA HASTENTEUFEL			
Dados Complementares			
Motivo Inativacao: <u>ATRASO</u>			
Moeda: <u>167</u> Real			
Limite Credito: <u>1.000,00</u>			
Lm. Credito Sol.: <u>0,00</u>			
Restricao credito:			
Prazo maximo: <u>21</u>			
Situacao: <u>Inativo</u>			
Desconto Finan: <u>0,00</u>			
Informe o Motivo para o Cliente Ficar Inativo			

Fonte: Sistema interno da Empresa X.

De acordo com a funcionária, a empresa possui algumas formas e prazos de pagamentos, como pagamento antecipado, pagamento a vista, prazos como (7,14,21,28,30 dias) e as vendas com prazos maiores que possuem algumas regras:

- a) 60 dias: a partir de R\$: 300,00;
- b) 90 dias: a partir de R\$: 700,00;
- c) 2x: a partir de R\$: 500,00
- d) 3x: a partir de R\$: 1.000,00.

Abaixo, o Quadro 1 que apresenta os procedimentos de formas de pagamento adotados pela empresa X.

Quadro 1 – Formas de pagamento da Empresa X.

TIPOS DE CLIENTES	PROCEDIMENTOS
CLIENTE NOVO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Venda à vista para as 5 primeiras compras; ➤ Pagamento no dinheiro ou cartão.
DEMAIS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Venda à vista; ➤ Venda à prazo; ➤ Pagamento no dinheiro, cartão, cheques próprios ou cheques de terceiros.
CLIENTES INADIMPLENTES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Venda à vista; ➤ Pagamento no dinheiro ou no cartão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Braga (2013), a política de crédito pode ser rigorosa aonde a empresa terá algumas diminuições nos valores de suas duplicatas, mas também poderá perder seus clientes para a concorrência ou liberal que seria o inverso disso. Conforme visto no quadro acima a empresa possui um bom controle de seus prazos de vendas.

4.3 COBRANÇA

Nesta seção será apresentado o processo de cobrança da empresa, onde serão analisados assuntos sobre a política de cobrança e procedimentos de cobrança.

4.3.1 Política de Cobrança

As vendas a prazo são concedidas aos clientes através de boletos, cartão de crédito ou cheque. Os boletos são registrados em instituição bancária, e em caso de atraso, a multa é de 2% a contar a partir do quinto dia após o vencimento sobre o valor do boleto, e encargos de 3,5% ao mês, a contar do primeiro dia de vencimento. Nos casos de não pagamento dos mesmos, os boletos precisam de um comando das responsáveis do setor financeiro para encaminhamento ao cartório, uma vez que esse processo não se dá de maneira automática.

Em caso de vendas realizadas no cartão de crédito, não há maiores problemas, uma vez que o recebimento é garantido para a empresa e dificilmente perde-se vendas nesta condição de pagamento.

Em caso de vendas com cheques pré-datados, segundo a funcionária, os cheques ficam em custódia no banco de confiança da empresa, um serviço que o banco oferece para as empresas guardarem seus cheques e assim evitar roubo ou extravio dos mesmos. Quando um cheque volta do banco por não compensar, ele é reapresentado, e quando isso não é possível, ele passa a ser cobrado do cliente.

4.3.2 Procedimentos de cobrança

As funcionárias responsáveis por esse setor conseguem através de seu sistema interno obter um relatório de clientes que estão em atraso, e esse controle é

feito semanalmente. Os vendedores responsáveis pela venda tentam inicialmente a cobrança juntamente com seus clientes, e no caso de insucesso, o contato da empresa com o cliente acontece por telefone somente após 30 dias de atraso. Se não for possível obter contato, ou o cliente negar-se a quitar a dívida, o mesmo é incluso no SCPC e SERASA ao atingir 90 dias de atraso e após não ocorrer qualquer tipo de negociação entre ambas as partes.

Diante disso, sugere-se que a empresa faça um controle de títulos a vencer, e esse procedimento deve ser feito diariamente para que haja um controle maior sobre a situação dos clientes.

Sobre os boletos bancários, segundo a funcionária, o controle de cobranças através desse meio é feito diariamente por um sistema interligado com o banco de confiança da empresa que é responsável também pelo registro dos mesmos. Diariamente é enviado ao banco um arquivo com os títulos faturados no dia anterior para serem registrados e também é feita diariamente a baixa de outro arquivo dos boletos que foram pagos em banco do dia anterior. Além disso, são realizadas baixas manuais dos boletos pagos na empresa (boletos que os representantes comerciais cobram a campo, como também os boletos que foram pagos na empresa).

