

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS SOLEDADE
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

RITA ELIZANDRA FACCIOCHI

**ANÁLISE DA POLÍTICA DE CRÉDITO DA EMPRESA X CALÇADOS NA CIDADE
DE BARROS CASSAL – RS**

SOLEDADE

2015

RITA ELIZANDRA FACCIOCHI

**ANÁLISE DA POLÍTICA DE CRÉDITO DA EMPRESA X CALÇADOS NA CIDADE
DE BARROS CASSAL – RS**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Rosálvaro Ragnini

SOLEDADE

2015

RITA ELIZANDRA FACCIACHI

**ANÁLISE DA POLÍTICA DE CRÉDITO DA EMPRESA X CALÇADOS NA CIDADE
DE BARROS CASSAL – RS**

Estágio Supervisionado aprovado em ___ de _____ de _____, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Rosálvaro Ragnini
UPF – Orientador

Prof. Amanda Guareschi
UPF

Prof. José Roberto Soveral
UPF

SOLEDADE

2015

RESUMO

FACCIOCHI, Rita Elizandra. **Análise da política de crédito da empresa x calçados na cidade de Barros Cassal – RS.** Soledade. 2015. 47 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração), UPF, 2015.

Este trabalho de conclusão tem como objetivo geral identificar o plano mais adequado de política de cadastro, crédito e cobrança para a empresa X Calçados na cidade de Barros Cassal – RS. No capítulo dois será descrito o assunto política de crédito e seus componentes no capítulo três é apresentado a metodologia, no capítulo quatro será mensurado o nível de inadimplência e documentos fornecidos pela empresa para melhor analisar a política de crédito da empresa. Para análise dos dados foi adotado o procedimento técnico estudo de caso, ainda a pesquisa é classificada com exploratória e descritiva e a abordagem do problema de pesquisa é classificada como quantitativa e qualitativa. Segue-se com a apresentação e discussão dos resultados onde primeiramente a empresa é contextualizada, relatando-se um pouco de sua história. Logo após, a política de crédito atual e os dados coletados são apresentados. E, por último, apresenta-se o plano mais adequado de política de cadastro, crédito e cobrança que atenda as necessidades da empresa estagiada, visando diminuir o percentual de inadimplência. Conclui-se que, se a proposta, embora simples, mas de fácil entendimento e implantação for concretizada, os riscos inerentes à política de crédito, serão minimizados em potencial.

Palavras- chaves: Administração Financeira, Cadastro, Crédito, Cobrança.

LISTA DE FIGURA

FIGURA 1 - Estrutura básica de uma empresa	12
FIGURA 2 - Processo de análise de crédito	20
FIGURA 3 - Modelo de ficha cadastral.....	28
FIGURA 4 - Inadimplência de pessoa física por modalidade	30
FIGURA 5 - Comportamento da política atual de vendas.....	37
FIGURA 6 – Modelo de ficha cadastral.....	46

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Pontuação de parâmetros	20
QUADRO 2 - Características financeiras.....	21
QUADRO 3 - Padrões de crédito	21
QUADRO 4 - Pontuação para restrições cadastrais	22
QUADRO 5 - Pontuação para o parâmetro idade	22
QUADRO 6 - Pontuação para o parâmetro estabilidade no emprego.....	23
QUADRO 7 - Pontuação para o parâmetro cargo ou função	23
QUADRO 8 - Pontuação para o parâmetro renda líquida.....	23
QUADRO 9 - Pontuação para o parâmetro patrimônio líquido	24
QUADRO 10 - Resumo do sistema de pontuação para pessoa física	25
QUADRO 11 - Aplicação prática do modelo <i>cash credit scoring</i>	25
QUADRO 12 - Apuração do percentual para crédito no <i>cash credit scoring</i>	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	9
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo geral	10
1.2.2	Objetivos específicos	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	11
2.2	ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER	13
2.3	CONCEITO DE CRÉDITO	13
2.4	POLÍTICA DE CRÉDITO	14
2.5	CONCESSÃO E ANÁLISE DE CRÉDITO	15
2.6	OS 5 C'S.....	16
2.6.1	Caráter	16
2.6.2	Capacidade	18
2.6.3	Capital	18
2.6.4	Colateral	18
2.6.5	Condições	19
2.7	MODELO CREDIT SCORING	19
2.8	RISCO DE CRÉDITO	29
2.9	INADIMPLÊNCIA	30
2.10	POLÍTICA DE COBRANÇA	31
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	33
3.3	UNIVERSO DE PESQUISA	34
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	34
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	35
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36

4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA	36
4.2	POLÍTICA ATUAL DE CADASTRO, CRÉDITO E COBRANÇA	36
4.3	COMPORTAMENTO DA POLÍTICA ATUAL DE VENDAS.....	37
4.4	PROPOSTA DO PLANO MAIS ADEQUADO DE CADASTRO, CRÉDITO E COBRANÇA	38
4.4.1	Do Cadastro	38
4.4.1.1	<i>Inadimplência</i>	38
4.4.1.2	<i>Ficha Cadastral</i>	39
4.4.1.3	<i>Documentação</i>	39
4.4.1.4	<i>Atualização Cadastral</i>	39
4.4.2	Do Crédito	39
4.4.2.1	<i>Classificação do Crédito quanto a origem dos Recursos</i>	40
4.4.2.2	<i>Procedimentos para Análise do Crédito</i>	40
4.4.2.3	<i>Limite de Crédito</i>	40
4.4.2.4	<i>Classificação do Cliente</i>	41
4.4.2.5	<i>Indeferimento do Crédito</i>	41
4.4.2.6	<i>Garantias</i>	41
4.4.3	Da Cobrança	41
4.4.3.1	<i>Organização do Setor de Cobrança</i>	42
4.4.3.2	<i>Aspectos Importantes Para a Cobrança dos Créditos em Atraso</i>	42
4.4.3.3	<i>Respeito ao Código de Defesa do Consumidor</i>	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS:	43
	REFERÊNCIAS:	44
	APÊNDICE A:	46

1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais se evidenciam cada vez mais a necessidade e a importância nas organizações das principais funções do administrador que são; Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar essas funções quando bem realizadas trazem o sucesso para a organização, assim se tornando o principal objetivo do administrador maximizar a riqueza e o valor de mercado da empresa. Dentre esses processos as empresas fazem um investimento em seus clientes chamado (crédito).

O presente estudo busca apresentar conceitos relacionado à política de crédito e questões relacionadas com análise de crédito, salientando a importância desses procedimentos em uma organização e ainda a importância da eficácia destes processos de concessão de crédito, analisando e diminuindo os riscos para a empresa.

Para Braga (1989, p. 113) “crédito consiste na entrega de mercadorias ou prestação de serviços em certo momento e o cliente assume o compromisso de pagar o valor correspondente em uma data futura.” Conceder crédito é muito comum e necessário nos tempos de hoje, a política de crédito trata dos seguintes aspectos que devem ser analisadas para tomada de decisão: seleção de clientes e limite de crédito. (HOJI, 2012, p. 129). As empresas fazem condições irresistíveis de pagamento para os consumidores assim alavancando as vendas e facilitando a vida do consumidor, a venda á prazo quando realizada com eficácia traz muitos benefícios para a empresa se torna uma arma contra a concorrência e para aumentar as vendas, porem essa ação poderá trazer riscos e custos, necessitando de ferramentas para que as contas a receber não atinjam níveis extremos.

O presente trabalho classificado como estudo de caso será desenvolvido na empresa X Calçados, analisando a política de crédito utilizada na empresa.

“Se a empresa decidir conceder crédito a seus clientes, deverá estabelecer procedimentos de concessão de crédito e cobrança.” (ROSS, 1997, p.367). O objetivo

principal desse trabalho é identificar as falhas na concessão de crédito, na análise do mesmo, no cadastro de clientes, buscando redução da inadimplência. O trabalho encerra-se com sugestões de melhorias sobre o assunto para a empresa.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A loja X Calçados é uma loja que comercializa calçados e acessórios como bolsas, carteiras e cintos para o público adulto e infantil priorizando calçados femininos, é uma empresa familiar na qual no momento três pessoas da família á administram, está localizada no município de Barros Cassal – RS está no mercado há dois anos e tem clientes da cidade e de regiões próximas.

Em relação á concorrência, existe duas concorrentes fortes na cidade, mas a loja em questão, contem calçados de maior qualidade e maior índice de conforto das outras lojas que preferem por calçados de marcas mais baratas e com matéria prima ruim.

A loja X Calçados há dois anos iniciou suas atividades e assim concedendo crédito aos clientes, sua política de crédito atualmente se resume em emitir boletos registrados e a utilização de máquina de cartão de crédito, existe uma grande falha quanto ao cadastro de clientes que simplesmente não existe e assim não contem uma análise criteriosa do cadastro para tomada de decisão para liberação de credito, sendo liberal o crédito na loja, consequentemente havendo inadimplência.

A política de crédito é um pilar importante para o funcionamento de uma empresa, logo diminuindo os riscos de inadimplência, tendo mais informações pessoais e profissionais com um cadastro de clientes mais estruturado e informatizado do cliente que solicita o crédito, também tendo ferramentas que possibilitam eventuais cobranças de dividas.

