

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS.**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**ESTAGIO SUPERVISIONADO**

**ELISÂNGELA RODRIGUES**

**CONCESSÃO DE CRÉDITO NO PÓS-VENDAS EM CONCESSIONÁRIA DE  
CAMINHÕES: FERRAMENTAS PARA MINIMIZAR A INADIMPLÊNCIA**

**PASSO FUNDO**

**2016**

**ELISÂNGELA RODRIGUES**

**CONCESSÃO DE CRÉDITO NO PÓS-VENDAS EM CONCESSIONÁRIA DE  
CAMINHÕES: FERRAMENTAS PARA MINIMIZAR A INADIMPLÊNCIA**

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

Orientador: Prof. Marcos Elmar de F. Nickhorn

**PASSO FUNDO**

**2016**

**ELISÂNGELA RODRIGUES**

**CONCESSÃO DE CRÉDITO NO PÓS-VENDAS EM CONCESSIONÁRIA DE  
CAMINHÕES: FERRAMENTAS PARA MINIMIZAR A INADIMPLÊNCIA**

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 Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Marcos Elmar de F. Nickhorn  
UPF – Orientador

Prof.  
UPF

Prof.  
UPF

**PASSO FUNDO**

**2016**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por estar presente em mais esta etapa, dando-me força, coragem e saúde, para conquistar meus objetivos.

Aos meus pais Aristides e Cenira que são minha base, que com certeza me deram a educação, amor, carinho e incentivo necessários para poder seguir em frente em minha caminhada, me guiando e mostrando como andar com os próprios passos buscando somente uma direção o sucesso, a minha eterna gratidão eu Amo muito vocês.

Estendo também o meu agradecimento ao meu Noivo Charles, amigo e companheiro, que entrou na minha vida quando minha fase acadêmica já estava sendo traçada, sempre me incentivando, tendo uma grande paciência comigo nos momentos de angústia e tensão não medindo esforços para minha felicidade e incentivando e apoiando para eu ir em frente e finalizar meu grande sonho, o meu muito obrigado você foi essencial, Eu te Amo muito.

A todos os professores que fizeram parte de minha formação, em especial meu professor que me forneceu dicas e me ajudou deste o início de meu projeto com muito carinho e dedicação em suas horas vagas na Feac Prof. Rosálvaro Ragnini (Kuki).

Em especial ao meu Orientador Prof. Marcos Nickhorn pelo apoio, paciência, dedicação e disponibilidade na orientação que se tornou indispensável para a realização deste trabalho.

A todas as pessoas da empresa estagiada, que foram extremamente prestativos no fornecimento de informações para que esse trabalho se concluísse com sucesso.

Enfim, a todos esses e aos demais que fizeram parte desta conquista e torceram para que ela acontecesse: o meu muitíssimo obrigado.

## RESUMO

RODRIGUES, Elisângela. **Concessão de crédito no pós-vendas em concessionária de caminhões: ferramentas para minimizar a inadimplência.** Passo Fundo, 2016. 62 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2016.

O presente trabalho aborda o processo de análise de crédito, índice significativo de inadimplência e os métodos e ferramentas já utilizadas em uma concessionária de veículos comerciais. Tem como objetivo principal identificar as alternativas adequadas para minimizar a inadimplência na concessão de crédito aos seus clientes, sendo verificados os relatórios gerenciais do último ano. Foi usado o método de pesquisa descritiva/ exploratório de forma quantitativa e qualitativa obtendo dados fornecidos pela própria empresa. A análise dos dados demonstrou que os principais fatores de inadimplência são o atraso dos boletos, erro nos boletos, a crise econômica e outros. A análise dos processos internos demonstrou que a principal causa dos problemas de inadimplência é o uso pela empresa de um software inadequado para suas operações, que não gera os boletos no ato da compra, e depende do banco para o envio dos mesmos, gerando os problemas de atrasos e erros. Além disso, um sistema mais atual pode contribuir avisando o cliente de parcelas a vencer. Desta forma, conclui-se que a implantação de um novo sistema de gerenciamento financeiro na empresa pode reduzir significativamente a inadimplência de seus clientes, aumentando o índice de satisfação e fidelizando ainda mais seus clientes.

**Palavras-chaves:** Sistema de Gerenciamento Financeiro, Análise de crédito e Redução de inadimplência.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os cinco c's do crédito.....	22
Figura 2: Tipos de riscos e seu impacto nos resultados organizacionais.....	28
Figura 3: Indicador serasa experian de inadimplência do consumidor .....	31
Figura 4: Mapa da inadimplência no brasil primeiro semestre do ano.....	32
Figura 5: Organograma da empresa. ....	45
Figura 6: Gráfico da distribuição das linhas de crédito .....	52
Figura 7: Gráfico dos principais motivos da inadimplência.....	52
Figura 8: Gráfico do nível de inadimplência no período de março/15 á março /16.....	53
Figura 9: Gráfico Perfil clientes Pessoa Física .....	52
Figura 10: Gráfico Perfil clientes Pessoa Jurídica .....	53

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Matriz swot da empresa.....	46
Quadro 2: Código de pagamentos .....	49
Quadro 3: Lembretes de Cobrança .....	50
Quadro 4: Porcentagem de clientes PF e PJ .....	53

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	11
1.2	OBJETIVOS.....	11
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	11
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	12
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	13
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	13
2.2	ANÁLISE DO AMBIENTE .....	13
2.3	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO .....	14
<b>2.3.1</b>	<b>Identificação da missão empresarial</b> .....	14
2.3.1.1	<i>Identificação da visão empresarial</i> .....	15
2.3.1.2	<i>Ambiente Externo</i> .....	16
2.3.1.3	<i>Oportunidades</i> .....	17
2.3.1.4	<i>Ameaças</i> .....	17
2.3.1.5	<i>Ambiente Interno</i> .....	17
2.3.1.6	<i>Pontos Fortes e Pontos Fracos</i> .....	18
2.4	CONCEITO DE CRÉDITO .....	19
2.5	ANÁLISE DE CRÉDITO .....	20
2.6	POLÍTICA DE CRÉDITO .....	20
2.7	FUNDAMENTO DA ANÁLISE DE CRÉDITO .....	21
2.8	OS CINCO C'S DO CRÉDITO .....	21
<b>2.8.1</b>	<b>Caráter</b> .....	22
<b>2.8.2</b>	<b>Capacidade</b> .....	23
<b>2.8.3</b>	<b>Capital</b> .....	24
<b>2.8.4</b>	<b>Colateral</b> .....	26
<b>2.8.5</b>	<b>Condições</b> .....	26
2.9	RISCOS .....	27
<b>2.9.1</b>	<b>Tipos de Riscos</b> .....	28
2.10	INADIMPLÊNCIA .....	29
<b>2.10.1</b>	<b>Causas da Inadimplência</b> .....	30
<b>2.10.2</b>	<b>Inadimplência das Empresas</b> .....	30

2.11	ANÁLISE CADASTRAL DO CLIENTE .....	35
2.11.1	<b>Análise de perfil</b> .....	35
2.11.2	<b>Análise de idoneidade</b> .....	36
2.11.3	<b>Análise financeira</b> .....	37
2.11.4	<b>Análise de relacionamento</b> .....	38
2.11.5	<b>Análise patrimonial</b> .....	38
2.11.6	<b>Análise de sensibilidade</b> .....	39
3	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	40
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	40
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	41
3.3	UNIVERSO DE PESQUISA .....	42
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	42
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	43
4	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	43
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	43
4.2	ORGANOGRAMA .....	45
4.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ..... <b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>	
4.3.1	<b>Matriz SWOT empresa de caminhões</b> .....	46
4.4	FORMALIDADES ATUAIS PARA CONCESSÃO DE CRÉDITO NA EMPRESA .....	46
4.4.1	<b>Comitê de crédito</b> .....	47
4.4.2	<b>Documentação e registro de clientes</b> .....	47
4.4.3	<b>Faturamento</b> .....	48
4.4.4	<b>Procedimento de cobrança</b> .....	49
4.4.5	<b>Lembretes de cobrança</b> .....	50
4.4.6	<b>Juros de mora</b> .....	51
4.5	DETALHAMENTO DO NÍVEL DE INDIMPÊNCIA DA EMPRESA NO PERÍODO DE MARÇO 2015 Á MARÇO 2016 .....	51
4.5.1	<b>Detalhamento do perfil dos clientes Inadimplentes</b> .....	53
4.5.2	<b>Identificação das virtudes e problemas das formalidades atuais de concessão de crédito</b> .....	55
4.5.3	<b>Sugestões à empresa estagiada, visando minimizar os níveis atuais de inadimplência</b> .....	57

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>58</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente quando falamos de crise percebemos que o assunto é preocupante, e a questão é saber qual será o tamanho que essa crise irá ter e de que maneira ela irá impactar-nos diversos setores de nossa economia e também nas finanças das pessoas neste ano de 2015.

As empresas no geral que serão as afetadas, e sofrerão muito com os impactos da crise, principalmente aquelas que dependem de crédito para seus negócios.

Por uma coerência econômica, que agrega as decisões do mercado financeiro atual, ao contrário do que acontece na equipe econômica atual os bancos deverão reduzir linhas de crédito, tanto a pessoas físicas quanto jurídicas.

Com todos esses acontecimentos, o risco de inadimplência cresce e isso faz com que imediatamente o banco aumente a rigidez das suas condições para concessão de crédito e o resultado será muito mais difícil para de obter financiamentos nas instituições privadas.

Para os empreendedores a melhor recomendação é que se preparem para tempo difícil, pois ao contrário do que muita gente imagina momentos de crise podem ser épocas de grandes oportunidades.

Por isso ao conceder o crédito corre o risco de não receber a operação por motivos diversos, que podem estar relacionados ao caráter do cliente, sua capacidade, fatores externos e até incapacidade de gerar recursos necessários para o cumprimento das suas obrigações.

Para prevenir estes casos de inadimplência a análise de crédito deve ocorrer de forma planejada e objetiva, pois envolve uma relação comercial, onde o conessor do crédito por meio da análise tentará minimizar ao máximo o risco de não receber o valor, por isso a empresa deve fixar uma política de crédito com auxílio de ferramentas flexíveis ou restritivas diminuindo as taxas de risco.

Portanto precisam seguir parâmetros fundamentais na concessão de crédito, devem basear-se no conhecimento do perfil do cliente, mediante um cadastro adequado e que proporcione informações amplas e seguras, pois as informações colhidas formal ou informalmente são necessárias para que se conheçam as pessoas e conseqüentemente se possa formar um conceito sobre elas.

O presente estudo tem por como escopo geral identificar quais as principais causas que levam os clientes se tornarem inadimplentes em um determinado período na empresa e buscar alternativas práticas que facilite a análise do crédito minimizando ao máximo as perdas.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O determinado estudo apresenta como tema geral uma análise, apontando quais as principais causas que levam clientes a se tornarem inadimplentes em um determinado período, o percentual de inadimplência em relação a carteira total, e a melhoria do processo decisório identificando também quais os fatores que dificultam a recuperação dos créditos inadimplentes na Concessionária de Caminhões.

A Empresa faz parte de uma Concessionária de Caminhões que oferece Soluções para Transporte, veículos pesados e semipesados Caminhões e Ônibus, Peças de Reposição e Serviços Técnicos e Financeiros (Financiamentos, Consórcio e Seguros) contamos ainda com a estrutura de produtos e serviços de Pneus.

A Rede de Concessionária vem crescendo junto com os seus parceiros, com suas unidades habilitadas para oferecer produtos e serviços com a mais alta tecnologia no mercado de veículos comerciais.

Esta pesquisa apresenta uma grande importância para a empresa, pois levantará as principais causas da inadimplência que geram alto nível de provisionamento para a carteira de crédito na parte de pós-vendas, buscará ferramentas e técnicas que facilitem a análise calculando o risco real de cada operação analisada e algumas técnicas mais eficientes de cobrança que auxiliaram na recuperação dos clientes inadimplentes.

**Neste contexto, a presente pesquisa se norteará pelo seguinte problema: Quais as ferramentas e alternativas práticas adequadas para minimizar a inadimplência em operações de Pós-Vendas (Serviços), aos clientes na Concessionária de Caminhões?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar as ferramentas e alternativas práticas adequadas para minimizar a inadimplência em operações de Pós-Vendas (Serviços) aos clientes na Concessionária de Caminhões?

