

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE FORMIGA – UNIFOR
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
SUELEM ALVARENGA RODRIGUES SILVA

**INADIMPLÊNCIA NO VAREJO DE VESTUÁRIO: UM ESTUDO NA CIDADE
DE PIUMHI NO CENTRO OESTE DE MINAS GERAIS**

FORMIGA – MG

2013

SUELEM ALVARENGA RODRIGUES SILVA

INADIMPLÊNCIA NO VAREJO DE VESTUÁRIO: UM ESTUDO NA CIDADE
DE PIUMHI NO CENTRO OESTE DE MINAS GERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Administração
do UNIFOR como requisito parcial para
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Carlyle Garcia Ribeiro

FORMIGA – MG

2013

SUELEM ALVARENGA RODRIGUES SILVA

**INADIMPLÊNCIA NO VAREJO DE VESTUÁRIO: UM ESTUDO NA CIDADE
DE PIUMHI NO CENTRO OESTE DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Administração
do UNIFOR como requisito parcial para
obtenção do título de bacharel em
Administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Carlyle Garcia Ribeiro

Prof. Carlos Henrique Borges Basílio

Formiga, outubro de 2013.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os colaboradores que fazem parte do empreendimento do qual estou inserida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por iluminar meu caminho com bênçãos e com pessoas tão maravilhosas. Aos meus pais Lupércio Antônio Fábio da Silva e Marta Alvarenga Rodrigues Silva, muito obrigada por tudo. À Senice, minha querida irmã e grande amiga, desde sempre. A minha família que sempre se manteve unida e preza por convivência saudável entre todos os membros. Ao meu namorado, por todo apoio. Aos amigos e colegas de curso pelo companheirismo. Aos professores pela dedicação e compromisso com seu trabalho de educar.

Obrigada ao orientador deste trabalho prof. Carlyle Garcia Ribeiro pelas sugestões que melhoraram o trabalho, agradeço também a prof^a. Jussara Maria Silva Rodrigues Oliveira pela atenção dispensada e ao prof. Carlos Henrique Borges Basílio, por aceitar o convite de participar da banca examinadora. Vocês três compartilharam informações fundamentais para esta monografia.

RESUMO

O presente trabalho teve foco na inadimplência dentro do setor de vestuário, analisando 30 lojas na cidade de Piumhi, Minas Gerais. O tipo de pesquisa foi bibliográfica, descritiva, qualitativa e quantitativa. Pesquisou-se os meios dos quais as empresas utilizam como ferramentas na concessão de crédito e cobranças, além de mostrar os índices de vendas que apresentam dificuldades para serem recebidas, detalhando os meios de pagamentos mais eficazes disponíveis no mercado. Evidenciou-se a atual situação macroeconômica brasileira quanto à quantidade de devedores e às medidas tomadas pelos órgãos financeiros responsáveis pelas diretrizes econômicas nacionais perante os problemas causados pela inadimplência, tais como inflação e insolvência de empresas. Por fim, concluiu-se que é essencial trabalhar em conjunto com órgãos de proteção ao crédito e planejar um roteiro de cobrança que seja rigorosamente seguido.

Palavras-chave: inadimplência, vestuário, crédito, cobrança.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Tempo de trabalho na empresa.....	27
Gráfico 2 – Tempo de existência da empresa.....	28
Gráfico 3 – Documentos exigidos na realização de vendas a prazo.....	28
Gráfico 4 – Serviços de proteção ao crédito utilizados pelas empresas...	29
Gráfico 5 – Formas de pagamento disponibilizadas.....	30
Gráfico 6 – Percentual de vendas a prazo com o recebimento atrasado..	31
Gráfico 7 – Formas de cobrança.....	31
Gráfico 8 – Medida(s) tomada(s) quando a cobrança não gera efeito.....	32
Gráfico 9 – Formas de financiamento utilizados pela empresa.....	33
Gráfico 10 – Principal objetivo ao obter empréstimo.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargo do entrevistado na empresa.....	27
Tabela 2 – Exigência de entrada para a primeira compra a prazo.....	29
Tabela 3 – Empresas que analisam o histórico do cliente.....	29
Tabela 4 – Empresas que tem colaboradores com curso ou treinamento na área de crédito e cobrança.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIP – Associação Comercial e Industrial de Piumhi.

NP – Nota Promissória.

RG – Registro Geral, também conhecido como carteira de identidade.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Serasa Experian – É o nome de uma empresa que faz serviços de proteção ao crédito.

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito.