Este estudo busca analisar a seguinte questão de pesquisa: ***Qual o plano mais adequado de política de cadastro, crédito e cobrança para a empresa X Calçados na cidade de Barros Cassal – RS ?***

1.2 OBJETIVOS

A seguir será apresentado o objetivo geral e os objetivos específicos da presente pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar o melhor plano de política de cadastro, crédito e cobrança para a empresa X Calçados na cidade de Barros Cassal – RS.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a política de crédito da empresa;
- Identificar problemas específicos na análise de crédito;
- Apresentar o plano mais adequado de política de cadastro, crédito e cobrança para a empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está estruturado em 10 tópicos destinados a apresentação da literatura do tema Administração Financeira, fundamentar o conceito de contas a receber, conceito de crédito, política de crédito, concessão de crédito, os 5 C's (Caráter, Capacidade, Condições, Colateral e Capital), modelo Credit Scoring, risco de crédito, inadimplência e política de cobrança, que buscará através do referencial teórico estabelecer um conjunto de sugestões de política de crédito.

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Não é de hoje que a administração financeira surgiu, foi no século XX que a área de finanças foi conhecida e apresentada ainda como parte da economia, tendo seu enfoque inicial de finanças nos processos contratuais e na descrição das instituições participantes do mercado financeiros. (ROESCH, 2013, p. 36).

Segundo Roesch, (2013, p. 36):

A cada período econômico posterior ocorrido nos Estados Unidos, a disciplina de finanças respondia com novos desenvolvimentos. Por exemplo: durante o grande processo tecnológico da década de 20, a área de finanças preocupou-se com o financiamento das empresas; durante o período recessivo que teve início na quebra da bolsa de 1929, houve concentração em análise econômico-financeira; nos anos que surgiram a Segunda Guerra, o foco direcionou-se ao orçamento de capital e desenvolvimento de controles administrativo-financeiros, com fluxo de caixa, controle de duplicatas a receber e contas a pagar.

Através de um organograma simples podemos observar como é um diagrama básico da estrutura de uma empresa.

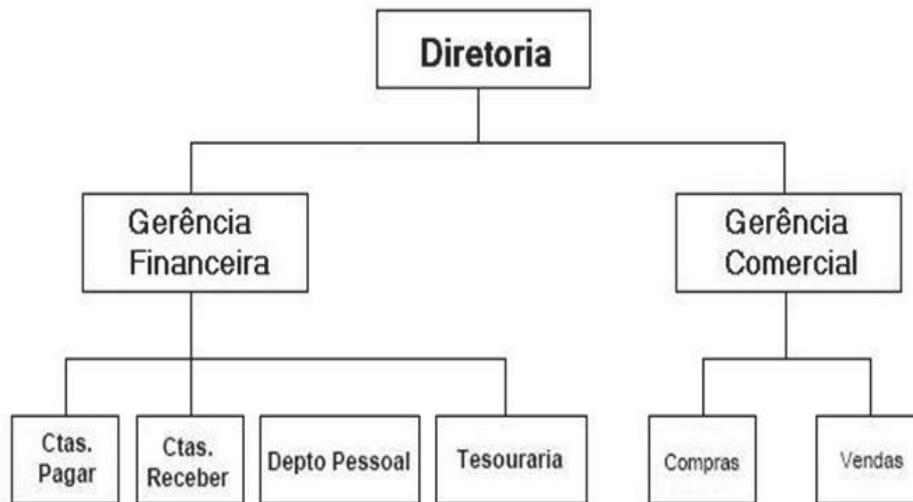


Figura 1 - Estrutura básica de uma empresa

Fonte: NUNES (2010, s/p).

Podemos observar que a área financeira está ligada diretamente com a maioria dos setores de uma empresa concretizando a importância da Administração financeira.

Gitman (1997, p. 14) diz que a administração financeira diz respeito às obrigações que um administrador financeiro deve efetuar em uma empresa, eles precisam administrar ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com fins lucrativos ou não. Eles realizam varias tarefas, como orçamentos, previsões financeiras, administração de crédito, administração de caixa e análises em geral. A administração financeira tem três responsabilidades básicas e importantes, são as seguintes:

- *Análise e planejamento financeiro*: Dizem respeito á (1) transformação dos dados financeiros, de forma que possam ser utilizados para monitorar a situação financeira da empresa, (2) avaliação da necessidade de aumentar (ou reduzir) a capacidade produtiva e (3) determinação de aumentos (ou reduções) dos financiamentos requeridos. Essas funções abarcam todo o balanço patrimonial, assim como a demonstração do resultado do exercício e outros demonstrativos contábeis. (GITMAN, 1997, p. 14)

- *Decisões de investimentos*: “Nesse grupo, são classificadas as atividades relativas a aplicações de recursos em caráter temporário ou permanente, para dar suporte a atividades operacionais”. (HOJI, 2012, p. 5)

- *Decisões de financiamento*: Está relacionada a atividades de financiamento a forma de financiar suas operações e de investimentos. As atividades desse grupo são as contas classificáveis no passivo financeiro e no patrimônio líquido. (HOJI, 2012, p. 5)

Essa área é de muita importância para todos os tipos de negócios de porte pequeno ou grande inclusive para bancos para empresas industriais e comerciais, como também para hospitais escolas etc. a administração financeira abrange desde tomada de decisão até a escolha de tipos de títulos, a concessão de crédito a ser utilizada para negociações, sem sombra de dúvidas a administração financeira é o pilar mais importantes para as organizações.(GITMAN, 2010, p. 4).

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER

As contas a receber ou duplicatas a receber surgem das vendas a crédito, segundo Brigham (2001, p.786) “A administração de contas a receber começa com a decisão de oferecer crédito ou não”.

O segundo componente do ciclo de convenção de caixa é o prazo médio de recebimento. Esse prazo representa o período de tempo médio entre uma venda a prazo e a conversão do pagamento em fundos que a empresa possa usar. O prazo médio de recebimento divide-se em duas partes. A primeira é o intervalo entre a venda e o momento em que o cliente remete o pagamento. A segunda vai da remessa do pagamento até a entrada de fundos na conta bancária da empresa. A primeira parte do prazo médio do recebimento envolve a gestão do crédito para os clientes da empresa e a segunda envolve recebimento e processamento de pagamentos. (GITMAN, 2010, p. 557).

Para Hoji (2012, p.126) “As vendas a prazo são condições necessárias para aumentar o nível de operações e o giro dos estoques e, assim, ganhar a escala e maximizar a rentabilidade.”

Ao ato do cliente pagar as contas na sua data prevista, as organizações receberão caixa que conseqüentemente aumentará as suas contas a receber, para isso terá custos indiretos e diretos, mas por outro lado as vendas terá um aumento significativo. (BRIGHAM, 2001, p.786).

2.3 CONCEITO DE CRÉDITO

Quando se fala em crédito geralmente o que se vem na mente é a palavra confiança. “Fundamentalmente, o termo crédito – do latim *creditum*,” confiança ou segurança na verdade

de alguma coisa, crença/ reputação, boa fama” – identifica uma relação de confiança entre duas partes numa determinada operação.” (SECURATO, 2012, p. 23).

Em Silva (1998, apud, SECURATO, 2012, p. 23), Crédito se define um instrumento de processo de negociação que é utilizada tanto para uma empresa comercial quanto industrial com venda dos seus produtos ou prestação de serviços a prazo ou por banco comercial, por exemplo: na concessão de empréstimos, financiamentos ou fianças.

Para Braga (1989, p. 113), “crédito consiste na entrega de mercadorias ou prestação de serviços em certo momento e o cliente assume o compromisso de pagar o valor correspondente em uma data futura.” De acordo com Schrickel (1997, p. 25, apud CARDOSO, 2010, p. s/p), “é todo o ato de vontade de disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, depois de decorrido o tempo estipulado.”

2.4 POLÍTICA DE CRÉDITO

Toda organização que decidir vender a prazo deve estabelecer uma política de crédito. Na política de crédito são definidos os parâmetros básicos a serem utilizadas nas vendas realizadas a prazo, na política de crédito são encontrados os requisitos básicos para a concessão, podendo ser considerado como um fator de alavancagem das vendas com um índice menor de riscos. (SOUSA, CHAIA, 2000, p. 14).

Ross diz (1997, p. 367), “A escolha de uma política de crédito precisa considerar a relação entre os benefícios decorrentes do aumento de vendas e os custos de concessão de crédito.”

Segundo Braga (1989, p. 116) “A política de crédito de uma empresa fornece os parâmetros que determinam se deve ser ou não concedido crédito a um cliente, em caso afirmativo, qual o valor do limite de crédito a ser atribuído”.

Ainda Gitman (1997, p. 696) diz que a política de crédito das empresas se resumem em fornecer parâmetros que nos faz detectar se deve conceder o crédito ao cliente, e qual a importância do mesmo. A empresa deve preocupar-se com a aplicação correta desses parâmetros, para tomada de decisão sobre o crédito adequadamente.

De acordo com Silva (1998, p. 103, apud CARDOSO, 2010, p. s/p), “A política de crédito está relacionada diretamente com as aplicações de recursos de natureza operacional.”