Como já citado anteriormente, os boletos não vão automaticamente a cartório, inclusive é muito difícil a empresa mandar algum boleto ao cartório. Após 60 dias do vencimento, a baixa dos boletos no banco é automática, então, após esse prazo o cliente não consegue mais pagar o boleto no banco. Logo, o mesmo deverá entrar em contato com a empresa para a negociação. Quando o cliente faz esse contato, é sugerido a ele que pague o boleto na empresa ou faça depósito deste valor, para então ser feita a baixa manual no sistema informatizado da empresa.

Diante disso, sugere-se a empresa que entre em contato com o cliente antes dos 30 dias do vencimento, como também que encaminhe os boletos ao cartório, pois muitas vezes há uma maior chance de cobrança. Segundo Neto e Silva (2012), um cliente com uma duplicata de seis meses de atraso tem menos chance de pagar do que um com um mês de atraso. Por isso é importante entrar em contato com o cliente o quanto antes a fim de evitar esses contratemplos.

4.3.3 Controle da inadimplência

Com relação a inadimplência, a encarregada do setor financeiro salienta que a empresa considera o cliente inadimplente apenas após 90 dias de atraso, quando o mesmo é incluído no SCPC e SERASA.

Ainda segundo a entrevistada, além do setor financeiro, a gerência também tem ciência da situação atual de inadimplência. Existe um índice interno da inadimplência anual vigente desde 2008, controlado pela gerência da empresa X, que expõe a porcentagem de inadimplência ano a ano. A porcentagem de inadimplência anual de 2008 até o presente mês encontra-se em 0,34% (Quadro 2).

Quadro 2 – Controle da Inadimplência da Empresa X.

ANO	FATURAMENTO	ATRASO	% DE INADIMPLÊNCIA
2008	R\$ 7.814.595,65	R\$ 6.893,76	0,09%
2009	R\$ 9.529.798,46	R\$ 4.164,64	0,04%
2010	R\$ 11.660.149,49	R\$ 12.893,42	0,11%
2011	R\$ 13.040.361,01	R\$ 13.470,11	0,10%
2012	R\$ 14.138.134,24	R\$ 46.296,20	0,33%
2013	R\$ 15.763.027,73	R\$ 14.538,92	0,09%
2014	R\$ 19.000.809,74	R\$ 31.829,19	0,17%
2015	R\$ 23.114.127,38	R\$ 45.017,64	0,19%
2016	R\$ 26.664.667,17	R\$ 64.300,37	0,24%
2017	R\$ 24.895.291,72	R\$ 136.313,32	0,55%
2018	R\$ 6.626.825,32	R\$ 213.929,97	3,23%
Total	R\$ 172.247.787,91	R\$ 589.647,54	0,34%

Fonte: Dados da empresa X, elaborado pela autora.

Segundo informado pela entrevistada, a empresa não costuma oferecer cursos ou treinamentos específicos da área de finanças, para um melhor entendimento da parte de cobranças e análise de crédito de clientes. Segundo ela, a empresa já teve alguns treinamentos e palestras, mas nada focado exclusivamente nesta área.

Diante da situação, indica-se à empresa X a adoção de um controle mais rígido com relação à inadimplência, onde o cliente que deixar de cumprir com suas obrigações, após contatado pela empresa e não obter-se o sucesso, seja incluído no SCPC e Serasa antes dos 90 dias.

Também recomenda-se que a empresa que participe com mais frequência de treinamentos, cursos sobre gestão financeira, análise de crédito e cobrança, para

aprimoramento profissional e busca por novas alternativas melhores e mais eficientes que auxiliem nesses processos.

4.4 Sugestões de melhorias

Depois de descrever e analisar como é realizada a política de crédito e de cobrança da empresa X, foram sugeridas algumas melhorias em seus processos. No Quadro 3 foram expostas pela pesquisadora sugestões de melhorias referenciadas por diversos autores citados ao longo deste documento, visando contribuir com um controle mais eficiente das operações financeiras.

Quadro 3 – Sugestões de melhorias nas operações financeiras da Empresa X.