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as principais causas que levam as operações se tornarem inadimplentes;
- Descrever o processo a política de crédito vigente na entidade estagiada;
- Identificar em que prazo médio as operações se tornaram inadimplentes;
- Verificar se as operações de liberação de crédito que estão em conformidade com a política de crédito vigente na empresa;
- Desenvolver um conjunto de recomendações que apresente ferramentas e alternativas de redução da inadimplência.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é considerado uma excelente ferramenta, que auxilia o administrador a estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando obter resultados positivos na relação da entidade com o seu ambiente interno e externo.

Conforme Oliveira (2003, p. 47) “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”.

(...)Planejamento estratégico é a melhor opção para as empresas, que buscam aplicar determinadas estratégias, com o objetivo de alcançar suas metas, através de um planejamento global e a longo prazo (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com Las Casas (2006, p.13) “planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado”. Portanto, é importante frisar, que o planejamento estratégico deve estar presente nas organizações que buscam a excelência como também no desenvolvimento dos seus produtos e serviços, sendo que é preciso estar sempre se atualizando, devido as grandes mudanças que vem surgindo no mercado.

(...)Segundo Sampaio (2000, p.29): o planejamento estratégico consiste num grande processo de aprendizagem justamente a partir de sua implementação, como um contínuo processo de feedback em todas as suas etapas, guiado para alcançar resultados. Estes são subsidiados nas oportunidades e ameaças existentes, examinadas através dos pontos fortes e fracos da organização e são elas que estabelecem e corrigem cursos de ação a longo prazo.

As fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, Segundo Oliveira (2003, p. 68), podem ser as seguintes:

### 2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente é uma das bases para a elaboração da estratégia e compõe a análise das ameaças e oportunidades do ambiente externo da empresa.

Quanto mais instável e complexo for o ambiente, maior será a necessidade do enfoque sistêmico e do planejamento estratégico.

Um dos motivos pelos quais os administradores devem necessitam realizar a análise do ambiente está relacionada com a Teoria Geral dos Sistemas, pois de acordo com esta, as organizações modernas são sistemas abertos que recebem influência do ambiente e estão em constante interação com ele, sendo os administradores responsáveis por assegurar que essas influências sejam canalizadas para uma direção positiva, contribuindo para o sucesso organizacional.

## 2.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico é a primeira fase do planejamento estratégico, que define qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos. A decisão de planejar decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o esperado se nada for feito.

(...) O diagnostico estratégico, segundo Oliveira (1986), deve considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa. Este ambiente proporcionará à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas.

Para enfrentar a situação ambiental, a empresa deverá ter plenos conhecimentos de seus pontos fortes e fracos, e esse processo de análise deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

Para a execução do diagnóstico estratégico, é necessário ter acesso a uma série de informações, que podem ser obtidas interna e externamente a empresa.

### 2.3.1 Identificação da missão empresarial

A missão da empresa é determinada pelo motivo pelo qual ela desenvolve suas atividades, onde estarão estabelecidos seus propósitos, ou seja, são os compromissos que a empresa cria para cumprir com sua missão, é o seu papel perante o mercado (TAVARES, 2010).

A missão deve estar clara a todos os integrantes da organização, ela deve ser entendida como uma identificação a ser seguida. Ao estipular a missão da empresa, os gestores devem se atentar para os diversos fatores que compõem o desenvolvimento de sua missão, ela deve ser focalizada no sentido da satisfação das necessidades dos clientes, uma vez que, a satisfação do cliente trará benefícios para a empresa e ela conseguirá o sucesso. A missão

deve ser capaz de refletir as aptidões essenciais da empresa, devem ser compreensíveis por todos, realistas e motivadoras, cativando os envolvidos a cumprirem com o determinado (OLIVEIRA, 2004).

Contudo, a missão deve ser clara e definida em termos amplos, e que busque satisfazer de alguma forma as necessidades do seu ambiente externo e não ser colocado de forma a oferecer alguns produtos ou serviços (FISCHMANN e ALMEIDA, 2011).

A finalidade da missão empresarial do estabelecimento é auxiliar na gestão dos esforços das pessoas para uma direção diante da especificação de seus principais compromissos, evitar desgastes e falta de foco perante a execução do plano estratégico, fundamentar a alocação de recursos da organização e alinhar a formulação das políticas empresariais para o alcance dos objetivos estabelecidos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

É por meio da declaração da missão que a empresa estabelece a causa pela qual ela vai lutar e ela se extingue a partir do momento em que sua missão se concretiza. Logo, os líderes deverão estabelecer novos sonhos, deverão se atualizar conforme surgem novos conhecimentos, novas percepções sobre a própria empresa e sobre os concorrentes (PICININ e KOVALESKI, 2009).

#### *2.3.1.1 Identificação da visão empresarial*

A visão empresarial determina os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar, ou seja, quanto ao destino da empresa, o que esperam que a empresa se torne ao longo do tempo.

A visão representa o que a empresa quer ser (FISCHMANN e ALMEIDA, 2011). A visão deve ser clara e entendível por todos, a fim de que possam executar suas funções com o intuito do cumprimento da visão estabelecido pela empresa. Portanto, ao estabelecer a visão empresarial, deve-se defini-la de forma objetiva para que todos os usuários compreendam, deve-se respeitar os direitos das pessoas, verificar se a visão direciona-se aos focos básicos da organização, que atendam em especial ao consumidor e que desenvolva uma cultura de atuação para resultados empresariais (OLIVEIRA, 2004).

Para que sejam elaboradas as estratégias empresariais, faz-se necessário que seja estipulada a visão da organização anterior, a fim de verificar quais os seus anseios, e, então, formular ações para atingir o determinado. O desafio de estabelecer a visão, não simplesmente uma escolha, e sim o autoconhecimento empresarial, ou seja, quem somos e o que valorizamos, quais nossos anseios (TAVARES, 2010).

A organização que possui sua visão definida dará foco às suas atividades. Sem uma visão clara, as pessoas trabalham de forma confusa, sem saber quais decisões tomar. A visão faz com que as pessoas tenham base comum e uma coordenação voltada a atender com o estabelecido, logo:

(...) A visão, literalmente, significa uma imagem. Visão de negócio ou visão organizacional ou, ainda, visão de futuro é o sonho acalentado pela organização. É a imagem com a qual ela se vê no futuro. É a explicação do por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte dos seus dias ao sucesso da organização onde trabalham, onde investem ou fazem negócios (CHIAVENATO e SAPIRO 2009, p. 87).

A visão do negócio, embora somente uma imagem, possui um poder muito real, e influencia as pessoas a desempenharem suas tarefas de forma a alcançar o futuro desejo, por isso é importante que a visão da empresa seja em torno dos níveis da organização, que venha satisfazer o desejo da empresa e das pessoas que nela estão inseridas (PICININ e KOVALESKI, 2009)

### *2.3.1.2 Ambiente Externo*

Nenhuma organização atua de forma isolada, mas sim inserida em um ambiente externo que atua sobre ela e sobre o qual ela também exerce influência. Sendo assim, ao elaborar seus planos, a empresa necessita considerar o ambiente, procurando utilizá-lo a seu favor.

Segundo Robbins (2002, p. 89), “o ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que podem afetar seu desempenho”.

Já para Bateman e Snell (2006, p. 47), “o ambiente externo são todas as forças relevantes fora das fronteiras da empresa como concorrentes, clientes, governo e a economia”.

No entanto, o ambiente de cada empresa difere, dependendo do nicho em que esta atua, em relação à gama de produtos ou serviços que oferece e os mercados que atende. O ambiente externo inclui todos os acontecimentos que ocorrem fora do ambiente interno da empresa e que afetam seu desempenho ou desenvolvimento. (CHIAVENATO, 2000).

### *2.3.1.3 Oportunidades*

Segundo Aaker (2012) as oportunidades devem ser avaliadas a fim de identificar o grau de seus impactos, se o impacto for positivo, a organização deve se preparar para agir imediatamente.

(“...”) As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e com sua probabilidade de sucesso.” (KOTLER, 2000, p.98).

### *2.3.1.4 Ameaças*

As ameaças são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos. Ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir.

(...) São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico (MARTINS, 2007).

Para Morais (2008), as ameaças são as forças externas que podem impactar no sucesso da empresa, tal como a competição, a capacidade operacional e o custo de aumentos dos bens. De acordo com Martins (2007), ameaças: são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento. Para evita-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade. Ameaças são fatores do ambiente externo que impactam diretamente na empresa e não podem ser controlados, eles podem prejudicar seu desenvolvimento e acarretar em perda de posicionamento de mercado. Portanto, devem ser analisados no planejamento estratégico da empresa.

### *2.3.1.5 Ambiente Interno*

Segundo Costa (2006) para fazer uma análise de ambiente interno é necessário criar uma lista ampla e abrangente dos pontos fortes e fracos e também os pontos que precisam ser melhorados, pontos esses que prejudicam a instituição.

Conforme Aaker (2012), a análise interna começa com a análise de finanças, medidas de vendas e lucratividade da organização, uma mudança em uma desses setores pode sinalizar uma alteração na viabilidade do mercado para linha de determinado produto e até a

capacidade de produzir competitivamente. O autor afirma também que ao criar e implementar uma estratégia, é de extrema importância identificar os ativos e competências da organizações, que representam os pontos fortes e pontos fracos da mesma.

(...)Aaker (2012) diz que ao realizar uma análise externa, uma série de oportunidades e ameaças serão identificadas, o desafio do ambiente interno é identificar quais são as mais relevantes e importantes para a organização e dar ênfase nas mesmas.

#### 2.3.1.6 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Ao estudar a organização internamente, pode-se destacar quais são seus pontos fortes e fracos que podem auxiliar para deixar a organização em posição vantajosa ou desvantajosa. É importante que os fatores sejam estudados a fim de minimizar perdas para a organização; os pontos fracos são tudo aquilo que pode vir a prejudicar a empresa e devem ser encarados como um fator a ser melhorado, e os pontos fortes são pontos positivos, que irão auxiliar como uma forma de oportunidade para a empresa (TAVARES, 2010).

Para saber a real situação da empresa é necessário elaborar um levantamento de todos os pontos fortes e pontos fracos da empresa, a fim de saber quais pontos são positivos para aproveitar e quais pontos são negativos e que precisam ser modificados para não prejudicar o andamento da empresa.

- Os **Pontos fortes** são todas as características positivas que favorecem o desempenho das atividades da organização e auxiliam o cumprimento dos objetivos empresariais.
- Os **Pontos fracos** são todas as características negativas que prejudicam o desenvolvimento da organização e devem ser adequadas, a fim de evitar maiores falhas na organização (MEDEIROS, et al, 2010).

(...)A finalidade de diagnosticar o ambiente interno de uma empresa é colocar em evidência as deficiências e as qualidades que a empresa tem, e serão determinadas por meio de análise da atual situação da empresa perante o mercado (OLIVEIRA, 2004)

## 2.4 CONCEITO DE CRÉDITO

O crédito se originou nas sociedades antigas cuja prazo do plantio da colheita, ficava cada vez mais curto com as antecipações. Já no conceito antigo, o crédito consistia na prestação de serviços ou ceder algo a alguém, contando com algo em pagamento ou troca desse serviço prestado ou bem cedido (LEMES JÚNIOR, RIGO E CHEROBIM 2005.)

Fundado na Visão de Wolfgang Kurt Schrickle, (2000), apresenta aqui o conceito de crédito moderno:

Crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado (p25).

Dessa forma, pode se dizer que ao ceder uma determinada quantia a um a empresa ou pessoa aquele que o faz tem a expectativa, do retorno integral dessa quantia, num determinado espaço de tempo. (BEM, SANTOS E COMITRE,2007).

Para Wazilewski e Bertoini (2008) palavra crédito pode ser interpretada como “confiança”. A atividade negocial, que envolve uma instituição propriamente dita, seu universo de clientes, empregados e o público em geral, fundamentam-se nesse princípio.

Afinal, confiança é um sentimento, uma convicção que se constrói ao longo do tempo, através de acontecimentos e experiências reais de lisura, probidade, pontualidade, honestidade de propósitos, cumprimento de regulamentos e compromissos assumidos.

Crédito não significa apenas a cessão de patrimônio. É uma relação de confiança entre as duas partes. A empresa deve ceder créditos a um cliente, que vai adquirir produtos e ou serviços, ré deve também fazer concessões e acreditar que seus fornecedores não irão deixar de cumprir suas obrigações (CENTA, 2004).