A política de crédito por sua vez consiste nessas quatro variáveis:

- *Período de crédito*, que é o período de tempo concedido aos compradores para pagar suas compras.
- *Padrões de crédito*, que se referem á força financeira necessária para a aceitação de clientes a créditos.
- *Política de cobrança*, que é medida por sua intransigência ou flexibilidade na tentativa de receber contas atrasadas.
- *Descontos* concedidos por pagamento antecipado, incluindo a porcentagem de desconto e a rapidez com que os pagamentos devem ser feitos para serem incluídos no desconto. (BRIGHAM, 2001, p. 790).

Segundo a análise de Hoji (2012, p.129) “Uma política de crédito liberal aumenta o volume de vendas muito mais que uma política rígida, porém geram mais investimentos em contas a receber e mais problemas de recebimentos, o que exige mais rigidez na cobrança.”

2.5 CONCESSÃO E ANÁLISE DE CRÉDITO

Antes de conceder crédito a seus clientes será necessário às empresas fazer uma seria de análise, para identificar se poderá liberar o crédito ou não.

De acordo com Gitman (2010, p. 558), estes processos envolvem técnicas que determina quais clientes terá o crédito liberado e a avaliação da qualidade do crédito, após são comparados com a política de crédito da empresa,

Segundo Hoji (2012, p.127), antes de liberar o crédito para um cliente novo, deve ser feita uma análise minuciosa e criteriosa de seus dados cadastrais, se não tivermos tomada as devidas avaliações e precauções este crédito tem grandes possibilidade de se tornar um valor não recebível.

Ross (1997, p. 372) afirma que “A análise de crédito é o processo de decidir se deve ser dado crédito ou não á determinado cliente. Normalmente, isto envolve duas etapas: coletar informações relevantes e determinar o risco de crédito.”

Ainda Hoji (2012, p. 127), diz que a análise de crédito não se deve estabilizar na primeira venda prazo, mesmo daqueles antigos e tradicionais clientes devem ser constantemente atualizada a sua situação de pontualidade, capacidade de pagamento e situação financeira. Estas informações financeiras podem ser coletadas através de entidades como o (SPC) Serviço de Proteção de Crédito e Centralização de Serviços Bancários S.A. (Serasa). Scherr (1989, apud, SOUSA e CHAIA, 2000, p. 18) diz sobre a importância de uma concessão de crédito eficaz em uma empresa, “A concessão de crédito, nos últimos anos, tem

sido um dos principais componentes do crescimento do padrão de vida dos consumidores e do lucro das empresas.” Isso devido ao crédito que se torna um fator de alavancagem da capacidade de gastos tanto de indivíduos quanto de empresas, o que gera multiplicação na produção e na renda. (SOUSA, CHAIA, 2000, p. 18).

Para Hoji (2012, p. 127), “A análise de crédito pode ser feita com base em técnica conhecida como 5C’s, que se referem aos seguintes aspectos: caráter, capacidade, capital, collateral e condições. Esses itens devem ser analisados, sempre, em conjunto.”

Portanto, para um processo da análise de crédito baseando-se na qualidade das informações obtidas, deverão tomar decisões práticas e viáveis dentro de um modelo adaptado a realidade da organização.

2.6 OS 5 C’S

Uma método prático para obter informações sobre o cliente é o uso dos 5 C’s, “Um modo tradicional de organizar as informações sobre a capacidade de pagamento do cliente é caracterizado pelas suas 5 dimensões, conhecidas como os 5 C’s do crédito.” (SCHERR, 1989, apud, SOUZA, CHAIA, 2000, p.19).

Para Cardoso (2010, s/p), “Não se pode falar em análise de crédito sem citar os “C’s” do crédito.” Braga (1989, p.116) confirma que a análise de crédito envolve um levantamento de informações coletadas, apresentada e classificadas através dos “*C’s do Crédito*”.

Não existem maneiras nem mesmo fórmulas mágicas para medir se o cliente é um mal pagador ou um bom pagador, em termos gerais os cinco C’s do crédito nos mostra os fatores básicos a serem considerados. (ROSS, 1997, p. 372).

Para Securato (2012, p. 82) “Um das metodologias mais difundidas para análise é a dos Cs do crédito, segundo a qual o analista deve identificar seis grupos de informações características da empresa que coincidentemente, levam a letra C.”

2.6.1 Caráter

Gitman (2010, p. 558) diz que na análise caráter é avaliado o histórico do solicitante, o cumprimento de suas obrigações, causas judiciais pendentes e concluídas contra o cliente.

Para Ross (1997, p. 372), Caráter é a disposição do cliente em saudar suas contas e obrigações de crédito.

Conforme a análise de Santi Filho (1997, p. 15), A ficha cadastral do cliente é o mais importante documento para coleta de informações. No que se refere à avaliação do caráter este é o documento essencial. “Na Ficha Cadastral do Cliente, deve estar refletida ao desempenho do eventual tomador de crédito, destacando os aspectos de (...)” (SANTI FILHO, p. 15).

- Identificação: É indispensável às informações básicas do cliente pra efetuar a avaliação. No caso de pessoas jurídicas este aspecto é de muita importância.
- Pontualidade: Refere-se á intenção de pagar. Existem três formas de identificar a pontualidade: (a) por meio de informações bancarias do cliente. (b) através de consultas e informações ao (SPC) Serviço de Proteção ao Crédito, Serasa, também no Cadim - Cadastro de inadimplentes da União etc. (c) Para consultas em bancos, deve-se também coletar informações em diversas instituições da praça e de regiões.
- Existência de restrições: podem-se considerar restrições os protestos, concordata, falência, ações judiciais, cheques sem fundos, atraso no pagamento de impostos.
- Experiência em negócios: trata de como o cliente vem agindo, se questiona a taxa de juros, sobre tarifas isso deve constar na ficha cadastral.
- Atuação na praça: analisa o comportamento com a comunidade do cliente, como ele age, como ele fala isto serve para construir um conceito do cliente.

Para Hoji (2012, p. 127) Caráter é o item mais importante para avaliação, pois demonstra os aspectos morais e éticos, é importante, pois vai depender de sua ética e honestidade para cumprir suas obrigações financeiras.

Conforme Sousa, Chaia (2000, p. 19) “Caráter – Representa o histórico de pagamento dos compromissos e contratuais.” Cardoso (2010, s/p) afirma que “Caráter refere-se ao risco moral, ou melhor, á intenção do cliente de pagar ou não os compromissos assumidos, sendo o primeiro fator de seleção do cliente.”

2.6.2 Capacidade

Para Cardoso (2010, s/p) “Diversos autores são unânimes em afirmar que “capacidade” se refere á habilidade dos indivíduos em gerir seu negócio, a fim de gerar lucro e pagar suas obrigações.” De acordo com Sousa, Chaia (2000, p. 19), representa a capacidade de honrar seus compromissos financeiros. No caso de pessoas jurídicas são analisadas os dados bancários e índice de endividamento.

Ainda por Ross (1997, p. 372), Capacidade são as possibilidades com que o cliente usa para saldar suas operações. Conforme Gitman (2010, p.558) “a capacidade do solicitante de honrar o crédito pedido, julgada com base na análise de demonstração financeira, com ênfase nos fluxos de caixa disponível para o pagamento de dividas.”

2.6.3 Capital

Capital refere-se à situação econômica da empresa e/ou da pessoa jurídica. (BRAGA, 1989, p. 117). Segundo Santi Filho (1997, p. 61) “A avaliação de riscos relacionada ao “C” capital, nestes casos, é feita muito mais em função dos números inerentes aos proprietários – patrimônio etc. - do que a partir dos demonstrativos contábeis.”

Conforme Sousa, Chaia (2000, p. 19), Geralmente é analisado o patrimônio da pessoa física, representa a solidez patrimonial. Cardoso (2010, s/p) diz “Capital diz respeito á saúde financeira do cliente, no que tange ao patrimônio liquido disponível para saldar suas obrigações.”

2.6.4 Colateral

Colateral significa garantia, é utilizado para diminuir o risco, pode ser representado como garantias ativos tangíveis, ativos financeiros, sendo que seja um valor que cubra o crédito solicitado. (HOJI, 2012, p. 129).

Colateral é uma forma de garantia adicional oferecida pelo solicitante para atender os requisitos da empresa, geralmente são usados avalistas ou fiadores que recebem a mesma analise de crédito. (SOUSA, CHAIA, 2000, p. 19).

Segundo Ross (1997, 372), “Ativos oferecidos pelo cliente como garantia em caso de inadimplência.” Conforme Gitman (2010, p. 558), “(...) Quando maior o valor dos ativos disponíveis, maior a chance de que a empresa concedente recupere os fundos, em caso de inadimplência do devedor.”

2.6.5 Condições

Conforme Santi Filho (1997, p. 47), o “C” condições envolve uma análise externo de uma empresa, analisa o ambiente em que ela está, se o seu ramo de atividade está dependente do clima para a produção de seus produtos, se tem estoques para caso de uma negociação de dívidas, para caso de pessoas jurídicas são os principais aspectos em geral analisados.

Para Ross (1997, p. 372) Condições são as condições econômicas no geral no setor de atividade ou o ramo onde o cliente é empregado. Na visão de Souza e Chaia (2000, p. 19) “Representa as condições econômicas vigentes e as características individuais.”