ÁREA	SETOR	SUGESTÕES DE MELHORIAS	AUTORES QUE SUGEREM
Crédito	Cadastro de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solicitar ao cliente todos os documentos para verificar as informações prestadas. ➤ Tornar obrigatório o preenchimento de todos os dados do cliente no sistema. ➤ Solicitar referências comerciais e bancárias dos clientes. 	Rodrigues (2012)
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fazer atualização dos cadastros pelo menos uma vez ao ano. 	Cobra (2010)
	Análise de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fazer a análise dos 5 Cs do crédito. 	Gitman (2010)
	Política de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solicitar documentação para comprovação da renda, para estipular o limite de crédito. 	Tsuru e Centa (2012)
Cobrança	Procedimentos de Cobrança	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controle diário de seus títulos a vencer. ➤ Entrar em contato para cobrança antes dos 30 dias de atraso. ➤ Mandar boletos para o cartório antes de 90 dias de atraso. 	Neto e Silva (2012)
	Controle da Inadimplência	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incluir o cliente no SCPC e SERASA antes dos 90 dias de atraso. ➤ Participar mais de treinamentos e cursos diretamente ligados à área financeira. 	Pereira (2009)

Fonte: Elaborado pela autora.

As melhorias citadas no quadro servirão de ferramenta para auxiliar a empresa a ter um controle mais aprofundado e conseqüentemente um melhor retorno financeiro. Recomenda-se, desse modo, que a empresa adote essas melhorias e que as mesmas fiquem claras para todos os funcionários envolvidos nesses processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas buscam cada vez mais manter-se no mercado, mas para que isso aconteça, não basta apenas vender, também faz-se preciso ter o retorno financeiro referente as vendas realizadas, e além disso, é preciso constantemente conquistar novos clientes, bem como fidelizar os antigos, o que não é uma tarefa fácil. Na busca constante pelo sucesso, as empresas precisam prover de ferramentas para manter seus resultados sempre positivos e inovar seus produtos ou serviços, buscando satisfazer seus clientes.

Atualmente está cada vez mais fácil obter crédito junto às empresas, e com isso as pessoas estão perdendo o controle de seus gastos e acabam se endividando. Para que isso não aconteça, é necessário que as empresas fiquem atentas a todas as informações prestadas pelo cliente.

A gestão de crédito e de cobrança da empresa precisa estar bem estruturada, pois é a parte principal para a sobrevivência financeira da mesma. A análise de crédito possui um papel muito importante quando se fala em aumentar a rentabilidade da empresa e diminuir os riscos, sendo assim, quando a empresa possui informações sobre seu cliente, é possível prever a capacidade ou não do cliente de liquidar a dívida que está assumindo junto a empresa.

Através do diagnóstico do processo de análise de crédito e cobrança da empresa X, que atua no setor agropecuário e está situada na cidade de Feliz – RS, observou-se que a empresa não dispõe de alguns procedimentos que levam a maior segurança na hora de conceder crédito ao cliente e na hora da cobrança dos clientes. Esses procedimentos foram sugeridos como ferramentas a serem adotadas pela empresa afim de melhorar seu processo de análise de crédito e de cobrança, visando assim diminuir o risco de inadimplência.

Diante disso, considera-se que o objetivo do trabalho foi atingido, pois através da descrição dos processos utilizados pela empresa na análise de crédito e cobrança dos clientes, apresentou-se melhorias a serem aplicadas na empresa X de acordo com a literatura. Como limitação deste trabalho, pode-se citar o fato da empresa não desejar se identificar.

Como sugestão para novas pesquisas, vê-se a necessidade de refazer a pesquisa com a implantação dessas melhorias pela empresa e após isso fazer uma

reanálise de maneira ainda mais aprofundada da inadimplência da empresa avaliando se apresentou alguma melhora após a adequação.

REFERÊNCIAS

- ARAI, C. **Análise de crédito e risco**. SGS Academy. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <https://ucsvirtual.ucs.br/?next=/pearson/>. Acesso em: 05 mai. 2018.
- BEUREN, M. I. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3 ed. – 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.
- BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1 ed. – 21 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2013.
- CÂNDIDO, J. B. **Análise de crédito e cobrança: procedimentos para reduzir a inadimplência**. Criciúma. SC, 2012.
- COBRA, M. **Administração de vendas**. 4. ed. – 13 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.
- FONSECA, J. W. F. da. **Administração Financeira e Orçamentaria**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=egXITr-42skC&lpg=PA322&dq=importancia%20da%20administra%C3%A7%C3%A3o%20financeira&hl=pt-BR&pg=PA7#v=onepage&q=importancia%20da%20administra%C3%A7%C3%A3o%20financeira&f=false>. Acesso em: 27 ago. 2017.
- GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GONSALVES, P. E. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5. ed. Curitiba, São Paulo: Alínea, 2011.
- HOJI, M. **Administração financeira e orçamentaria: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SERASA - <https://www.serasaexperian.com.br/sobre-a-serasa-experian/>. Acesso em: 10 mar. 2018.
- ACISFE - <http://www.acisfe.com.br/>. Acesso em: 10 de mar. 2018.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. – 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- MENDES, J. T. G.; PADILHA, Jr., J. B. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. R. da S. **Administração Financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