Conforme Santos (2003) o Crédito em finanças, é uma modalidade de financiamentos entre a empresa e o cliente possibilitando assim realizar a liberação do crédito. O crédito tem duas noções fundamentais: A confiança que a empresa coloca no cliente de haver um pagamento e o tempo entre o período da aquisição de algo e a quitação da dívida.

De acordo com Lemes Junior; Rigor; Cheirosinho (2010) o Crédito de certa forma facilita as vendas, concedendo o crédito, a empresa consegue vender mais do que venderia se a forma de pagamento fosse apenas à vista. Porém quando a empresa concede esse crédito está correndo maiores riscos com seus clientes devedores. A empresa que utiliza o crédito como forma de pagamento, necessita de um investimento maior em capital de giro, exigindo também uma maior atenção dos gestores na administração da empresa.

## 2.5 ANÁLISE DE CRÉDITO

Liberar créditos a alguém significa acreditar que esse alguém saberá usar convenientemente esse dinheiro, em proveito próprio, de seus familiares ou membros da comunidade, dispondo da capacidade de devolvê-lo acrescido de juros, correção monetária e taxas fiscais que se fizerem necessárias, na data certa e determinada.

De acordo com Matias (2007) quando uma empresa decide conceder um crédito para seus clientes, primeiramente ela precisa definir os procedimentos que deverão ser seguidos para assim poder conceder esse crédito. Deve saber como vai monitorar e controlar as contas a receber e conseqüentemente como deverá ser feita a cobrança.

Conforme Santos (2003) O objetivo do processo de analisar o crédito é o de conhecer o Cliente, ou seja, conhecer a idoneidade do cliente e a capacidade do mesmo de pagar suas dívidas. Para realizar a análise, as empresas utilizam duas técnicas: a técnica subjetiva que analisa a pessoa para qual será liberado o crédito e a técnica objetiva que utiliza os procedimentos estatísticos.

Para Schrickel (2000) a análise de crédito é um instrumento para estudar os riscos que a empresa terá por um empréstimo com esse crédito liberado. Através dessa análise, pode-se chegar a conclusões sobre o cliente e saber que tipo de empréstimo fazer.

Análise de crédito Segundo Silva:

“A definição do tipo de análise e sua abrangência é seguramente um dos pontos importantes na avaliação do risco dos clientes. Muitas vezes, alguns bancos copiam. Os formulários de outros bancos e passam a usar os mesmos indicadores e a mesma forma de análise para uma carteira de clientes com perfil diferente. Isto pode levar ao isso de padrões e critérios inadequados. Quando um banco trabalha com clientes de atividades, portes e regiões diferentes, muitas vezes, precisará ter critérios de análises também diferente. ‘’ (SILVA, 2008, p. 96).

## 2.6 POLÍTICA DE CRÉDITO

A política de crédito de uma empresa ou instituição financeira deve ter como objetivo a orientação aos profissionais que concedem o crédito, para que se tenha um padrão a seguir na análise de crédito de determinado cliente.

Conforme Lemes Junior; Rigor; Cheirosinho (2010) Políticas de crédito são a base da administração de valores a receber, pois é através dela que é realizada a forma de como conceder os crédito, é a política de crédito que defini os padrões de crédito, riscos, prazos.

Para Bem, Santos e Comitê (2007) a política de crédito é também chamada de “Padrões de Crédito”, sendo seu objetivo básico a orientação das decisões de crédito em 5 face dos objetivos desejados e estabelecidos. Pode ser considerado um guia para a decisão de crédito, porém não é a decisão; rege a concessão de crédito, porém não concede o crédito e orienta a concessão de crédito para o objetivo desejado, mas não é o objetivo.

Diante das diversas mudanças na economia de um país, nas condições de mercado, Na concorrência e em outros fatores, uma empresa necessita gerir adequadamente suas finanças, para manter seu equilíbrio financeiro e aumentar a rentabilidade de seus Negócios. (BEM, SANTOS e COMITRE, 2007).

Bem, Santos e Comitê (2007) continuam dizendo ainda que dependendo das condições internas e externas, a alta administração, que rege a política de crédito de uma empresa, pode alterar os prazos de concessão, as taxas de juros, as garantias, os critérios de análise do crédito, o que determinará a rentabilidade e o risco do negócio de uma empresa.

A esse conjunto de medidas, chamamos de “política de crédito”, que compreende as decisões estratégicas da empresa e proporciona as alterações nos seus limites.

## 2.7 FUNDAMENTO DA ANÁLISE DE CRÉDITO

Segundo Santos (2003), o processo de análise Subjetiva envolve decisões individuais quanto a concessão ou recusa de crédito. A decisão baseia-se na experiência adquirida, disponibilidade de informações e sensibilidade de cada analista quando aos risco do negócio.

Gilman (2001) faz nos acreditar que um dos insumos básicos a decisão final de crédito é o julgamento subjetivo que o analista financeiro faz para determinar se é válido ou não assumir riscos. Segundo o autor, a experiência adquirida do analista e a disponibilidade de informações (interna e externa) sobre o caráter do cliente são requisitos fundamentais para a análise subjetiva do risco de crédito.

Na hora de concessão de crédito a empresa irá verificar até que ponto poderá liberar limite ao cliente.

E utilizam geralmente os 5 C’S do crédito, que são primordiais para uma análise.

## 2.8 OS CINCO C’S DO CRÉDITO

Como forma de dar o enfoque a análise de crédito e decidir o quanto será destinado a determinado cliente, é importante a análise de algumas variáveis, mesmo que seja um

juízo subjetivo. Drucker, 1998, diz que é necessário determinar o tipo de informação de que o credor precisa.

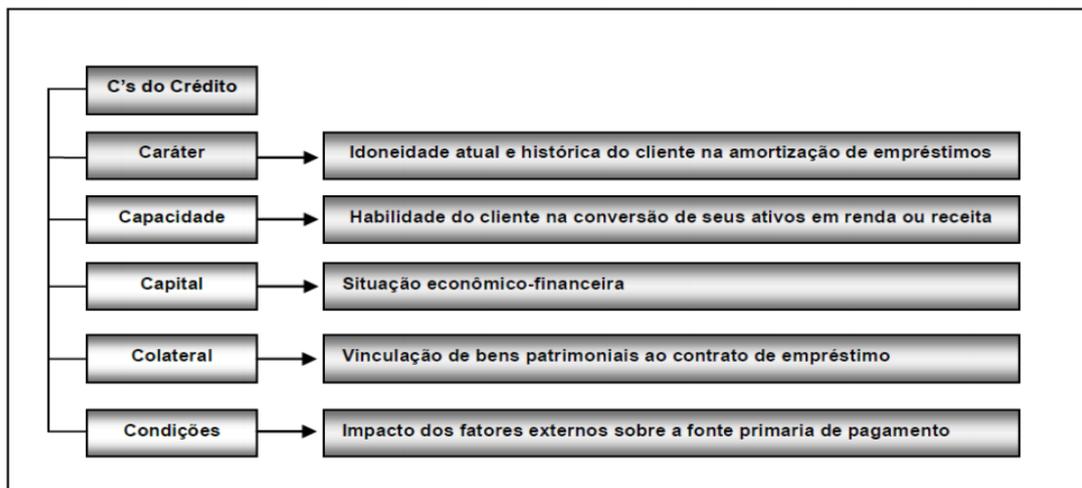
Silva (2008) ainda acrescenta que as variáveis do crédito estão relacionadas ao risco do cliente, ou seja, ao risco intrínseco, o que será base para a classificação do risco (Rating) e, adiciona um sexto C, de conglomerado, que diz que não apenas o tomador deve ser analisado, mas sim, o todo, ou seja, o contexto no qual ele está inserido se há familiares na mesma situação, o histórico dos mesmos, entre outros.

Para Gitman:

A análise por meio dos cinco C's do crédito não produz uma decisão específica de aceitação ou rejeição e, portanto, seu uso requer a intervenção de um analista experiente no estudo de pedidos e em decisões de concessão de crédito. A Aplicação desse enfoque tende a garantir que os clientes da empresa paguem seus débitos, sem que sejam pressionados, dentro prazo de crédito estabelecido. (GITMAN, 2004, p. 521).

Segue abaixo os cinco C's do crédito, indicados na Figura 1, que são primordiais para uma análise; são cinco dimensões chaves que são usadas pelos analistas de créditos para ajudá-los a decidir se irá liberar o crédito a pessoa solicitante (GITMANN, 2001).~

Figura 1: Os cinco C's do crédito



Fonte: Santos (2003 , p.45)

### 2.8.1 Caráter

Mira e Davi, (2000; p. 50), entendem que a avaliação do caráter do tomador de crédito integra o que é denominado risco técnico.

Há uma análise da história do cliente, que leva em consideração a idoneidade, o compromisso em honrar dívidas, a pontualidade. Analisa-se o comportamento do cliente no mercado de crédito. Para tanto, o credor utiliza-se de consultas a órgãos de proteção ao crédito, como o Serasa, antes de conceder linhas de crédito. Gilman, (2004, p. 521) coloca tal variável como uma análise do histórico do cliente.

Em termos de cumprimento de suas obrigações. Pode-se identificar o caráter através de informações internas e externas do cliente. As informações internas podem ser consultadas no próprio âmbito de trabalho. De posse de tais informações, o credor deve verificar a maneira de como o cliente tem se comportado no mercado financeiro.

Nessa etapa a empresa, no caso a credora, irá verificar a reputação do cliente, se existe algum fato que o desabone as informações externas podem ser obtidas através de órgãos de proteção ao crédito, verifica-se se o cliente possui títulos protestados em cartório ou se tem o cadastro no CCF – Cadastro de cheques sem fundo observa-se o histórico de ocorrências no Serasa. É realizada um busca por informações que podem desabonar o cliente no mercado de crédito, por isso, é comum recorrer também aos fornecedores, para que seja informado o hábito de pagamento do Cliente.

## **2.8.2 Capacidade**

A capacidade é mensurada com base nas receitas e despesas que a empresa tem, se estas permitem o cumprimento das obrigações no mercado.

Para Silva:

Refere-se ao julgamento subjetivo do analista quanto à habilidade dos clientes no gerenciamento e conversão de seus negócios em receita. Usualmente, os credores atribuem à renda de pessoas físicas ou à receita de empresas a denominação de “fonte primária de pagamento” e principal referencial para verificar se o cliente tem capacidade de honrar a dívida. (SILVA, 1983, p. 31)

Para mensurar a capacidade para as pessoas físicas, é analisado dado pessoal, como nível do cargo e estabilidade no emprego, o nível de escolaridade, o estado civil, se possui dependentes. Para as pessoas jurídicas, verificam-se as demonstrações e relatórios contábeis, com ênfase na liquidez e no endividamento. Os sócios e empregados são também analisados e ainda a atuação da empresa no mercado, o histórico de sucessos e insucessos com produtos e serviços oferecidos por ela.

Para Schrikel:

Se o indivíduo revela capacidade para administrar seu negócio, de tal sorte a fazê-lo prosperar e ter sucesso, ele já terá demonstrado (por que não?) uma capacidade sem saldar compromissos ocorre não somente em relação aos negócios, alcançando. Também suas finanças pessoais. A atenta observação de como o indivíduo administra suas finanças pessoais é, também, e sem dúvida, uma valiosa fonte de informações para a construção do conceito de qual seja sua capacidade de crédito. (SCHRIKEL, 2000, p.51).

A capacidade do tomador de crédito poderá ser demonstrada através da análise da capacidade técnica e financeira da empresa, ou seja, analisando o desempenho, o mercado em que atua a concorrência, a administração, e o mais importante, como a empresa solve os compromissos assumidos com os seus fornecedores, bancos e clientes.

Mira e Davi completam o segundo C: É considerado como aspecto subjetivo do risco, à medida que os instrumentos disponíveis para sua análise e os resultados obtidos e estejam muito mais relacionados com a percepção de quem analisa do que com os dados e informações propriamente ditas levado ao extremo, o que não é certamente o caso quando da análise de risco para fins de concessão de crédito, o exame da capacidade do cliente se constituiria num verdadeiro diagnóstico empresarial. (MIURA; DAVI, 2000, p. 52).