Hoji (2012, p.129) diz “As condições gerais dos negócios das partes envolvidas devem levar em consideração a existência de reciprocidades, consideradas as limitações de cada parte, quando a empresa compra da empresa para qual vende.”

2.7 MODELO CREDIT SCORING

Para Gitman (2010, p. 558), “*Scoring de crédito* é um método que as empresas frequentemente usam em caso de solicitações de crédito de alto volume e baixo valor unitário.” Conforme Sousa e Chaia (2000, p. 21), É um método bastante usado, que através dele a decisão de liberação do crédito é por meio de procedimentos impessoais e padronizados tendo como principais informações a residência, o trabalho, estado civil, situação financeira.

Nesses processos são aplicadas técnicas de estatísticas que procuram perceber possíveis transtornos de recebimento de contas dos solicitantes do crédito por meio de pontos classificados (*score*). (SOUSA E CHAIA, 2000, p. 21).

Este modelo agrega uma análise que podemos observar na figura a seguir apresentada por Sousa e Chaia.



Figura 2 - Processo de análise de crédito

Fonte: SOUSA E CHAIA (2000, p. 21).

Os modelos tradicionais de *credit scoring* atribuem pesos estatisticamente predeterminados a alguns dos atributos dos solicitantes, para gerar um escore de crédito. Se esse escore é favorável, quando comparado a um valor de corte, então a solicitação é aprovada. (NETO E CARMONA, 2004, p. 3 apud CAQUETTE, ALTMAN e NARAYANAN, 1998, p. 182).

Para Gitman (2010, p. 558), para simplificar o modelo resulta em uma pontuação que mede a qualidade geral do crédito solicitado, seu objetivo principal é a tomada de decisão quanto à liberação de crédito de uma maneira rápida e barata.

Para Securato (2012, p. 186), é um modelo de avaliação de crédito a pessoas físicas e jurídicas. Faz-se uma avaliação onde se comparam dados da ficha cadastral do cliente, com parâmetros devidamente estabelecidos de forma quantitativa e qualitativos, assim fazendo uma análise que se resulta em uma pontuação.

Lang (apud SECURATO, 2012, p. 187) “relaciona as características do tomador de empréstimos utilizado em vários sistemas de *credit scoring* e as classifica como fatores de baixa ou alta pontuação.”

Pontuação de Parâmetros de Lang		
Características do Devedor	Baixa Pontuação	Alta Pontuação
Residência	Alugada	Própria
Tempo de Residência na Região	< 6 meses	> 10 anos
Nível de Receita Bruta Anual	< US\$ 15,000	> US\$ 100,000
Ocupação	Baixa Qualificação	Alta Qualificação
Tempo de Emprego	< 3 Meses	> 10 Anos
Número de Cartões de Crédito	Nenhum	5 ou mais
Empréstimos de empresas financeiras	Vários	Nenhum
Relação dívida / receita bruta	> 30%	< 5%
Contas Correntes ou contas de Poupanças Mantidas	Nenhuma	Ambas
Idade	< 30 anos	> 50 anos

Quadro 1 - Pontuação de parâmetros

Fonte: Securato (2012, p. 187).

Pode-se analisar no quadro mostra que a pessoa com alta pontuação vai ter mais possibilidade de receber o crédito solicitado, no caso da pessoa ser muito nova ou muito velha

essa possibilidade tende a diminuir, para o tomador de crédito também será importante ter uma renda, bom emprego e poucas dívidas.

Gitman (1997, apud, SECURATO, 2012, p. 189) ”apresenta um exemplo em que a pontuação obtida não fornece o quanto o cliente pode pagar, mas, sim, determina faixas para se decidir ou não pela concessão de crédito.”

Características Financeiras e Creditícias	Pontuação (0 a 10) (1)	Peso Pré-determinado (2)	Pontuação Ponderada [(1)x(2)]
Referências de Crédito	80	0,15	12,00
Casa Própria	100	0,15	15,00
Faixa de Renda	70	0,25	17,50
Histórico de Pagamento	75	0,25	18,75
Anos de Residência no Endereço	90	0,10	9,00
Anos de Emprego	80	0,10	8,00
	Total	1,00	80,25

Quadro 2 - Características financeiras

Fonte: Seurato (2012, p. 189).

Podemos perceber que o autor atribuiu pesos maiores a referências de créditos, casa própria, anos de residência no endereço e anos de emprego, logo se percebe que quanto maior forem essas pontuações maiores será a probabilidade de ser concedido o crédito.

No quadro a seguir observamos a forma de avaliação dos pontos obtidos nos modelos de análises nas figuras anteriores:

Pontuação e Crédito	Procedimento
Maior que 75	Conceder condições padrão de crédito
De 65 a 75	Conceder crédito limitado; se a conta for mantida em ordem, conceder condições padrão de crédito após um ano
Menos que 65	Rejeitar a solicitação

Quadro 3 - Padrões de crédito

Fonte: Seurato (2012, p. 190).

“Na construção do modelo *Cash Credit Scoring*, foram considerados os seguintes parâmetros para análise: caráter, idade, estabilidade no emprego, cargo ou função, renda e patrimônio líquido.” (SECURATO, 2012, p. 190).

a) Conceito/ caráter

Será necessário fazer uma análise tanto do solicitante de crédito quanto do avalista/fiador em caso de restrições cadastrais, no quadro abaixo são analisadas as informações consultadas e coletadas em empresas credenciadas como SPC e SERASA.

Situações	Pontuação
Com até três restrições devidamente esclarecidas através de certidões negativas e/ou comprovação de pagamentos	10
Sem restrições cadastrais	40
Sem restrições cadastrais e com boa experiência anterior	50
Sem restrições cadastrais e com má experiência anterior	20

Quadro 4 - Pontuação para restrições cadastrais

Fonte: Securato (2012, p. 190).

b) Idade

As pontuações são definidas levando em consideração que quanto maior a idade a pessoa deve apresentar emprego mais estável e situação financeira mais definida, logo quem tem entre 21 e 30 anos pressupõe-se que ainda estude e está no início da carreira, acima de 65 anos apresenta uma menor expectativa de vida, por isso a pontuação é mais baixa. (SECURATO, 2012, p. 191).

Idade	Pontuação
Entre 21 a 30 anos	20
Entre 30 a 35 anos	30
Entre 35 a 45 anos	40
Entre 45 a 65 anos	50
Acima de 65 anos	10

Quadro 5 - Pontuação para o parâmetro idade

Fonte: Securato (2012, p. 191).

c) Estabilidade no emprego

Percebemos que a pontuação cresce na medida em que o tempo de emprego aumenta, pois aumenta também à experiência, porem no tempo superior a 20 anos considera-se outros fatores, como a falta de atualização com equipamentos sofisticados para trabalhar, e a mão de obra jovem qualificada e sem exigência salarial, o que pode ameaçar seus empregos. (SECURATO, 2012, p. 191).

Tempo de Emprego	Pontuação
Inferior a 1 ano	10
Entre 01 e 03 anos	20
Entre 03 e 06 anos	40
Entre 06 e 20 anos	50
Acima de 20	30

Quadro 6 - Pontuação para o parâmetro estabilidade no emprego

Fonte: Securato (2012, p. 191).

d) Cargo ou função

Neste parâmetro há controvérsias, poderíamos ter feito uma avaliação de forma que, quem mais necessita de crédito é quem tem menor poder aquisitivo, este provavelmente será quem vai quitar seus débitos com maior facilidade, pois necessitará da obtenção de crédito novamente, porém neste caso o quadro vai nos mostrar no âmbito de que a pessoa com maior poder aquisitivo terá mais facilidade em quitar seus débitos, e as maiores pontuações são para estes, que tem o maior “salário” (SECURATO, 2012, p. 192).

Cargo ou Função	Pontuação
Presidente / diretor	50
Nível gerencial / empregado categorizado *	40
Supervisão **	20
Funcionário público	30
Profissional liberal	30
Outros	10

* Com nível superior, como químicos, físicos, advogados, engenheiros;

** Administradores, economistas, chefes de seção em fábricas, lojas de departamento, áreas administrativas etc.

Quadro 7 - Pontuação para o parâmetro cargo ou função

Fonte: Securato (2012, p. 192).

e) Renda

A renda dever ser comprovada, com contracheques quando assalariado, por comprovantes de créditos em conta, em caso de aposentados, por declaração de imposto de renda referente ao ultimo exercício. Para a análise do parâmetro renda, deve ser considerada a renda líquida descontadas as despesas de caráter fixo. (SECURATO, 2012, p. 193).

Renda mensal líquida	Pontuação
Entre R\$ 600,00 e R\$ 1.000	10
Entre R\$ 1.001 e R\$ 2.000	20
Entre R\$ 2.001 e R\$ 4.000	30
Entre R\$ 4.001 e R\$ 6.000	40
Acima de R\$ 6.000	50

Quadro 8 - Pontuação para o parâmetro renda líquida

Fonte: Securato (2012, p. 19)

f) Patrimônio líquido:

Este parâmetro analisa o patrimônio do solicitante de crédito a valor de mercado e os seus bens, como imóveis, terrenos, carros com comprovação atrás de apresentação de escrituras, certidões negativas e documentos. (SECURATO, 2012, p. 194).