NETO, A. A.; SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, A. S. **Finanças corporativas**. Curitiba, PR: IESDE, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=pw4jl3AZd5YC&pg=PA98&dq=politica+de+cobran%C3%A7a&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiDn4OQ1NPbAhVQOZAKHeCDBwwQ6AEIKjAB#v=onepage&q=politica%20de%20cobran%C3%A7a&f=false>. Acesso em: 14 jun. 2018.

RODRIGUES, C. M. **Análise de crédito e risco**. Curitiba: InterSaber, 2012. Disponível em: <https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788565704045/pages/1>. Acesso em: 12 dez. 2017.

SANTOS, J. O. dos. **Análise de crédito: empresas, pessoas físicas, varejo, agronegócio e pecuária**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHMITT, J. J. **Análise de crédito uma importante ferramenta para contenção de riscos**. Itajaí. SC, 2011.

SEBRAE NACIONAL. **Política de cobrança e controle da inadimplência**. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/politica-de-cobranca-e-controle-da-inadimplencia,91ac438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD?origem=tema&codTema=3#this>. Acesso em 14 jun. 2018.

SILVA, J. P. da. **Gestão e análise de risco e crédito**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVEIRA, G.; RABECHINI, Jr. R. **Gerenciamento de escopo em projetos**.

ORGANIZAÇÃO ANDRÉ RICARDI. E. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=wIUaBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Gerenciamento+de+escopo+em+projetos&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjak6KUv4zXAhXCxIQKHTKaD8EQ6AEIJjAA#v=onepage&q=tipos%20de%20entrevistas&f=false>. Acesso em: 25 out. 2017.

TSURU, S. K.; CENTA, S. A. **Crédito no varejo: para pessoas físicas e jurídicas**. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2012. – (Série Gestão Financeira). Disponível em: <https://ucsvirtual.ucs.br/?next=/pearson>. Acesso em: 05 mai. 2018.

TSURU, S. K.; CENTA, S. A. **Crédito no varejo: para pessoas físicas e jurídicas**. 2. ed. rev. e atual. Curitiba: Ibpex, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=jZNMaqNUklAC&pg=PA22&dq=concessao+de+credito&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjsuM-bw9PbAhVCQpAKHXXfCLYQ6AEIPTAF#v=onepage&q=concessao%20de%20credito&f=false>. Acesso em: 14 jun. 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da Administração Financeira**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quem é o responsável por fazer o cadastro dos clientes?
2. Como é realizado este cadastro (de forma manual, informatizada, ambas as formas)?
3. Quais os documentos exigidos para o cadastro?
4. São solicitadas referências pessoais, ou comerciais aos clientes?
5. Existe alguma informação que seja obrigatória para dar continuidade ao cadastro?
6. A empresa faz atualização de seus cadastros? Se sim, de quanto em quanto tempo?
7. A empresa realiza consulta em algum órgão de proteção ao crédito para saber mais informações sobre o cliente?
8. Existe algum procedimento de comprovar a veracidade das informações do cliente?
9. Existe algum tipo de treinamento realizado para os profissionais da área de crédito e cobrança?
10. Como vocês definem o limite de crédito dos clientes?
11. Quais as formas de pagamento e prazos concedidos aos clientes?
12. Com relação aos créditos vencidos, pode-se especificar, em termos percentuais, qual o tempo de vencimento do respectivo crédito?
13. Quem é responsável pelo processo de cobrança da empresa?
14. Como é realizado o processo de cobrança?
15. Como é feito o controle de títulos a receber?
16. A partir de que momento você entra em contato com o cliente, e como é esse contato?
17. Depois do primeiro contato se o cliente não pagar a dívida, como vocês procedem?
18. A partir de que momento a organização considera o cliente inadimplente?
19. Qual o procedimento utilizado quando um cliente se torna inadimplente?
20. O percentual de inadimplência da organização é conhecido?