### **2.8.3 Capital**

A situação financeira do cliente reflete em seu capital. Levam-se em considerações informações relacionadas ao endividamento, liquidez, lucratividade e outros índices financeiros calculados a partir de demonstrações financeiras da empresa é a fonte de renda do cliente, ou seja, são as origens de recursos, sua frequência e consistência.

Para Santos (2009, p. 31), “o capital é medido pela situação financeira do cliente, levando-se em consideração a composição (quantitativa e qualitativa) dos recursos, onde são aplicados e como são financiados”.

As comprovações de renda por meio de Decore, contracheques devem estar de acordo com a declaração de Imposto de Renda do cliente, dessa forma pode-se confrontar o mês a mês com o rendimento anual, visando sempre a veracidade das informações prestadas, e enquanto as empresas deverão apresentar demonstrativos contábeis para avaliação de capital.

Nestas demonstrações é possível verificar as condições de negócios, o segmento que a empresa atua seu fluxo de caixa, suas origens de recursos e financiamentos ‘pela DOAR’, dentre outros.

Neste quesito, a Lei 11.638 de dezembro de 2007, veio ajudar as análises, quando obrigam, no art. 176, as companhias abertas e de grande porte a publicarem a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) e elaborar a Demonstração do Valor Adicionado (DVA) (BRASIL, 2007).

A análise da DFC permite que o administrador programe as entradas e saídas de caixa, pois este demonstrativo é feito pelo regime de caixa, e não, pelo regime de competência, e mostra a capacidade que a empresa teve geração de caixa em um determinado período.

Fipecafi (2007, p. 440) coloca a importância da Decapara usuários, investidores e credores, quando permite avaliar:

A capacidade de a empresa gerar futuros fluxos líquidos positivos de caixa a capacidade de a empresa honrar seus compromissos, pagar dividendos e retornar empréstimos obtidos. A liquidez, solvência e flexibilidade financeira da empresa.

Os Efeitos, sobre a posição financeira da empresa, das transações de investimento e financiamento. (FIPECAFI, 2007, p. 440).

Marion e Iudícibus (1999, p.220), afirmam que a DFC “demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo”.

Deve-se considerar que este demonstrativo mostra a movimentação das contas de caixa e bancos, mostrando as entradas saídas de valores monetários.

Outro importante instrumento é a análise da Demonstração do Valor Adicionado (DVA), pois nos permite a identificação das alterações na distribuição dos recursos financeiros gerados pela empresa.

Conforme Neves e Vice Conti: Valor adicionado ou valor agregado apresenta a riqueza criada por uma entidade num determinado período de tempo (normalmente, um ano). Podemos afirmar que a soma das importâncias agregadas representa, na verdade, a soma das riquezas criadas. (NEVES; VICECONTI, 2005, p.307).

O DVA demonstra claramente a riqueza da empresa, dividindo-a entre a parte pertencente aos sócios ou acionistas, a dos capitalistas (capital de terceiros), a dos empregados, e também, a do governo; e pode-se considerá-lo como um importante instrumento na decisão do crédito, pois nos permite visualizar com maior segurança a capacidade da empresa em gerar riqueza, e como essa riqueza é dividida entre os diversos fatores de produção.

Portanto, a análise do DFC e do DVA juntamente com os demonstrativos contábeis.

Permite-nos analisar se a estrutura econômica e financeira da empresa é sólida e estável, e que a decisão da concessão (ou não) do crédito seja realizada com maior segurança.

#### 2.8.4 Colateral

Para Schrickel:

O colateral, tradução do termo inglês de idêntica grafia, significa a garantia colateral deve ser necessariamente, algo tangível. A capacidade de repagamento não pode ser tida como colateral, eis que não é tangível nem executável (em juízo), e apenas resumem uma expectativa sobre um evento potencial futuro, consoante certas premissas assumidas pelo banqueiro no passado. (SCHRICKEL, 2000, p.55).

No mercado esse item é conhecido também por garantias acessórias, que são as garantias oferecidas pelos clientes como forma de minimizar os riscos de inadimplência e da perda parcial ou total de pagamento. Bens móveis e imóveis podem ser a garantia da empresa para o mercado.

Em seguida Schrickel continua:

Raramente (nunca, idealmente), o colateral pode ou deve ser aceito para compensar os pontos fracos dentro do elemento caráter, porque quando a honestidade está faltando o crédito incluirá riscos que não devem ser assumidos pelo banco. Se não há honestidade, por certo a garantia também será de grande volatilidade e, mais que provavelmente, não se prestará a cobrir suficiente e adequadamente o principal e os juros do empréstimo. (SCHRICKEL, 2000, p.55).

#### 2.8.5 Condições

De acordo com Mira e Davi:

“Integra o microambiente em que ela atua e foge de seu controle. Medidas de política econômica (restrições ao crédito, política cambial e de juros, abertura do mercado. Mediante alteração nas alíquotas de importações etc.), fenômenos naturais e imprevisíveis (ligados ao clima, por exemplo) e riscos de mercado e fatores de competitividade são os principais aspectos que moldam a análise do “C” condições. (MIURA; DAVI, 2000, p. 55).

Para Santos Risco:

Está relacionado à sensibilidade da capacidade de pagamento dos clientes à ocorrência de fatores externos adversos ou sistemáticos, tais como os decorrentes de aumento nas taxas de inflação, taxas de juros e paridade cambial; e de crises em economias de países desenvolvidos e emergentes, que mantêm relacionamento com o Brasil. (SANTOS, 2009, p. 32).

É de extrema importância este item pois, uma vez que os riscos sistemáticos influenciam diretamente a empresa. Por isto analisa-se o cenário econômico atual no qual a empresa está inserida e de como a empresa lida com fornecedores e cliente, se ela não mantém.

Concentração de seus negócios, porque quanto mais diversificada é sua carteira de clientes e fornecedores, menores são os riscos.

## 2.9 RISCOS

Risco é um assunto muito abrangente, existindo inúmeras definições.

Santos (2002), define risco como o grau de incerteza em relação à possibilidade de ocorrência de um determinado evento, o que, se realizado, redundará em prejuízos, ou seja, risco é a possibilidade de perda decorrente de um determinado evento.

Conforme Panhoca (2000) e Padoveze & Bertolucci (2005), risco é a possibilidade de um insucesso na área de negócios, que poderá afetar o patrimônio líquido de uma entidade ou ainda, o perigo iminente e relevante de uma perda contingencial irreversível, devido à probabilidade de ocorrência de um evento indesejado.

Já Baraldi, afirma que:

Os riscos empresariais são todos os eventos que impedem a empresa e as pessoas de ganharem dinheiro e respeito. São elementos incertos e as expectativas que agem constantemente sobre os meios estratégicos e o ambiente e que provocam os desastres financeiros. (BARALDI, 2005)

Conforme Padoveze & Bertolucci (2005), para se definir o modelo adequado para o gerenciamento do risco, é necessário primeiramente definir quais são os riscos existentes.

A existência de riscos na organização está diretamente ligada ao tipo de negócios, produto, mercado, localização geográfica, nível de segurança existente, programas de sensibilização dos colaboradores, perfil de seus colaboradores, controles internos, entre outros. A gama de variáveis é muito grande e, assim, observa-se que a identificação de sua causa exige um conhecimento profundo das características conjunturais da empresa, interpretando os sinais que a corporação emite no seu dia-a-dia (BRASILIANO, 2003).

Da mesma forma que existem inúmeras definições de risco, existem riscos de inúmeras naturezas, tais como os ligados à saúde do trabalhador, ao meio ambiente, financeiros, de mercado, operacionais, econômicos, legais e de crédito, entre outros. Esses



subáreas do risco de crédito são: de Inadimplência, de Degradação de Crédito, de Degradação das Garantias, de Financiador, de Concentração (crédito).

#### *Risco Legal*

Medida numérica da incerteza dos retornos de uma instituição, caso seus contratos não possam ser legalmente amparados por falta de representatividade por parte de um negociador, por documentação insuficiente, insolvência ou ilegalidade. As principais subáreas do risco legal são: de Legislação, Tributário e de Contrato.

#### *Risco Operacional*

Uma medida numérica da incerteza dos retornos de uma instituição, caso seus sistemas, práticas e medidas de controle não sejam capazes de resistir à falhas humanas, danos à infra-estrutura de suporte, utilização indevida de modelos matemáticos ou produtos, alterações no ambiente dos negócios, ou a situações adversas de mercado. As principais subáreas do risco operacional são: de Overload, de Obsolescência, de Presteza e Confiabilidade, de Equipamento, de Erro Não Intencional, de Fraudes, de Qualificação, de Produtos & Serviços, de Regulamentação, de Modelagem, de Liquidação Financeira, Sistêmico, de Concentração (operacional), de Imagem e de Catástrofe.

## 2.10 INADIMPLÊNCIA

Segundo o Guia Serasa: “Como evitar a inadimplência”, Cap. 1, (2005, p 4), a palavra inadimplente entrou na língua portuguesa em 1958 e significa “aquele que falta ao cumprimento de suas obrigações jurídicas no prazo estipulado”. O termo inadimplência é Um substantivo feminino que significa “o não cumprimento de algo”. O Código Civil usa inadimplemento. A palavra aparece no artigo 960 com o seguinte texto: “o inadimplemento da obrigação, positiva e líquida, no seu termo constitui de pleno direito em mora o Devedor”.

Há uma enorme preocupação das empresas fornecedoras de crédito em relação à possibilidade de os seus clientes não efetuarem o pagamento no prazo determinado.

Quando o cliente não realiza o pagamento na data estabelecida, ele passa a ser denominado inadimplente. A ocorrência do inadimplemento pode se dar quando a prestação não for realizada pelo devedor, neste caso, trata-se de inadimplemento absoluto, ou, quando for realizada imperfeitamente, caracterizando, assim, o inadimplemento relativo da obrigação.

Segundo Provar (2000 apud Müller, 2008), o termo inadimplente refere-se ao devedor que inadimpla, que não cumpre no termo convencionado suas obrigações contratuais. Provar (2000 apud Müller, 2008), afirma que a inadimplência se apresenta de várias formas, não só no pagamento de carnês de crediário. Os cheques devolvidos pelos bancos por falta de fundos, sejam eles pré-datados ou não, também causam sérios problemas as empresas.

Considerando-se que a inadimplência é prejudicial às organizações, é necessária a análise de suas causas para que seu índice não se eleve, e deve-se adotar medidas para não ter problemas no momento do recebimento, ou, pelo menos, minimizar os efeitos negativos causados pela inadimplência.

### **2.10.1 Causas da Inadimplência**

Segundo Santos,

“ O Risco de inadimplência, segundo Santos (2003, p. 17),” pode ser determinado por fatores internos e externos. O risco total de crédito é função direta desses dois fatores”. Entre os fatores internos podem-se destacar profissionais desqualificados; controles de riscos inadequados, ausência de modelos estatísticos; concentração de crédito com clientes de alto risco; e fatores externos são de natureza macroeconômica.” (SANTOS, 2003, p.17)

Provar (2000) conclui que a inadimplência possui muitas causas, mas que sem dúvida muitas delas estão ligadas a fatores vinculados ao desempenho de toda economia.

O desemprego, se elevado, contribui para o aumento do número de carnês em atraso. Por outro lado, a inadimplência, quando elevada, também influencia a economia, provocando concordatas e falências. Além disso, é claro, o aumento do risco induz à elevação das taxas de juros, que passam a incorporar uma taxa de risco maior.

### **2.10.2 Inadimplência das Empresas**

De acordo com o SEBRAE (2015), Inadimplência abre o segundo semestre com alta de 0,6%.

O indicador Serasa Experian de inadimplência do consumidor começou o segundo semestre de 2015 com crescimento de 0,6 %, na comparação com o mês de (junho/15). Na análise interanual-julho de 2015 x julho de 2014- o indicador teve elevação de 19,4%. No acumulado do ano até julho, na comparação com o mesmo período do ano anterior, o índice também subiu 16.8%.

Segundo os economistas da Serasa Experian, o desemprego crescente bem como a inflação e os juros altos tem prejudicado a saúde financeira do consumidor, dificultando-o a manter os seus pagamentos em dia.

Na decomposição do indicador, a inadimplência não bancária, (junto aos cartões de crédito, financeiras, lojas em geral e prestadoras de serviços como telefonia e fornecimento de energia elétrica, água etc.) foi a responsável pela alta do indicador, com aumento de 3,5% e contribuição de 1,6 p.p.