Patrimônio Líquido	Pontuação
Abaixo de R\$ 30.000	50
Entre R\$ 30.000 e R\$ 50.000	40
Entre R\$ 50.000 e R\$ 100.000	20
Entre R\$ 100.000 e R\$ 150.000	30
Acima de R\$ 150.000	30

Quadro 9 - Pontuação para o parâmetro patrimônio líquido

Fonte: Securato (2012, p. 194).

Segundo Securato (2012, p. 194), Na próxima figura é apresentado o sistema credit scoring completo, com as informações das figuras acima já devidamente feitas o analista estará apto para preencher o Cash Credit Scoring, mas mesmo que o solicitante do crédito tiver pontuação máxima em todos os parâmetros não poderá ultrapassar 50% de sua renda mensal.

Resumo do Sistema de Pontuação para Pessoa Física		
Parametro/ Peso	Situação do Cliente	Pontuação
Restrição Cadastral peso 30	Com até três restrições devidamente esclarecidas através de Certidões Negativas e/ou comprovação de pagamento	10
	Sem restrições cadastrais	40
	sem restrições cadastrais e com boa experiencia anterior	50
	Sem restrições cadastrais e com má experiencia anterior	20
Idade peso 10	Entre 21 e 30 anos	20
	Entre 30 e 35 anos	30
	Entre 35 e 45 anos	40
	Entre 45 e 65 anos	50
	Acima de 65 anos	10
Estabilidade no Emprego peso 10	Inferior a 1 ano	10
	Entre 1 e 3 anos	20
	Entre 3 e 6 anos	40
	Entre 6 e 20 anos	50
	Acima de 20 anos	30
Cargo ou Função peso 10	Presidente/Diretor da Empresa	50
	Nível Gerencial/ Empregado Categorizado	40
	Supervisão	20
	Funcionário Público	30
	Profissional Liberal	30
	Outros	10
Renda Líquida Mensal Peso 30	Entre R\$ 600 e R\$ 1.000	10
	Entre R\$ 1.001 e R\$ 2.000	20
	Entre R\$ 2.001 e R\$ 4.000	30
	Entre R\$ 4.001 e R\$ 6.000	40
	Acima de R\$ 6.000	50
Patrimônio Líquido peso 10	Abaixo de R\$ 30.000	10
	Entre R\$ 600 e R\$ 1.000	20
	Entre R\$ 600 e R\$ 1.000	30
	Entre R\$ 600 e R\$ 1.000	40
	Acima de R\$ 150.000	50

Quadro 10 - Resumo do sistema de pontuação para pessoa física

Fonte: Securato (2012, p. 195).

Um exemplo do modelo na pratica esta apresentado no quadro a seguir.

Patrimônio Líquido	Situação	Pontuação
Conceito	Não apresentou restrições em pesquisa realizada junto ao SPC/Serasa e no telecheque. Cliente novo.	40
Idade	29 anos	20
Estabilidade no emprego	2 anos e 6 meses	20
Cargo/ função	Supervisor de vendas	20
Renda líquida mensal	R\$ 3.000,00	30
Patrimônio líquido	R\$ 28.000,00	10

Quadro 11 - Aplicação prática do modelo Cash Credit Scoring

Fonte: Securato (2012, p. 196).

No modelo acima demonstrado vimos que além de ter boas pontuações aos tomadores de crédito é necessário ter também boa situação financeira, somente assim poderão ter o crédito desejado. No quadro abaixo veremos como é feita a análise de dados:

Parâmetros	Pontuação	Peso (%)	Total Pontuação x Peso
Conceito	40	30	12%
Idade	20	10	2%
Estabilidade no Emprego	20	10	2%
Cargo ou Função	20	10	2%
Renda Líquida	30	30	9%
Patrimônio Líquido	10	10	1%
Total			28%

Quadro 12 - Apuração do percentual para crédito no Cash Credit Scoring

Fonte: Securato (2012, p. 196).

No exemplo multiplica-se a pontuação pelo peso depois se divide por 100, e temos o percentual. O total obtido multiplicado pela renda líquida nos fornecerá a prestação máxima a ser assumida pelo solicitante do crédito. Como no exemplo: Prestação Máxima = 28% x R\$ 3.000,00 (Renda líquida mensal) = R\$ 840,00

O tomador de crédito que atender a todos os parâmetros do Credit Scoring, que não apresentar mais do que três restrições cadastrais, poderá ser dispensado da necessidade de um avalista, tendo em vista que sua prestação ficará dentro de suas condições reais de pagamento. (SECURATO, 2012, p.196).

Ao conceder crédito para microempresas e pessoas físicas, é importante avaliar as perspectivas em geral. A ficha cadastral não deve ser jamais dispensada, é uma ferramenta de extrema importância antes de uma análise de crédito é necessário preencher todos os campos da ficha cadastral, logo cada organização cria uma ficha que considera adequada a sua política de crédito.

Para esta análise pode-se usar a ficha sugerida por Securato (2012, p. 206).

Cliente	Fiador/Avalista
1- Qualificação	
Nome por extenso: _____	
Data de nascimento: ___/___/___ Natural de: _____ Nacionalidade: _____	
Estado Civil: _____ Regime: _____ Nº de Dependentes: _____	
RG nº: _____ CIC/CPF: _____ Profissão: _____	
2- Dados do Cônjuge	
Nome por extenso: _____	
Data de nascimento: ___/___/___ Natural de: _____ Nacionalidade: _____	
Estado Civil: _____ Regime: _____ CIC/CPF: _____	
RG nº: _____ Empresa em que trabalha: _____ Função: _____	
3- Endereço Residencial	
Rua/Av: _____ Nº: _____ Complemento: _____	
Bairro: _____ Cidade: _____ Estado: _____ CEP: _____	
Fone: (___) _____ Tempo de Residência: _____ End. Anterior: _____	
Nº: _____ Bairro: _____ Cidade: _____ Estado: _____	
() Casa Própria () Casa Alugada () Mora com Parentes () Outros	
4- Informações Profissionais	
Empresa Atual: _____	
Endereço: _____ Nº: _____ Bairro: _____	
Cidade: _____ Estado: _____ CEP: _____	
Função: _____ Tempo de Serviço: _____	
Fone: (___) _____ Ramal: _____ Outras Atividades: _____	
Emprego Anterior: _____	
Endereço: _____ Nº: _____ Bairro: _____	
Fone: (___) _____ Cargo ou Função: _____	
5- Renda Líquida	
Rendimentos Líquidos Mensais(*)	
Do trabalho	R\$ _____
Outros(**)	R\$ _____
Renda Cônjuge	R\$ _____
TOTAL	R\$ _____
(*) No caso de autônomo, deduzir despesas com alugel do local de trabalho e salário + encargos com pessoal. No caso de empregados, deduzir outras despesasde caráter fixo.	
OBS.:Apresentar comprovantes de Todos os rendimentos.	
(**) Especificar	

6- Patrimônio líquido			
a) Imóveis (discriminação e localização)	Valor Atual de Mercado (R\$)	Ônus existentes (R\$)	Prestação Mensal (R\$)
b) Outros Bens (veículos especif., linhas telef., etc)	Valor Atual de Mercado (R\$)	Ônus existentes (R\$)	Prestação Mensal (R\$)
c) Aplicações Financeiras (especificar Inst. Financeiras)	Tipo (Cad. Poupança, Fundos, Ouro, etc...)		Valor (R\$)
Obs.: Mencionar se bens Móveis ou imóveis são segurados.			
7- Referências			
Pessoais (nome, endereço e telefone de 2 pessoas)		Pessoais (nome, endereço e telefone de 2 parentes)	
Comerciais (onde já comprou a crédito/ financiamento- cartões de crédito)		Bancária	
Empresa	Endereço	Telefone	Valor Data
		Banco	Agência N° da conta corrente
Declaro para os devidos fins, que as informações acima. São verdadeiras, responsabilizando-me por qualquer dado omitido e comprometendo-me a comunicar meu novo endereço em caso de mudança. Solicito o envio de correspondencia para meu endereço: () Comercial () Residencial () Outros (especificar) . . _____, de _____ de _____. . _____ Assinatura			

Figura 3 - Modelo de ficha cadastral
Fonte: Securato (2012, p. 206 e 207).

Os modelos de *credit scoring* proporcionam muitas vantagens, pois é de fácil acesso, especialmente para aqueles que não possuem uma cultura de crédito, é bastante simples e fácil de aplicar o modelo na organização, contem dados objetivos e consistentes, portanto é um modelo prático para análise de crédito. (AMORIMNETO E CARMONA, 2004, p. 5).

2.8 RISCO DE CRÉDITO

Risco de crédito se remete ao termo perda. “Risco é definido no dicionário Webster’s como “um perigo”; exposição a perdas e injuria.” (BRIGHAM, 2001, p. 175). Em relação ao risco Gitman (2010, p. 203) diz; “risco é usado de forma intercambiável com incerteza em referencia á variabilidade dos retornos associados a um determinado ativo.”

Para conceder crédito a um cliente assumem-se custos e riscos que na venda a vista não se tem tais como:

- Despesas com análise de concessão de crédito;
- Risco de perdas;
- Custos com recursos para aprimorar as contas a receber.