A elevação do índice mensal não foi maior ainda porque as dívidas com os bancos apresentaram queda de 2,2% e contribuíram negativamente com 1,0 p.p. Os títulos protestados e os cheques sem fundos apresentaram contribuição nula nos resultados de julho/15. Veja os dados completos na tabela abaixo:

Figura 3: Indicador Serasa Experian de Inadimplência do Consumidor

Decomposição do Indicador Serasa Experian de Inadimplência do Consumidor					
Julho 2015 X Junho 2015					
	Dívidas não bancárias	Bancos	Protestos	Cheques	Total
<b>Variação (%)</b>	3,5	-2,2	0,6	0,0	<b>0,6</b>
<b>Peso (%)</b>	46,3	46,5	1,7	5,6	<b>100,0</b>

Fonte: SERASA (2015/1).

#### *Metodologia do Indicador:*

O Indicador Serasa Expediam de Inadimplência do Consumidor reflete o comportamento da inadimplência em âmbito nacional. Considera as variações registradas no número de cheques sem fundos, títulos protestados, dívidas vencidas com bancos e dívidas não bancárias (lojas em geral, cartões de crédito, financeiras, prestadoras de serviços como fornecimento de energia elétrica, água, telefonia etc.) em todo o país. Por levar em conta o inadimplemento das pessoas físicas nas mais diversas modalidades – e não apenas dentro do sistema financeiro o índice da Serasa Expediam consegue capturar movimentos cíclicos de inadimplência, que, muitas vezes, revelam ocorrências que vão se manifestar no sistema bancário dentro de 6 a 12 meses.

#### *Qual o nível de inadimplência no Brasil?*

Esta foi a pergunta-base para um levantamento inédito da Serasa Experian, que traçou o Mapa da Inadimplência no país referente ao primeiro semestre do ano. O estudo, realizado

de forma abrangente pela primeira vez, tomou como base todos os municípios brasileiros com população acima de 1.000 habitantes, revelando que existem diferentes índices de inadimplência de acordo com a maneira que o tema é avaliado - por cidades e regiões brasileiras.

Quando são avaliadas as dívidas atrasadas há mais de 90 dias e com valores acima de R\$ 200,00, os inadimplentes totalizam 35 milhões de pessoas, o equivalente a 24,5% da população.

A região que concentra mais inadimplentes é a Norte, atingindo 31,1% da população, seguida pelo Centro-Oeste, com 26,4%.

Em seguida, vem a região Sudeste (24,5%) e a Nordeste (23,6%). Segundo economistas da Serasa Experian, o interior do Nordeste possui baixo índice de inadimplência pois grande parte dessa população ainda não possui acesso ao crédito, o que resulta em poucos endividados em relação ao tamanho da população. A região Sul é a que menos apresenta inadimplentes: 22,4% da população se encontram nessa situação.

Figura 4: Mapa da Inadimplência no Brasil primeiro semestre do ano.



Fonte: (Serasa 2015/1).

O Mapa da Inadimplência no Brasil foi realizado levando em consideração as informações disponibilizadas pelas empresas concedentes de crédito à Serasa Experian, com base nos municípios com população superior a 1.000 (mil) habitantes. Para a consideração de inadimplência, foram avaliadas dívidas atrasadas há mais de 90 dias e com valores acima de R\$ 200,00.

Os registros de inadimplência foram classificados de acordo com o Mosaic Brasil, solução da Serasa Experian para análise da sociedade em função da renda, geografia, demografia, padrões comportamentais e estilo de vida, que organiza a população em 11 grupos e 40 segmentos.

A Experian plc está registrada na Bolsa de Valores de Londres (EXPN) e compõe o índice FTSE 100. A receita total para o ano fiscal encerrado em 31 de março de 2013 foi de US\$ 4,7 bilhões. A empresa emprega cerca de 17.000 pessoas em 40 países e possui sede corporativa em Dublin, na Irlanda e sedes operacionais em Nottingham, no Reino Unido; na Califórnia, Estados Unidos, e em São Paulo, Brasil.

A expansão do volume de crédito concedido e o aumento das taxas de juros, combinados com uma queda no ritmo de atividade são os principais responsáveis pelo crescimento da inadimplência entre as pessoas jurídicas.

A variável econômica valorização do real em relação ao dólar resultou em aumento da competitividade dos produtos importados e desaceleração das exportações, o que restringiu uma expansão maior da atividade econômica. (BEM, SANTOS E COMITRE ,2007) As empresas precisam adotar as melhores práticas nos processos de concessão e Gerenciamento do crédito, de forma a equilibrar os riscos assumidos com o retorno desejado.

Para Pombo (2005) como o fornecedor facilita os pagamentos e prazos de 15, 20, 30 e até em 60 dias ou mais, as empresas adotaram a prática de repassar o benefício para seus clientes.

Aqui o fato de o seu fornecedor ser uma grande empresa capitalizada e possivelmente muito experiente em lidar com o crédito, o empresário, muitas vezes sem experiência comercial, se lança a conceder financiamentos com base no prazo de crédito que recebeu. É possível que ele perca dinheiro, enquanto seu fornecedor vai receber corretamente o que financiou, já que o empresário menor não vai querer perder a fonte de renda, que são os seus produtos, e os preços especiais.

## 2.11 ANÁLISE CADASTRAL DO CLIENTE

Para Bem, Santos e Comitê (2007) muitas vezes, ficando atento ao perfil, às características e comportamento do seu cliente, o vendedor consegue perceber alguns pontos que identificam as intenções do consumidor.

Análise cadastral do cliente para Bem, Santos e Comitê (2007) a verificação dos registros cadastrais e de Comportamento do cliente permite conhecer a sua situação com relação a: inadimplência nos pagamentos de operações de crédito no “Alfa”; atrasos nos pagamentos das operações de crédito no “Alfa”; perdas e prejuízos nas operações de crédito concedidas e inadimplências e atrasos nos pagamentos das operações de crédito no mercado (SERASA).

### 2.11.1 Análise de perfil

Outra forma utilizada para a Análise de Perfil é o instrumento Credita Score, que segundo Silva (1997 apud Pinto e Martins, 2006) é definido como o processo de atribuição de pontos às variáveis de decisão de crédito, mediante aplicação de técnicas estatísticas. Sua aplicação mais comum é na concessão ou renovação de crédito a pessoas físicas ou jurídicas, onde, a partir da agregação dos scores, elabora-se a análise de ganhos e perdas em função da rejeição de clientes abaixo do número de pontos exigidos na avaliação de concessão de crédito. No instante em que a instituição tiver mais prejuízo do que ganho pela não aceitação de clientes potenciais, obtém-se o score de corte.

É feito com base nas informações cadastrais do tipo:

- Contrato Social
- Perfil no sistema
- Serasa
- Dut
- Extrato simples
- DIPJ
- Pessoa Física Imposto de renda

### 2.11.2 Análise de idoneidade

A análise de idoneidade consiste no levantamento e análise de informações relacionadas à idoneidade do cliente com o mercado de crédito. Segundo Santos (2006), esta análise baseia-se na coleta de informações sobre o solicitante do crédito junto às empresas especializadas no gerenciamento de risco de crédito. Empresas como Serasa, Boa Vista Serviços (SCPC), EQUIFAX e SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) são exemplos de organizações que podem fornecer informações úteis sobre a situação de crédito do cliente.

Para Santos (2006), a análise da idoneidade deve ser um das primeiras informações averiguadas, pois caso o cliente não possua informações negativas as demais informações poderão ser coletadas e analisadas para a análise do risco total.

A idoneidade do cliente pode ainda ser classificada em quatro categorias, conforme Santos (2006):

- Sem Restritivos: quando não há informações negativas sobre o cliente no mercado de crédito;
- Alertas: quando há registros antigos no mercado de crédito, já solucionados, que não impedem a concessão de novos créditos. Apenas ocorre a exigência de uma análise mais criteriosa por parte do agente de crédito;
- Restritivos: indicam que o cliente possui informações desabonadoras no mercado de crédito. São exemplos: registros de atrasos, renegociações e geração de prejuízos a credores. Podem ser classificadas como de caráter subjetivo (de uso interno de instituições do mercado de crédito) ou de caráter objetivo, tais como protestos, registros de cheques sem fundo, ações de busca e apreensão, dentre outros;
- Impeditivos: são apontamentos que impedem que pessoas físicas atuem como tomadores de crédito, a exemplo de bloqueios de bens, impedimentos no Sistema Financeiro da Habitação (SFH), proibições legais de concessão de crédito, dentre outros.

### 2.11.3 Análise financeira

A Análise financeira segundo Blatt (1999) explica que a mesma é primordial para a determinação das forças e fraquezas financeiras do cliente, a partir das informações das demonstrações financeiras do mesmo. A análise da renda total do cliente e posterior análise de compatibilidade com os créditos pretendidos é uma fase de vital importância no processo de análise dos riscos de crédito.

Autores como Santos (2006), Blatt (1999) e Schrickel (2000) definem os Demonstrativos de Pagamento, Declaração de Imposto de Renda e Extratos Bancários como as melhores fontes de informações sobre a renda do cliente.

Os Demonstrativos de Pagamento, fornecidos pelos empregadores dos solicitantes de crédito, constituem-se na fonte mais utilizada pelas instituições de concessão de crédito. A Declaração do Imposto de Renda é uma fonte alternativa de dados que possibilita um melhor cálculo sobre a renda média mensal do solicitante, segundo Santos (2006).

No caso de pessoas físicas autônomas ou profissionais que trabalhem em atividades sazonais, o agente de crédito deve tomar especial cuidado com discrepâncias na renda média mensal do cliente. Para Santos (2006), nessa situação, a comprovação da renda é de extrema dificuldade e por isso o agente de crédito deve se basear em cálculos aproximados a partir de demonstrativos bancários, tais como extratos de contas bancárias.

É sugerido, por Santos (2006), a construção de um Balanço Patrimonial adaptado do solicitante do crédito, por parte do agente de crédito. Tal instrumento visa a uma melhor visualização dos ativos e passivos a fim de determinar a situação financeira e capacidade de pagamento do cliente.

Os ativos representam os bens, tanto financeiros como patrimoniais, dos clientes. São colocados em ordem de liquidez, iniciando pelos ativos que melhor possam ser convertidos em receita imediata, representados por valores em conta corrente, salário e outros, até os ativos menos líquidos, como por exemplo, veículos e imóveis. Os passivos representam todos os compromissos que o cliente assumiu com o mercado de crédito ou para a compra de bens e serviços. São organizados de maneira a iniciar pelos de maior solvência (imediate) até os de maior prazo de pagamento.

Segundo Santos (2006), quanto maior for o saldo do ativo total em relação ao passivo total, maior será a capacidade de o cliente honrar as dívidas adquiridas. Neste caso, o patrimônio líquido, calculado pela diferença entre o total dos ativos e o total dos passivos, será um excelente indicador da riqueza do cliente e, por conseguinte, da capacidade de pagamento do mesmo.

#### **2.11.4 Análise de relacionamento**

A análise de relacionamento baseia-se principalmente na análise realizada sobre as informações extraídas do histórico do relacionamento do cliente com o credor e o mercado de crédito. Quando o cliente já é conhecido da instituição de concessão de crédito, é possível extrair informações de créditos adquiridos anteriormente, taxas de juros aplicadas, frequência de utilização, pontualidade na amortização, dentre outros.

Santos (2006) acredita que essa análise de relacionamento auxilia na análise da idoneidade do cliente e pode garantir uma decisão mais favorável ou não à concessão do crédito. Contudo, aponta a dificuldade dos agentes de crédito de conseguirem informações precisas junto a outras instituições de crédito devido à necessidade de manter sigilo sobre as operações com que trabalham. Conhecer o patrimônio dos clientes é importante no processo de análise de crédito, principalmente para que seja possível vinculá-lo em contratos de crédito sempre que for verificada a existência de algum risco maior

#### **2.11.5 Análise patrimonial**

A análise patrimonial é frequentemente utilizada para a avaliação das garantias que os clientes podem oferecer para vincularem ao contrato de concessão, segundo Santos (2006). O autor define garantia como a vinculação de um bem que assegure a liquidação do crédito caso o tomador não honre suas dívidas.

Entretanto, Blatt (1999) defende que a concessão do crédito não pode estar atrelada ao bem disposto como garantia, pois assim a organização estaria comprando um bem que não é de interesse.