Esses são processos que atribuem custos para a empresa, como também visitas para cobranças, com serviços de informações cadastrais, com cartórios, etc. (BRAGA, 1989, p. 114).

Conforme Ross (1995, p. 233) o risco decorre de um fator inesperado que acontece no retorno de capital esperado com a obtenção de crédito, para ele podemos exemplificar que os riscos estão divididos em dois grupos:

- *Risco Sistemático*: é qualquer risco que afeta um grande número de ativos, e cada um deles com maior ou menor intensidade.
- *Risco Não Sistemático*: é um risco que afeta um único ativo ou um pequeno grupo de ativos.

Neste âmbito podemos ver que o risco pode ser apenas das partes envolvidas, bem como pode envolver toda a sociedade que é inserida na operação.

2.9 INADIMPLÊNCIA

No Brasil a inadimplência voltou a crescer “após a grande crise mundial gerada pela capacidade de se saldarem as cédulas hipotecárias nos Estados Unidos da América.” (KASZNAR, 2009, p 51), o que acontece um grande impacto no mercado do crédito, nas concessões de créditos, as taxas de juros e nas vendas, o que gera consequências com aumento do desemprego, diminuição da renda do empregado, o grande aumento dos impostos, contas que se torna uma verdadeira bola de neve. (KASZNAR, 2009, p 51).

O Banco Central do Brasil define inadimplência o crédito adquirido que após o vencimento some noventa dias, ou seja, três meses. (RELATORIO DE ESTABILIDADE FINANCEIRA, 2008, p. 19 apud, KASZNAR, 2009, p. 52).

Na figura a seguir iremos ver a inadimplência de algumas modalidades de créditos:

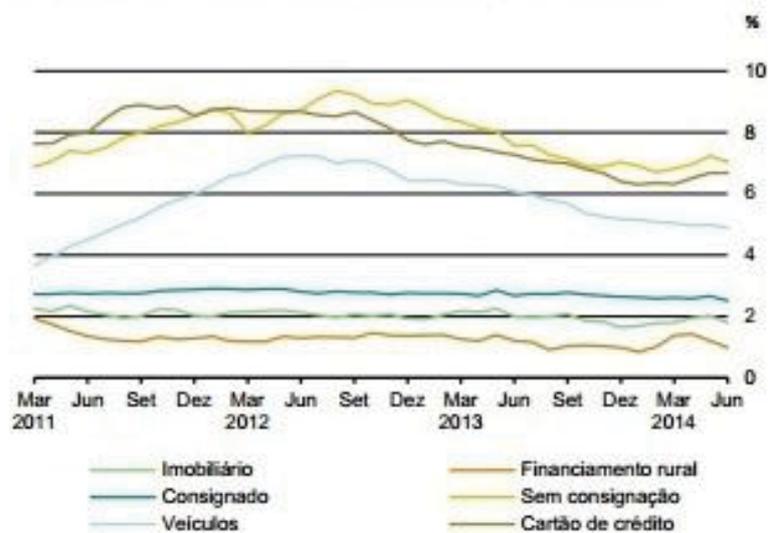


Figura 4 - Inadimplência de Pessoa Física por modalidade

Fonte: Banco Central do Brasil (2014 p. 19).

Apresentou um sinal de elevação em consideração ao ciclo do segundo semestre de 2012, os empréstimos e operações de cartão de crédito uma modalidade ariscada “apresentaram, entre fevereiro e junho aumento na inadimplência de 6,7% para 7,0% e de 6,4% para 6,7% respectivamente.” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, SET.2014, p. 19-20).

Para Alves e Camargo (2014, p. 72) Pessoas com mais escolaridade, pessoas casadas e do sexo feminino menor a inadimplência, pessoas solteiras e masculinas tem mais probabilidade a serem inadimplentes, quanto maior o tempo de estabilidade no emprego ou na

empresa que é de sua propriedade menor a chance de inadimplência. São dados que podem ser coletados com os parâmetros de pontuação do modelo *Credit scoring*.

2.10 POLÍTICA DE COBRANÇA

Conforme a análise de Sanvicente (1987, p. 159), “A finalidade da política de cobrança está refletida exatamente nessas observações: ela existe para que vendas já efetuadas efetivamente transformem-se em recebimentos.”

Para Blatt (2000, p.45 – 46) A política de cobrança está diretamente ligada ao setor de concessão de crédito, uma má concessão do crédito resultara em complicações na política de crédito, uma política de cobrança mais rígida pode prejudicar um organização, mas é melhor que vender e não receber o valor, na cobrança devem ter regras claras e de bom entendimento, é de muita importância também restringir o crédito de cliente com histórico de inadimplência.

Um método de cobrança pode ser feita através de títulos registrados, é feita a cobrança por intermédio do banco é seguro e prático, e em geral tem menos custos, pois se o sacado atrasar o pagamento o banco encaminha a protesto incluindo os encargos para o sacado pagar. (HOJI, 2012, p. 131).

Brigham (2001, p.791) diz:

A **política de cobrança** refere-se aos procedimentos seguidos pela empresa para o recebimento de contas vencidas. Por exemplo, uma carta pode ser enviada aos clientes quando uma conta está vencida há 10 dias; uma carta mais severa, seguida por um telefonema, seria enviada caso o pagamento não fosse recebido nos próximos 30 dias; e a conta seria transferida para uma agência de cobrança após 90 dias.

Os processos de cobrança podem ter muitos custos e pode danificar a imagem da empresa, os clientes em geral não aceitam muito bem a ideia de suas dividas irem a agencias de cobranças, mas é necessário ser firme para não resultar em perdas, para minimizar isto vale a ter uma política de crédito rigorosa. (BRIGHAM, 2001, p. 791).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o método da pesquisa usada na elaboração do trabalho.

Para Asti Vera (1979, p. 9, apud, MARCONI E LAKATOS, 2010, p. 1), O significado da palavra pesquisa em vários conceitos não tem muita clareza, para ele o ponto inicial da pesquisa trata-se de um problema encontrado, avaliado, analisado, examinado e após tendo uma ou muitas soluções para o problema.

Diehl e Tatim definem pesquisa da seguinte maneira: “constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de métodos, processo e técnicas”. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 47). Para Roesch, (2013, 119), o capítulo de metodologia descreve como o projeto será realizado, podendo definir que tipo do método é mais apropriado, envolvendo precisamente teoria e realidade.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A classificação da presente pesquisa foi definida com uma pesquisa descritiva e exploratória, para Oliveira (2002, p.135) “os estudos exploratórios tem como objetivo a formulação de um problema para efeito de uma pesquisa mais precisa ou, ainda, para a elaboração de hipóteses.” Segundo Oliveira (2002, p.114) pesquisa descritiva é “um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno.” Será descrito o assunto política de crédito e seus componentes sendo mensurados o nível de inadimplência e uma pesquisa documental para melhor analisar a política de crédito da empresa.

Segundo Roesch, “espera-se que o método de pesquisa seja coerente com a maneira como o problema foi formulado, com os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade de dados”. (ROESCH. 2013, p.126).

Quanto á abordagem do problema de pesquisa está definida como quantitativa para mensurar o nível de inadimplência da empresa. Pesquisa quantitativo-descritivo denomina-se em uma investigação de pesquisa empírica sendo sua finalidade o delineamento ou análise de fatos ou fenômenos. (MARCONI LAKATOS, 2010, p. 70).

Diehl e Tatim (2004, p. 51), definem pesquisa quantitativa da seguinte maneira:

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação análise de regressão etc., com o objetivo e garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto as inferência.

Para abordar o problema específico na concessão de crédito, na análise de crédito e análise no cadastro de clientes é definido como pesquisa qualitativa.

Diehl e Tatim (2004, p. 52), definem pesquisa qualitativa da seguinte maneira:

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Quanto ao procedimento técnico o presente trabalho é classificado com estudo de caso, Yin (1981 apud ROESCH, 2013, p. 155) diz “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.” Para Stake (1994, apud ROESCH, 2013, p. 200), estudo de caso é a escolha de um objeto a ser estudado, o estudo pode ser único ou vários e o que for analisado podem ser indivíduos, organizações, eventos, grupos países e regiões.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Segundo Oliveira (2002, p.86), as variáveis decorrem da hipótese e são utilizadas para mostrar as alterações, como valores, aspectos, propriedades, quantidades, qualidades, forma, que se alteram na hipótese, possibilitando que estas sejam submetidas a teste.

Concessão de crédito: Estes processos envolvem técnicas que determina quais clientes terá o crédito liberado e a avaliação da qualidade do crédito, após são comparados com a política de crédito da empresa. (GITMAN, 2010, p. 558);

Análise de crédito: “A análise de crédito é o processo de decidir se deve ser dado crédito ou não a determinado cliente. Normalmente isso envolve duas etapas: coletar informações relevantes e determinar o risco de crédito.” (STEPHEN A. ROSS, RANDOLPH W. WESTERFIELD, BRADFORD D. FORDAN, 1997, p.372);

Inadimplência: O Banco Central do Brasil define inadimplência o crédito adquirido que após o vencimento some noventa dias, ou seja, três meses. (RELATORIO DE ESTABILIDADE FNANCEIRA, 2008, p. 19 apud, KASZNAR, 2009, p. 52).