Santos (2006) complementa, dizendo que a finalidade da garantia é evitar que fatores imprevisíveis impossibilitem a quitação do crédito adquirido pelo solicitante. O Banco Central estabelece que as instituições financeiras que trabalham com a concessão de crédito

devem exigir dos solicitantes garantias suficientes para garantir o retorno do capital utilizado na operação.

Porém, fica a cargo da instituição de concessão de crédito definir quais garantias serão aceitas, bem como a real necessidade das mesmas para a realização da operação de crédito. Além disso, Santos (2006) diz que as garantias reais (bens) devem ser corretamente analisadas para se verificar a possibilidade de solvência das mesmas, assim como seu valor de mercado real e a existência de ações legais que impeçam que sejam utilizadas.

### **2.11.6 Análise de sensibilidade**

A análise de sensibilidade é uma fase extremamente importante no processo de análise da concessão de um crédito. Nesta fase, o agente de crédito ou analista financeiro irá monitorar a situação macroeconômica a fim de prever situações que poderão aumentar o nível de risco da operação.

Santos (2006) cita como exemplo o monitoramento das taxas de juros. O aumento das mesmas pode desencadear a redução do nível de atividade econômica ou até levar à recessão, reduzindo a capacidade de geração e retenção de fluxos de caixa, comprometendo a capacidade real de pagamento dos compromissos financeiros das mesmas.

É importante que os analistas de crédito monitorem o mercado e a economia em geral a fim de prever possíveis situações de desequilíbrio na economia. O objetivo é evitar o cenário de incumprimento dos pagamentos nas suas carteiras de crédito.

Blatt (1999) explica que uma correta avaliação do mercado pode ajudar a definir quais taxas serão praticadas, quais prazos de pagamento são mais favoráveis e em quais situações o devedor poderá se tornar incumpridor.

### 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 E 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);

Todas as variáveis serão mensuradas através de pesquisa documental com informações coletadas em relatórios internos concedidos pela empresa estagiada.

### 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).

O estudo atual será realizado em uma Concessionária de Caminhões que a partir de 2003 abriu suas lojas, composta das unidades de Canoas, Pelotas e Uruguaiana, Ijuí, e Lajeado.

O tema proposto envolverá os setores de Crédito da empresa, alvo principal de estudo será a parte de liberação de crédito.

O estudo será documental tendo como período de referência 2013 á 2015.

### 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 até 31/03/2016, 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 um ano, também será analisado a concessão de crédito utilizada atualmente pela empresa estudada.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Há anos a Concessionária de Veículos Comerciais vem prestando serviços com seriedade e competência.

A Rede de Concessionária vem crescendo junto com os seus parceiros. Com suas unidades habilitadas para oferecer produtos e serviços com a mais alta tecnologia no mercado de veículos comerciais, nas concessionárias os clientes percebem o quanto são importantes, aguardam o serviço utilizando nossas facilidades de refeitórios, apartamentos para pernoite, salas de jogos. Facilidades exclusivas, com conforto e cuidados que os clientes merecem, além de serem recebidos por nossas equipes de profissionais qualificados.

Oferecemos Soluções Para Transporte, veículos pesados e semipesados- Caminhões e Ônibus, Peças de Reposição e Serviços Técnicos e Financeiros (Financiamentos, Consórcio e Seguros); Contamos ainda com a estrutura de produtos e serviços da marca Michelin em pneus em quatro de nossas unidades.

*Missão*

Criar valor para nossos clientes e cotistas, entregando soluções competitivas e inovadoras para o sistema de transporte rodoviário e urbano de pessoas e cargas no mercado gaúcho.

*Visão*

Ser reconhecida como modelo de concessionária de caminhões e ônibus até 2023.

*Valores*

Qualidade, Segurança e Respeito ao Meio Ambiente são os nossos valores corporativos fundamentais.

*Valores Específicos:*

Energia- Motivação para fortalecer a competitividade

Paixão- Prazer e orgulho em integrar este grupo e dedicação profunda a nossa missão

Respeito pelas pessoas e organizações

Ética nos relacionamentos- com base no Manual de conduta da empresa

## 4.2 ORGANOGRAMA

Figura 5: Organograma da empresa.

		<b>Diretor Executivo</b> Joel Alberto Beckenkamp			
				<b>Ger. Soluções Transp.</b> Emerson Basanesi	
<b>Super.Adm.Finan</b> Alessandro Biasus	<b>Ger. Veiculos</b> Jocelito Sanini				
<b>Assistente Adm</b> Elisangela Rodrigues	<b>Assist. Vendas</b> Ires Moellmann	<b>Super.Peças</b> Felipe Pinheiro	<b>Chefe Oficina</b> Cleber Tabaldi	<b>Consultor Tecnico</b> Francisco Rocha	<b>Coord. Pneus</b> Marcia
<b>Aprediz</b>	<b>Consultor Negocios</b> Anibal Zanin	<b>Balconista Oficina</b> Jose Anderson	<b>Mecânico</b> Sadi	<b>Consultor Tecnico</b> Everton Martins	<b>Assistente Pneus</b> Renato
<b>Telefonista</b> Julia	<b>Consultor Negocios</b> Edervan Quadros	<b>Balconista Balcão</b> Juliano Proença	<b>Mecânico</b> Cesar	<b>Consultor Pit Stop</b> Jonas Duarte	<b>Consultor Pneus</b> Augusto
	<b>Consultor Negocios</b>	<b>Balconista Balcão</b>	<b>Mecânico</b>	<b>Garantista</b>	<b>Consultor Pneus</b>
<b>Consultor Usados</b> Henrique	Eduardo Petrolli	Jeferson Brezolin	Maicon	Patricia Arruda	Leomir
<b>Avaliador</b> Elisandro	<b>Consultor Negócios</b> Leandro de Mattos	<b>Consultor Negocios</b> Eitor Liska	<b>Mecânico</b> Cleber	<b>Aprendiz Mariele</b>	<b>Borracheiro</b> Jorge
	<b>Consultor Negocios</b> Ricardo Monteiro	<b>Lubrificador</b> Silvio Pereira	<b>Mecânico</b> Marcelo	<b>Mecanico Eletre.</b> Carlos	
	<b>Consultor Negocios</b> Adriano Martinelli	<b>Lavador de Peças</b>	<b>Mecânico</b> Julian	<b>Mecanico Eletre.</b> Leonardo Gregorio	
	<b>Instrutor</b>		<b>Mecânico</b> Emerson	<b>Mecanico Eletre.</b> Andre Luis	
	<b>Seguros</b> Grasiela				
<b>Inviolavel Vigilancia</b> 2 Diurno 2 Noturno					<b>Serrana Limpeza</b> Oficina Escritorio

Fonte: Elaboração a partir de dados obtidos na empresa

### 4.3 PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS

#### 4.3.1 Matriz SWOT empresa de caminhões

Quadro 1: Matriz SWOT da empresa.

<b>FATORES INTERNOS</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande participação no mercado de Caminhões</li> <li>• Longevidade no mercado</li> <li>• Qualidade nos serviços, facilidades como refeitório</li> <li>• Apartamento para pernoite e sala de jogos</li> <li>• Localização da empresa</li> <li>• Salários Favorável com o clima organizacional</li> <li>• Empresa apta ao Processo 100 % de Qualidade</li> </ul>
	<b>Pontos Fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora na análise e liberação de crédito</li> <li>• Boleto não é impresso junto com a nota Fiscal o Banco que encaminha ao cliente</li> </ul>
<b>EXTERNOS</b>	<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta tecnologia no mercado de Veículos Comercias</li> <li>• Financiamento pelo cartão BNDES</li> <li>• Soluções para transporte, veículos Pesados e semipesados, caminhões e Ônibus.</li> <li>• Venda de Serviços (Financiamento, seguros e Consórcio.)</li> </ul>
	<b>Ameaças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta taxa de Juros de Financiamento</li> <li>• Aumento do Diesel</li> <li>• Crise no mercado financeiro</li> <li>• Alta do dólar</li> </ul>

Fonte: Elaboração a partir de dados obtidos na empresa

### 4.4 FORMALIDADES ATUAIS PARA CONCESSÃO DE CRÉDITO NA EMPRESA

As Diretrizes de Gerenciamento de Crédito (CMD) para a Concessionária de Caminhões foi desenvolvida dentro da estrutura das Diretrizes de Gerenciamento de Crédito da empresa e aplica-se a todas as vendas de caminhões relacionadas (caminhões, peças, serviços e pneus) para clientes externos dentro do Brasil.

Os principais objetivos são:

- a) Controlar e minimizar o risco de perdas de crédito;
- b) Dar suporte ao trânsito entre o capital imobilizado e margens, resguardando a lucratividade;
- c) Aperfeiçoar o processo de gerenciamento de crédito e, assim, reduzir a administração;

#### **4.4.1 Comitê de crédito**

Comitê de Crédito verificará se a concessão de crédito está sendo adequadamente observada com as principais normas e aprovações de crédito dadas pelo CFO da concessionária.

O CFO da Concessionária é responsável por manter todos os documentos atualizados e verificar qualquer mudança junto com o Comitê de Crédito .

A exposição a risco de crédito é, principalmente, administrada pelo Sistema de Avaliação de Crédito (AC) desenvolvido no local e usado para estabelecer limites de crédito por cliente e exigindo garantias onde possíveis. A matriz de autoridade estipula quem tem autoridade para tomar uma determinada decisão de crédito dentro da Concessionária.

#### **4.4.2 Documentação e registro de clientes**

Para cada cliente, um limite de crédito matemático será calculado automaticamente pelo AC, com base nos dados digitados. Novos limites serão calculados cada vez que dados relevantes forem atualizados ou quando solicitado pelo Departamento de Pós Vendas ou, pelo menos, depois de 12 meses, ou de acordo com a validade do crédito atribuído pelo sistema AC.

Os limites de crédito matemático são baseados nos seguintes parâmetros para o cliente:

- a) O número de anos da atividade da empresa;
- b) O turnover de vendas mensal (se essa informação for confirmada por demonstrativos oficiais);
- c) O crédito em percentagem de o turno ver de vendas mensais;

- d) Histórico do cliente (quanto tempo conhecido como cliente, comportamento de pagamento, faturamento, vendas mensais para esse cliente, crédito excedente);
- e) Referências bancárias e outras referências;
- f) Recomendação feita pelo Departamento de Vendas;
- g) Informação do Serasa sobre pagamentos em atraso, no nome da empresa ou do(s) proprietário(s) da empresa, devidos a outras empresas;
- h) Frota do cliente (idade, quantidade e percentagem sendo financiada);
- i) Propriedade de bens imóveis.

São Membros do Comitê Crédito: *CEO e CFO*

Não são realizadas reuniões formais de comitê de crédito, porém o CEO e ou CFO estão envolvidos em todas as operações de crédito, conforme definição de limites e alçadas, concedidas pelas unidades através do sistema de análise de crédito;·.

Os Itens que devem ser decididos pelo Comitê de Crédito fora da política:

- a) Pagamentos e prazo de entrega fora do padrão;
- b) Solicitação e limite de crédito para Clientes novos fora da política;
- c) Solicitação de alteração de limite de crédito Clientes pré-existentes;
- d) Todas as informações acima descritas são devidamente registradas no sistema de Análise de Crédito (AC);·.

Procedimento de Cobrança do CMD; Adicionalmente a análise das contas a receber por idade de vencimento é realizada mensalmente através do “*monthly report*”.

#### **4.4.3 Faturamento**

O Departamento Financeiro é responsável por verificar se todas as condições financeiras foram observadas antes de aprovar a nota:

Para Pós-vendas, a quantia faturada é verificada contra o limite de crédito. Se acima do limite, a nota é bloqueada pelo sistema (GDS). O Supervisor Financeiro da agência, o CFO e, em último caso, o CEO podem ignorar o limite de crédito GDS, ver Matriz de Autorização, para as quantias relevantes. Em caso de crédito não aprovado, a venda é cancelada.

O conteúdo da nota (Note Fiscal) é definido pela legislação brasileira e deve incluir os seguintes dados:

- a) As palavras NOTA FISCAL – FATURA
- b) Data da Nota
- c) Número da Nota
- d) Número do cliente, nome e endereço de faturamento
- e) Número e de registro da empresa, nome, endereço e referência
- f) Endereço de entrega
- g) Condições de pagamento
- h) Moeda de faturamento
- i) Quantidade e natureza das mercadorias ou serviços fornecidos
- j) Quantia total faturada
- k) Data vencimento
- l) Descrição clara do produto

Existem alguns métodos de pagamento que na hora da emissão da nota o cliente pode solicitar, segue quadro abaixo alguns deles que a empresa possui:

Quadro 2: Códigos de Pagamentos

<u>Venda á vista</u>	<u>Portador</u>	<u>Venda á Prazo</u>	<u>Portador</u>
Dinheiro	<b>AP</b>	Boleto	<b>JC</b>
Cartão Débito	<b>GI</b>	Boleto Mensalista	<b>GR</b>
Via depósito	<b>GB</b>	Cheque	<b>KB</b>
		Cartão de Crédito	<b>GI</b>

Fonte: Elaboração a partir de dados obtidos na empresa

Na venda a prazo os métodos de boleto no código JC E GR conforme quadro acima, pode ser de dois métodos, segue abaixo:

- JC- Esse boleto pode ser impresso no prazo de 30,60,90 e até 120 dias dependendo da compra e serviço executado na concessionária.
- GR- Esse tipo de boleto é feito para os clientes que tem grande índice de serviços e compras de produtos mensalmente dentro da empresa, pois assim o boleto é impresso no final de todo mês com o valor total de serviço feitos.

#### 4.4.4 Procedimento de cobrança

O CFO é responsável pela implantação de um processo eficiente de cobrança, mas o gerente de cada agência deverá entrar em contato com o cliente em caso de atraso ou não

pagamento garantias adicionais ou cheques pré-datados, não podendo fazer sucessivas renegociações, formalizando contrato de confissão de dívidas preparado ou revisado pelo departamento jurídico.

A data do primeiro vencimento não pode ser estendida por mais de 30 dias. E o gerente de agência deve solicitar aprovação do CFO para todos os casos de renegociações de valores superiores a R\$ 20.000 em mais de uma parcela. O CFO precisa ser informado sobre acordos feitos entre o gerente da agência e o cliente, através de registro no sistema AC.

#### 4.4.5 Lembretes de cobrança

Em caso de recebíveis vencidos, as seguintes ações devem ser tomadas:

Quadro 3: Lembretes de Cobrança

	Dias	Ações	Responsável
Primeiro Lembrete	3	Ligação telefônica Bloqueio do cliente	Gerente Agência
Informar o Cart. Protesto	4	Enviar documentos para o Cartório	Departamento Financeiro
Informar o Serasa	12	Cartório informa o Serasa que coloca o cliente na lista negra	Cartório
Envolver cobradores	30	Enviar nota para escritório de cobrança	Supervisor Adm/Financeiro
Levar ao tribunal	45	Enviar documentos para tribunal, dependendo do julgamento do Jurídico	CFO

Fonte: Elaboração a partir de dados obtidos na empresa

Quando o pagamento não for recebido depois do primeiro lembrete, o cliente é bloqueado para evitar que qualquer outra venda seja feita. Quando o Cartório recebe o caso, o cliente é colocado na lista negra do Serasa, o que dificultará a obtenção de crédito junto a qualquer outro fornecedor. Até 30 dias, o gerente de agência manterá contato diário com o cliente para tentar resolver a questão. Os documentos são enviados para empresa de cobrança. A decisão de levar o Cliente devedor até um tribunal é tomada pelo CFO e deve basear-se na

opinião da empresa de cobrança e no Departamento Jurídico e, também, levando em consideração o cliente (sua importância, histórico, etc...).

#### **4.4.6 Juros de mora**

Para todas as notas vencidas, existe uma multa de mora de 2% que será cobrado além do juro de 1% ao mês, exceções devem ser aprovadas pelo CFO e formalizadas através do sistema AC.

Os limites de créditos calculados, pelo AC, tem aplicação apenas aos faturamentos de Pós-Venda, portanto um limite de crédito é fixado para esta finalidade. Para Vendas de veículos uma análise deve ser feita para cada caso específico, liberando-se o pedido, no CIGAM, sem comprometer o limite de crédito fixado no GDS para o pós-venda. Para valores superiores aos definidos na matriz de autoridade acima, uma solicitação deverá ser enviada ao comitê de crédito.

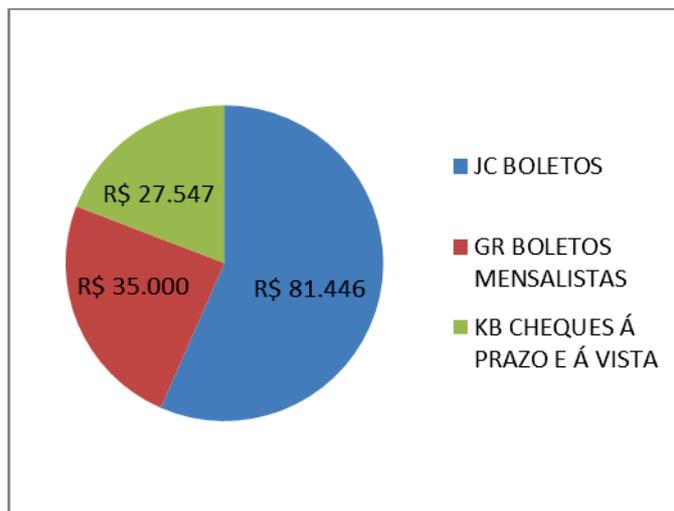
#### **4.5 DETALHAMENTO DO NÍVEL DE INADIMPLÊNCIA DA EMPRESA NO PERÍODO DE MARÇO 2015 À MARÇO 2016**

Na empresa estagiada considera-se como inadimplência os valores em atraso com mais de 30 dias. Para obter o índice de inadimplência, a empresa emite o relatório mensal, com os valores vencidos a mais de 30 dias e do total geral a receber, ou seja, os valores vencidos e a vencer.

Como mostra a Figura 6, a empresa apresenta um alto valor de Inadimplência R\$ 81.446,00 no ano, no portador JC, esse código é o método de pagamento via boleto e ele é considerado o mais alto índice de inadimplência, pois como o boleto é gerado automaticamente pelo banco, a maioria das vezes chega em atraso aos clientes gerando atraso no pagamento dos mesmos.

E os demais GR R\$ 27.547 E KB R\$ 35.000,00 estão com os valores até abaixo da média em comparação ao do JC.

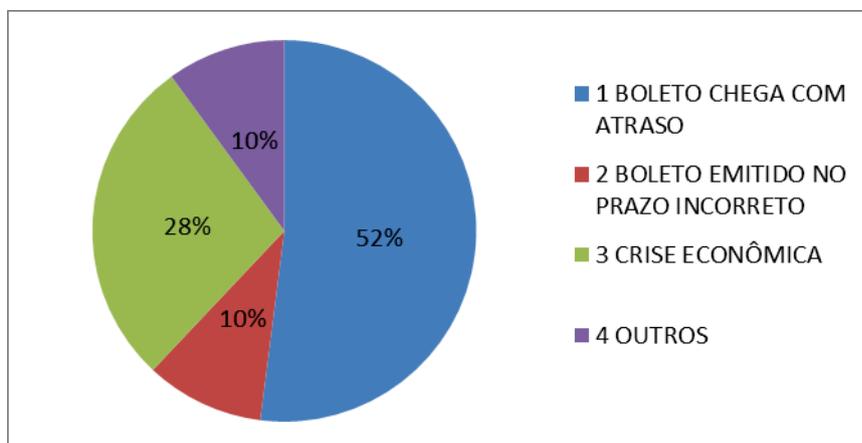
Figura 6: Gráfico da distribuição das linhas de crédito



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

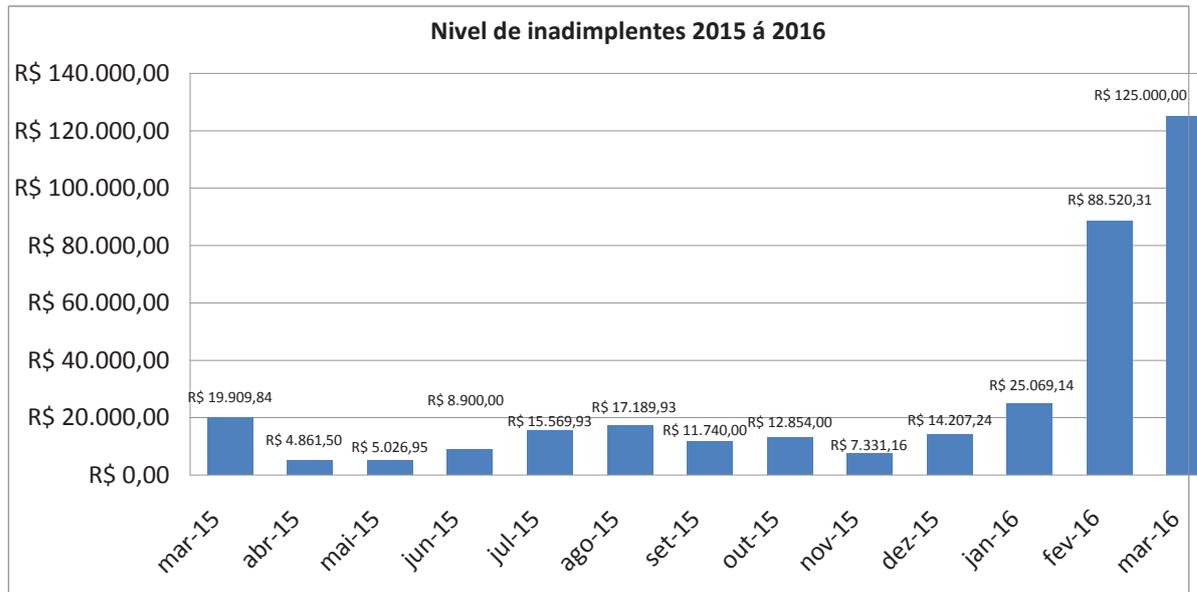
Na Figura 7 mostra os índices dos principais motivos do não pagamento destes títulos. A Figura 8 apresenta no nível de inadimplência no período de março de 2015 a março de 2016.

Figura 7: Gráfico dos Principais Motivos da inadimplência



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

Figura 8: Gráfico do nível de inadimplência no período de Março/15 á Março /16



Fonte: Elaboração Própria a partir de dados obtidos na empresa

#### 4.5.1 Detalhamento do perfil dos clientes Inadimplentes

Após os dados obtidos pela empresa o perfil dos clientes é baseado em pessoa Jurídica e pessoa Física no quadro 4 vai mostrar o perfil dos clientes e o nível de valores que cada um poderá faturar conforme a análise.