Todas as variáveis serão mensuradas através pesquisa documental e a inadimplência será mesuradas estatisticamente com informações coletas de um relatório de inadimplência.

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

Para Diehl e Tatim (2004, p. 64) população e amostra são elementos passíveis a serem mensurados que enfatiza as variáveis a ser estudada ou analisada, a população não se restringe somente em pessoas, mas também famílias, empresas, ou qualquer outro elemento, dependendo do objetivo do pesquisador. “Amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada.” (DIHL E TATIM, 2004, p. 64).

A empresa a ser estudada é a loja X Calçados, localizada em Barros Cassal – RS, que está no mercado há dois anos, comercializa calçados e acessórios para adulto e infantil, será estudada, analisada e criada sugestões de melhorias para a política de crédito da empresa, logo os documentos de inadimplência a observação do método de concessão de crédito utilizada serão estudados para ao final da pesquisa apresentar sugestões de melhorias.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados da pesquisa irá utilizar documentos fornecidos pela empresa de relatório de inadimplência e informações de concessão de crédito. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 48) a pesquisa documental tem como fonte a coleta de dados restrita a documentos,

escritos ou não o que é chamado de fontes primarias, sendo que esses dados podem ser coletados no momento do fato ou após.

Ainda a coleta de dados utilizará a observação participante. A observação é muito importante em uma pesquisa. (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 27), “é dela que depende o valor de todos os outros processos. Sem a observação, o estudo da realidade e de suas leis seria reduzido á simples conjectura e adivinhação.” (CERVO E BERVIAN, 2005, p. 27).

Ainda Cervo e Bervian (2002, p.28) dizem que observação participante é quando o observador deliberadamente se envolve com o objetivo da pesquisa fazendo parte dele. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 76) a observação é uma técnica usada para a coleta de dados para se obter informação de aspectos da realidade, examina fatos ou fenômenos que deseja estudar logo não se limita em apenas ver ou ouvir.

Quanto à inadimplência será mensurado o percentual desde a sua criação até a data de 31/03/2015, com informações coletadas junto aos documentos que compõem a carteira de crédito.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

No presente trabalho será analisada a pesquisa classificada como descritiva/exploratório de forma quantitativa e qualitativa.

Para os autores Diehl e Tatim, (2004, p.82):

Na pesquisa de caráter tanto quantitativo quanto qualitativo, existe a necessidade de organizar os dados coletados para que eles possam ser interpretados pelo pesquisador. A pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador ao encerrar sua coleta de dados, depara-se com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, materializados na forma de textos.

Ainda Diehl e Tatim (2004, p. 83) falam que “na pesquisa de caráter quantitativo, normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística com a ajuda de computadores.” Será analisados os níveis de inadimplência no período de dois ano, também será analisado a concessão de crédito utilizada atualmente pela empresa estudada.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados obtidos nas entrevistas realizadas com o proprietário da empresa, bem como o levantamento de dados coletados nos documentos que representam todos os títulos de crédito da empresa vencidos e a vencer na data de 31/03/2015.

Primeiramente a empresa é contextualizada, relatando-se um pouco de sua história. Logo após, a política de crédito atual e os dados coletados são apresentados. E, por último, sugere-se um plano de política de cadastro, crédito e cobrança que atenda as necessidades da empresa estagiada, visando diminuir o percentual de inadimplência.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa X Calçados iniciou sua entrada no mercado em dezembro de 2012, é uma empresa de pequeno porte que comercializa calçado adulto e infantil e também acessórios femininos como cintos, carteiras e bolsas, trabalhando com marcas mais conceituadas atendendo uma falta na cidade onde é localizada, no município de Barros Cassal – RS. O quadro de funcionários compreende três pessoas da família, uma filha e seus pais. A loja apesar de uma estrutura pequena apresenta a seus clientes um ambiente moderno e aconchegante. A empresa é classificada com empresa de pequeno porte.

4.2 POLÍTICA ATUAL DE CADASTRO, CRÉDITO E COBRANÇA

A empresa trabalha com um prazo de venda de no máximo seis parcelas tanto no boleto como no cartão de crédito, de acordo com a necessidade do cliente. Na primeira

compra é solicitado uma entrada de 40% a vista e o restante parcelado em duas vezes, na segunda compra do cliente já é possível sem entrada e com maior números de parcelas.

As vendas a prazo são feitas em três modalidades: uma com anotação em caderno sem emissão de título de crédito, outra via cartão de crédito e uma terceira com emissão de boleto bancário com informações de nome completo, endereço completo e o numero de CPF e/ou CNPJ. As vendas a prazo são acrescidas de 10%. Os clientes da loja são maioria de Barros Cassal – RS e interior, Gramado Xavier – RS e Boqueirão do Leão – RS.

4.3 COMPORTAMENTO DA POLÍTICA ATUAL DE VENDAS

Na figura se visualiza o comportamento da política atual de vendas, cuja análise efetua-se a seguir:

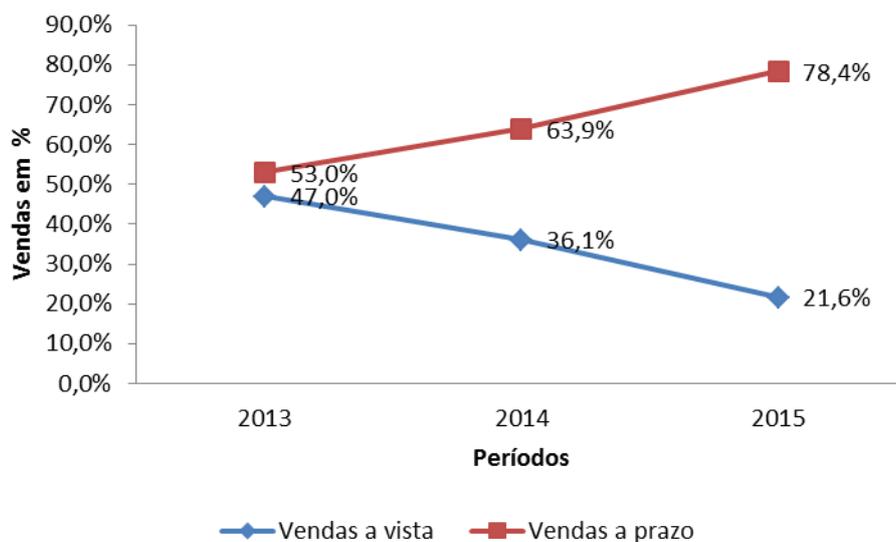


Figura 5 - Comportamento da Política atual de vendas

Fonte: Dados da empresa.

Da análise do comportamento da política de vendas, constata-se uma elevação significativa nas vendas a prazo passando de 53% (cinquenta e três por cento) para 78,4% (setenta e oito vírgula quatro por cento), em detrimento das vendas a vista, que de 47% (quarenta e sete por cento) recuou para 21,6 (vinte e um vírgula seis por cento), aumentando assim o risco no recebimento. Esta mudança de comportamento não elevou em nada o volume de vendas, mantendo-se constante as vendas nos períodos analisados.

Constatou-se também da análise da política de crédito atual que a inadimplência aumentou em 79% (setenta e nove por cento) de 2013 para 2014.

4.4 PROPOSTA DO PLANO MAIS ADEQUADO DE CADASTRO, CRÉDITO E COBRANÇA

A presente proposta baseia-se em Rende (2007), adaptada as necessidades apuradas na empresa estagiada. Espera-se com a presente proposta de plano, colaborar na identificação e possível implantação de um cadastro eficiente de clientes, como para criar critérios e parâmetros indispensáveis quando na liberação de crédito bem como organizar um sistema de cobrança. Neste contexto, busca-se diminuir a inadimplência, aumentar o faturamento e estreitar a relação com clientes.

4.4.1 Do Cadastro

A seguir serão apresentadas sugestões de plano de política mais adequado para questões relacionadas ao cadastro.

4.4.1.1 Inadimplência

Em uma empresa a concessão de crédito liberal sem informações importantes ou como muitos fazem apenas anotação no caderno o empresário corre um risco alto de não receber a dívida e ainda perder o cliente, pois esse cliente geralmente evita contato para não ser cobrado, essa ação mesmo sem querer ajuda a aumentar a inadimplência na empresa. Uma sugestão é ficar atento a qualidade de seus clientes, calcular os gastos que esse cliente que não paga em dia está gerando para tomada de decisão se realmente ainda é possível vender a esse cliente.

4.4.1.2 Ficha Cadastral

A Ficha cadastral é uma ferramenta de muita importância, nela podem-se coletar dados do cliente importantes e necessários para a análise e para ter em mãos informações para caso de futuras cobranças. Sugere-se um modelo de ficha cadastral para a loja X Calçados, um modelo simples, mas com dados necessários a sua implementação.

EXEMPLO: APÊNDICE A – MODELO DE FICHA CADASTRAL

4.4.1.3 Documentação

Para devidas conferências de dados informados pede-se a Carteira de Identidade e o CPF para conferência. Sugere-se que se coloquem cartazes em pontos de acesso ao cliente sobre a regra de apresentar os documentos para evitar reclamação e de alegar não ter os documentos consigo.