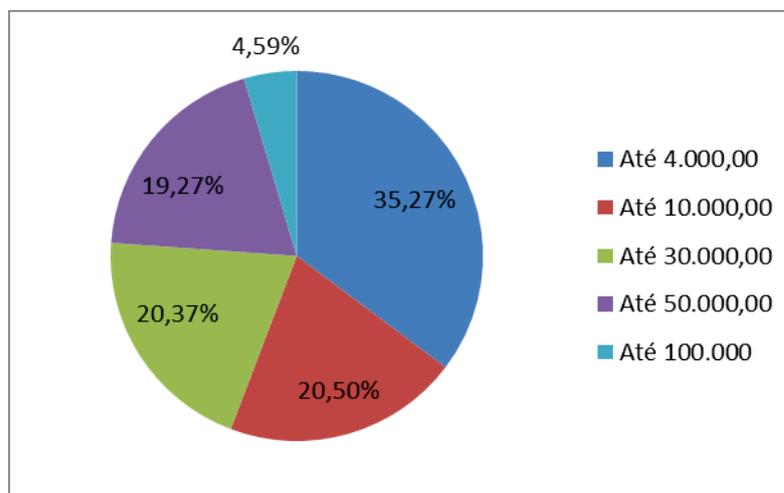
Quadro 4: Porcentagem de clientes PF E PJ

<u>Cliente Pessoa Física</u>		
Faturamento	Numero de clientes	Porcentagem %
Até 4.000,00	3459	35,27%
Até 10.000,00	2010	20,50%
Até 30.000,00	1998	20,37%
Até 50.000,00	1890	19,27%
Até 100.000	450	4,59%
<b>Total de Clientes</b>	<b>9807</b>	<b>100%</b>
<u>Cliente Pessoa Jurídica</u>		
Faturamento	Numero de Clientes	Porcentagem%
Até 4.000,00	6880	27,48%
Até 10.000,00	5870	23%
Até 30.000	5010	20,01%
Até 50.000,00	3090	12,34%
Até 80.000,00	2349	9%

Até 100.000,00	1450	5,79%
200.000,00 até 1.0000,00	389	1,55%
<b>Total de Clientes</b>	<b>25038</b>	<b>100%</b>
<b>Total de clientes PJ E PF:</b>	<b>34845</b>	

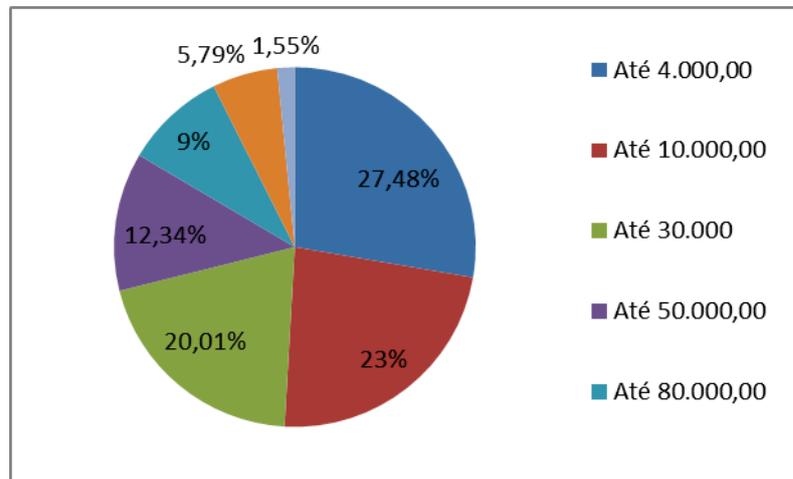
Fonte: Elaboração Própria a partir de dados obtidos na empresa

Figura 9- Gráfico do perfil de clientes Pessoa Física



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

Figura 10- Gráfico do perfil de clientes Pessoa Jurídica



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa

#### 4.5.2 Identificação das virtudes e problemas das formalidades atuais de concessão de crédito

##### *Virtudes*

Como foi citado no item 4.4 Formalidades atuais para concessão de crédito podemos ver a empresa estagiada tem todas as ferramentas necessárias para uma concessão de crédito com sucesso.

Os limites de crédito e sua concessão são baseados nos seguintes parâmetros para o cliente:

- a) o número de anos da atividade da empresa;
- b) o *turnover* de vendas mensais;
- c) histórico do cliente (quanto tempo conhecido como cliente, comportamento de pagamento, faturamento, vendas mensais para esse cliente, crédito excedente).
- d) referências bancárias e outras referências
- e) recomendação feita pelo Departamento de Vendas;
- f) informação do Serasa sobre pagamentos em atraso, no nome da empresa ou do(s) proprietário(s) da empresa, devidos a outras empresas;
- g) frota do cliente (idade, quantidade e percentagem sendo financiada);
- h) propriedade de bens imóveis;

### *PRINCIPAIS PROBLEMAS OBSERVADOS*

Uns dos principais problemas que está gerando a inadimplência serão citados conforme abaixo:

- a) **Boletos que não são gerados na hora:** esse processo é o que está causando a maioria da inadimplência atual da empresa. Quando é gerado a nota fiscal o boleto não é impresso junto, pois o sistema manda o arquivo para o Banco, e o mesmo encaminha o boleto ao cliente. Entretanto, entre a geração do boleto e o envio ao cliente tem gerado atrasos.
- b) **Boletos gerados com prazo incorreto:** neste caso, os boletos são gerados pelo banco, assim como no processo anterior. Além dos problemas citados anteriormente, neste caso, em especial em compras feitas pelo telefone, ocorrem falhas de itens cadastrais, prazo de faturamento, etc, causando transtornos aos clientes e afetando o índice de inadimplência .
- c) **Crise Econômica:** essa causa está relacionada aos clientes que recebem boletos no prazo correto mas mesmo assim acabam pagando em atraso e nem mesmo pagando, pois com a crise que se instalou no Brasil neste ano está gerando muito desemprego, aumentos dos impostos, aumento do preço dos alimentos, vestuário gerando assim a inadimplência de diversos brasileiros.
- d) **Outros :** esse se enquadra no esquecimento do pagamento do mesmo, ou extravio do boleto, pois a maioria são caminhoneiros que recebem a nota e boleto e como estão sempre na estrada acabam esquecendo-se de pagar e entregar as suas respectivas chefiarias causando o não pagamento do título.

#### 4.5.3 Sugestões à empresa estagiada, visando minimizar os níveis atuais de inadimplência.

- a) **Boletos que não são gerados na hora:** neste caso, a implantação de um software que ofereça soluções tecnológicas e de gestão empresarial que a empresa necessita, facilitando o trabalho de seus colaboradores e evitando transtornos aos clientes. Sendo assim, com o sistema implantado a emissão da Nota Fiscal e a impressão do boleto serão feitas no mesmo momento, evitando o problema de atraso no recebimento do boleto.
  
- b) **Boletos gerados com prazo incorreto:** neste caso, o boleto sendo impresso no momento da compra minimizaria ou evitaria problemas de erros de lançamento. Neste caso, o sistema poderia ter um *check-list* para que fosse verificando as informações pessoais, prazo de pagamento, e valor da transação, assim facilitando o processo não gerando transtornos no cancelamento de notas fiscais e boletos.
  
- c) **Crise Econômica:** esse caso é mais delicado, mas a empresa poderia implantar um método de prorrogação de boletos gerando um novo prazo para o pagamento do título, podendo ajudar o cliente que está com dificuldade financeira e que futuramente terá que utilizar nossos produtos e serviços.
  
- d) **Outros :** Esse caso teria que ter um método diferenciado. Como a maioria dos clientes estão sempre na estrada, o sistema poderia enviar um *SMS* para lembrar que o título está a vencer. Reduzindo assim a inadimplência para essa causa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado nesta monografia trata do risco na análise de crédito e o alto índice de inadimplência da empresa estagiada, evidenciando o quanto é necessário que empresas e instituições financeiras, em decorrência de suas atividades, mantenham ferramentas que as auxiliem na decisão de conceder ou não crédito a terceiros.

Os critérios para análise de crédito podem ser diferentes de entidade para entidade, variando em função da política adotada e do perfil eleito pelos administradores.

Com isso, procurou-se demonstrar a importância da análise dos chamados 5 C's do crédito: Caráter (intenção de cumprir as obrigações), Condições (fatores externos), Capacidade (de pagamento), Capital (recursos), Colateral (garantias), podendo-se verificar a diferença entre eles e suas respectivas garantias.

Foi apresentada uma fundamentação teórica a respeito dos critérios que a empresa utiliza para a análise de crédito fornecendo limites para cada tipo de perfil de clientes.

A empresa se trata de uma concessionária de veículo comerciais, que vem crescendo junto com os seus parceiros, e com suas unidades habilitadas, para oferecer produtos e serviços com a mais alta tecnologia no mercado de veículos comerciais. Desta forma, é de extrema importância ter controle de crédito e verificar o risco que a empresa terá na concessão do crédito á determinado cliente.

A análise dos dados permitiu mostrar quais são as principais causas e motivos que geram um nível alto de inadimplência no último ano. As principais causas observadas foram as seguintes: (i) o alto índice é o boleto que chega em atraso ao cliente ou até mesmo nem chega até o mesmo; (ii) a emissão do boleto com prazo ou valor incorreto; (iii) a crise econômica do país e (iv) outros, como esquecimento e extravio dos boletos.

O *software* de gerenciamento que a empresa possui é inaquedado para as atuais necessidades da empresa, pois quando a impressão do boleto não é realizado ao mesmo momento que a nota. A empresa depende do banco para que o boleto chegue ao cliente dentro do prazo para pagamentos. Além disso, a impressão posterior do boleto não permite nenhuma conferência dos dados e valores, gerando problemas de inadimplência, também. Além disso, os colaboradores da empresa deverão ser treinados a respeito do uso do novo software e do atendimento aos clientes. Já em relação a quarta causa observada, o esquecimento do pagamento dos títulos, o mesmo software pode auxiliar, enviando SMS aos clientes na data do pagamento do título.

Em relação à crise econômica que nosso país enfrenta, e que afeta a inadimplência na empresa, sugere-se que a empresa abra negociações com os clientes que por ventura estejam em inadimplência por este motivo, aumentando os prazos de pagamento dos títulos em atraso.

Por fim, o desenvolvimento deste trabalho não se encerra em si mesmo, mas abre oportunidade para que sejam aperfeiçoados constantemente os métodos que são utilizados em todo o processo da empresa, contribuindo para a tomada de decisões e melhorias, tendo sempre como objetivo a satisfação do cliente e a credibilidade da empresa.

## REFERÊNCIAS

BEM, J. B. de; SANTOS, K. C. B. dos; COMITRE, Mariana Galliano. **Um estudo sobre os Impactos causados pela inadimplência e os reflexos na saúde financeira das empresas.** São Paulo, 2007. 77f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Faculdade de Ciências Econômicas, Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo.

BLATT, A. Avaliação de Risco e Decisão de Crédito. Riscos empresariais operacionais: percepção no ambiente fabril. In: **XVI ENEGEP** - Fortaleza, 2006.

BOA VISTA SCPC. **Desemprego é a causa da inadimplência para 36% dos consumidores, revela pesquisa da Boa Vista SCPC.** Disponível em: <<http://www.boavistaservicos.com.br/noticias/pesquisas/desemprego-e-causa-da-inadimplencia-para-36-dos-consumidores-revela-pesquisa-da-boa-vista-scpc/2015>>. Acesso em: 27 out 2015.

BRASILIANO, A. C. R. **Manual de Planejamento: Gestão de Riscos Corporativos.** São Paulo: Sicurezza, 2003.

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

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

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S.. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras: aplicações e casos nacionais.** 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

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.

MATIAS, A. B. **Finanças Corporativas de curto prazo: a gestão do valor do Capital de giro.** São Paulo: Atlas, 2007.

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

PADOVEZE, C. L. & BERTOLUCCI, R. G. Proposta de um Modelo para o Gerenciamento do Risco Corporativo. In: **Anais XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção,** Porto Alegre, 2005, ENEGEP, 2005.

PANHOCA, L. **Administração do risco de propostas e estudos de viabilidade na indústria aeronáutica brasileira: uma abordagem de controladoria.** 2000. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PINTO, W. J.; MARTINS; J. B. F.. Análise do processo de concessão de crédito em distribuidores de defensivos agrícolas. In: **CONGRESSO SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, XLIV.** Fortaleza: Sobre, 2006.

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

SANTOS, E. O. dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, J. O. dos. **Análise de crédito: empresas e pessoas físicas.** São Paulo: Atlas, 2003.

SCHRICKEL, W. K. **Análise de Crédito: Concessão e Gerência de Empréstimos.** 4 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2000.

SERASA CONSUMIDOR. **Inadimplência abre o segundo semestre com alta de 0,6%.** Disponível em: <<http://www.serasaconsumidor.com.br/inadimplencia-do-consumidor-abre-o-segundo-semester-com-alta-de-06-revela-serasa-experian/>>. Acesso em: 27 out 2015.

SERASA EXPERIAN. **Indicadores Serasa Experian de Inadimplência do Consumidor.** Disponível em: <[www.serasaexperian.com.br/release/indicadores/inadimplencia\\_consumidor.htm](http://www.serasaexperian.com.br/release/indicadores/inadimplencia_consumidor.htm)>. Acesso em: 27 out.15.

SILVA, Jose Pereira Da. **Gestão e Análise de risco de crédito.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELLOS, M. S. De. **Proposta de método para análise de concessões de Crédito a pessoas físicas.** 2002. Dissertação (Mestrado em Teoria Econômica) - Faculdade De Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12138/tde-18112004-125442/>>. Acesso em: 27 out.15.

WAZILEWSKI, F.; BERTOLINI, G. R. F. **Análise de crédito nos serviços.** Cascavel, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável.** Itajaí: Editora da Univale, 2000.

MARTINS, Leandro. Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, Marcos Amâncio P. Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MORAIS, Múcio. A Análise S.W.O.T Aplicada Às Vendas Hoje!. Disponível em: . Acesso em 15 mai. 2011, às 16:40 h.