4.4.1.4 Atualização Cadastral

Assim como a ficha cadastral é importante, a atualização do mesmo é necessária, uma sugestão é que a cada final de ano seja feita uma promoção com descontos, atraindo o cliente para loja, assim atualizando a ficha cadastral, também atualizar informação como a SERASA, Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), na Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) da cidade, sempre lembrando que de acordo com Código de Proteção e Defesa do Consumidor esse é um uso confidencial e pago, para clientes com pouco tempo de cadastro dispensa essa ação, ficando essa atualização para a próxima promoção.

4.4.2 Do Crédito

A seguir serão apresentadas sugestões de plano de política mais adequado para questões relacionadas ao crédito.

4.4.2.1 Classificação do Crédito quanto a Origem dos Recursos

A loja X Calçados já vem utilizando os recursos próprios para vendas a prazo, como é uma empresa de pequeno porte é a melhor opção, ainda que tenha riscos tem a vantagem do cliente pagar os boletos tanto nos bancos quanto na loja, fazendo com que o cliente retorne na loja todo mês assim possibilitando mais vendas.

4.4.2.2 Procedimentos para Análise do Crédito

Após o cliente demonstrar interesse na compra a prazo, deve ser informado da política de crédito que será liberado com 40% avista na primeira compra do cliente na loja e até 4 parcelas, com vencimentos de 30/60/90/120 no boleto, no cartão de crédito as parcelas ficam até 6, em seguida encaminhado para realizar a ficha cadastral, sempre com simpatia e educação para que o cliente possa se sentir a vontade para informar os dados solicitados, clientes que possuem restrições no CPF será negado o crédito, será aceito cheques pré-datados somente de clientes tradicionais e será estimuladas as vendas no cartão de crédito com parcelas maiores de acordo com o valor da compra. Feitas as negociações de venda a prazo sugere-se a utilização de uma nota promissória, onde possui dados da compra e assinatura do cliente que solicita o crédito. A modalidade de vendas a prazo com marcação no caderno deve ser extinta de imediato.

4.4.2.3 Limite de Crédito

De acordo com a empresa estudada o ideal é que o limite de crédito seja baseado no histórico de compra do cliente e renda, mas não ultrapassar o valor de um salário mínimo.

4.4.2.4 *Classificação do Cliente*

A classificação do cliente é extremamente importante para estratégias de marketing e melhor relacionamento com os clientes, para clientes A dar descontos especiais, assim como clientes A e B dar brindes como canetas, sacolas da loja, chaveiros personalizados da loja, mandar mensagem de aniversário fidelizando o cliente bom e estimulando o cliente C.

A classificação do cliente na loja X Calçados de acordo com análise de dados fica assim:

Cientes A: Aqueles que pagam antecipados ou no dia do vencimento;

Cientes B: Pagam com atraso em até 8 dias;

Cientes C: Pagam com atraso de 9 a 30 dias.

4.4.2.5 *Indeferimento do Crédito*

Este procedimento deve ser informado com educação para não causar constrangimento, o ideal é que o responsável para informar o cliente não seja o dono da loja e sim um funcionário deixando claro que é uma regra da política de crédito da empresa, pelo fato de ser uma cidade pequena onde muitos se conhecem.

4.4.2.6 *Garantias*

Para o ramo de vendas de calçados no varejo não se tem muita opção de garantias adequadas, pois é um valor médio, então se sugere a nota promissória com assinatura do cliente.

4.4.3 Da Cobrança

A seguir serão apresentadas sugestões de plano de política mais adequado para questões relacionadas à cobrança.

4.4.3.1 Organização do Setor de Cobrança

Para a empresa estudada o ideal seria seguir um roteiro simples pelo fato da loja ser pequena, ter uma planilha com os dados de créditos em atraso e manter sempre atualizada.

4.4.3.2 Aspectos Importantes Para a Cobrança dos Créditos em Atraso

Para a realização da cobrança terá como a primeira etapa um contato amigável logo após o vencimento da parcela, tanto por telefone como por carta, a seguinte etapa é um segundo contato para avisar de que após o vencimento tem juros e multa e que em 8 dias vai a protesto, na terceira etapa será protestado a dívida.

4.4.3.3 Respeito ao Código de Defesa do Consumidor

O Código de Defesa do Consumidor realiza punições para infrações como:

- Cobrar dívida de maneira agressiva, com ameaças;
- Cobrar no local de trabalho, na frente de outras pessoas;
- Divulgar informações do devedor;
- Não informar o cliente que será registrado no órgão de proteção ao crédito;
- Enganar o cliente da qualidade do preço do produto;
- Passar informações incorretas, entre outras.

A empresa tem a disposição o Código de defesa do Consumidor, e está ciente de suas obrigações como lojista sempre respeitando o mesmo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão do curso de Administração realizou-se com o objetivo geral de propor o plano mais adequado de política de cadastro, crédito e cobrança para a empresa que apresentava falhas em sua política também oportunizou um crescimento profissional numa área da administração que atualmente vem recebendo um destaque maior, “crédito e risco”. Há uma crescente preocupação das instituições com o conhecimento das variáveis que justificam o montante de sua inadimplência.

Da aplicação da metodologia definiram-se, na primeira fase, respaldado na literatura os conceitos, as características, a estrutura, as variáveis ou fatores que condicionam o processo de concessão e avaliação do risco de crédito. Num segundo momento, identificou-se e descreveu-se o processo de concessão de crédito da empresa estagiada, identificando a evolução da política de crédito bem como da respectiva inadimplência. Finalmente, apresentou-se a proposta de política de cadastro, crédito e cobrança para a empresa.

Por fim a elaboração desse trabalho provocou a importância da política de crédito também em empresas de pequeno porte, e também um importante aprendizado pessoal, foi apresentada uma proposta que realmente pode ser usada e com resultados positivos para uma empresa de pequeno porte, conclui-se que, os objetivos propostos foram alcançados na íntegra e se a proposta, embora simples, mas de fácil entendimento e implantação for concretizada, os riscos inerentes à política de crédito da empresa X Calçados na cidade de Barros Cassal – RS, serão minimizados em potencial.

REFERÊNCIAS

ALVES, César Moreira, CAMARGO, Marcos Antonio. **Fatores condicionantes da inadimplência em operações de microcrédito**, 2014: Disponível em: <www.spell.org.br>. Acesso em: 15 out. 2014.

AMORIMNETO, A. Antônio; CARMONA, M. Ulisses, Charles. **Modelagem do risco de crédito**: Um estudo do segmento de pessoas físicas em um banco de varejo. 40 ed, v. 10. n° 4, jul-ago, 2004.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Estabilidade Financeira**, Brasília, v. 13, n° 2, set, 2014. Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em: 14 out. 2014.

BLATT, Adriano. **Cobrança**: dicas práticas para cobrar e combater a inadimplência. 3 ed. São Paulo: Editora STS, 2000.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas da administração financeira**. 1 ed. São Paulo, 1989.

BRIGHAM, Eugene F. **Administração financeira**: teoria e prática. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CARDOSO, Bruno. **Política de crédito e cobrança**. 2010. Disponível em: <www.administradores.com>. Acesso em: 06 out. 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas, São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KASZNAR, Istvan Karoly. **Marketing, Política de Crédito e Inadimplência**. Vender bem e evitar o mau pagador: Um desafio permanente. RPCA, Rio de Janeiro, v.3, n° 2, mai/ago, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; Eva Maria LAKATOS. **Técnicas de pesquisas:** planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NUNES, Carolline. **Organização de uma empresa.** 2010. Disponível em: <<http://carollinenm.webnode.com.br/blog/>>. Acesso em: 12 set. 2014.

OIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica:** Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RENDE, Rômulo. **Como elaborar um plano de cadastro, crédito e cobrança.** - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROSS, Stephen A. **Princípios da administração financeira.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W.e JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira:** Corporate Finance. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTI FILHO, Amando de. **Avaliação de riscos de crédito:** para gerentes de operação. São Paulo: Atlas, 1997.

SANVIVENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SECURATO, Jose Roberto. **Crédito, análise e avaliação do risco:** pessoas físicas e jurídicas. 2 ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012;

SOUZA, de, Ferreira, Almir; CHAIA, Jorge, Alexandre. **Política de crédito:** uma análise qualitativa dos processos em empresas. São Paulo, v. 07, n° 3, julho/setembro, 2000.



FICHA CADASTRAL

Data do cadastro: ___/___/___.

1: IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE

Nome: _____ Data de Nasc: ___/___/___.

CPF: _____ RG: _____ Est. Civil: _____.

Filiação: _____.

End. Residencial: _____

Nº: _____ Bairro: _____ Compl: _____.

Cidade: _____.

Telefone 01: _____ Telefone 02: _____.

Empresa onde trabalha: _____.

Nome do cônjuge: _____.

Empresa onde trabalha: _____.

Declaro, sob as penas da lei, que as informações acima são verdadeiras.

Barros Cassal, ___ de _____ de _____.

CLIENTE

APÊNDICE A: MODELO DE FICHA CADASTRAL

Figura 6 – Modelo de ficha cadastral

Fonte: própria do autor