Stricto Sensu – Sentido estrito, sentido exato.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	OBJETIVOS.....	12
2.1	Objetivo Geral.....	12
2.2	Objetivos Específicos.....	12
3	JUSTIFICATIVA.....	12
4	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
4.1	Sistema Financeiro Nacional.....	14
4.2	Crédito.....	16
4.2.1	Análise e concessão de crédito.....	18
4.3	Inadimplência.....	21
4.4	Política de cobrança.....	23
4.5	Recuperação de créditos.....	25
5	METODOLOGIA.....	26
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	27
7	CONCLUSÃO.....	34
	REFERÊNCIAS.....	36
	APÊNDICE.....	38

1 INTRODUÇÃO

Os riscos são elementos que fazem parte da rotina da atividade de um empreendimento. Dentre eles, existe o risco de inadimplência, tanto dos clientes da empresa quanto da própria empresa perante seus fornecedores.

Para que sejam evitados possíveis prejuízos, a empresa deve manter cautela ao conceder crédito aos seus clientes, de modo a manter a saúde financeira e um bom resultado. É necessário observar se os clientes devedores não estão consumindo mais tempo, e mais dinheiro do que o valor da própria dívida.

Dentro do contexto nacional, as pequenas e microempresas principalmente as do setor de varejo, têm, com maior frequência, problemas com as contas a receber. Geralmente, os valores unitários não são elevados, o que gera dificuldades para recuperação dos mesmos. Entretanto, com o passar do tempo, estes valores vão se acumulando e podem tornar-se relevantes para a continuidade do empreendimento.

É válido lembrar que, juntas, as pequenas empresas são responsáveis por maior parte de contratações de mão de obra no Brasil, e são peças chave na geração de empregos e desenvolvimento da macroeconomia brasileira. Um aperfeiçoamento na qualidade da concessão de crédito (vendas a prazo) pode diminuir o percentual elevado de empreendimentos de pequeno porte que fecham devido à inviabilidade financeira: de acordo com dados do Sebrae, mais de 70% das micro e pequenas empresas do país findam suas atividades nos primeiros cinco anos de vida.

De acordo com o Portal Administradores (2013), o atual presidente da Serasa Experian, Ricardo Loureiro, afirmou que o número de pessoas com poder de consumo aumentou, devido ao momento de estabilidade econômica do Brasil, maior oferta de empregos e melhores salários ao trabalhador. Por outro lado, o Brasil vivencia hoje uma situação de inadimplência muito elevada, incompatível com a situação de mercado e que, de fato, isso reflete uma situação de certo descontrole para boa parte da população.

Esta afirmativa, do próprio presidente da Serasa, denuncia a ineficiência e o descuido por parte das empresas no momento da concessão de crédito, mas também um excesso de confiança do novo consumidor, perante a facilidade de crédito.

Dentro do contexto econômico atual, este trabalho tem como problemática a seguinte questão: quais são as causas que levam a inadimplência nas lojas varejistas do setor de vestuário na cidade de Piumhi, localizada na região do Centro Oeste de Minas?

A porcentagem de inadimplência é levada em conta no cálculo de precificação de um serviço ou produto. No momento em que ela está elevada, os preços sobem e isto significa inflação. Conseqüentemente, o consumo diminui, o que é desfavorável para o lojista e para o consumidor devido ao aumento dos preços.

Diante dos fatos citados, fica evidente a importância da concessão de crédito para o aumento de vendas e número de clientes. O aperfeiçoamento da técnica creditícia em cada um dos estabelecimentos comerciais brasileiros é crucial para a saúde do ambiente econômico nacional.

2 OBJETIVOS

Os objetivos se dividem em gerais e específicos.

2.1 Objetivo Geral

Comparar a prática utilizada para concessão de crédito no varejo de vestuário da cidade de Piumhi com a teoria existente, identificando fatores e riscos que possam ser atenuados para melhorar a sua capacidade de liquidez futura.

2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos foram assim designados:

- Identificar possíveis falhas na concessão de crédito e verificar se a cobrança está sendo eficiente;
- Enumerar as habilidades que os colaboradores devem possuir para trabalhar com melhor desempenho, quanto à correta concessão de crédito ao cliente, a não concessão do crédito e políticas de cobrança;
- Detalhar as formas de pagamento disponibilizadas pelo mercado e determinar quais delas são mais eficazes e quais tem menos eficácia, ou seja, que corroboram com a inadimplência.

3 JUSTIFICATIVA

Na atual política econômica, as taxas de juros estão baixas e é grande o número de ofertas de empregos. O Brasil passa por um momento de estabilidade econômica e o número de pessoas com poder de consumo aumentou.

Entretanto, parte destes novos consumidores têm extrapolado seus limites de crédito, acreditando ter um poder de consumo maior do que realmente se tem. Isto pode ser comprovado com o aumento da inadimplência no Brasil como um todo.

A inadimplência é ruim para ambas as partes: para o devedor, por causa do superendividamento e bloqueio de novas compras e para o credor, que perde dinheiro e vê o seu fluxo de caixa comprometido.

Tendo em vista as más consequências da inadimplência para o mercado como um todo, justifica-se este trabalho com a pesquisa de meios para prevenir e combater este fator, principalmente no setor varejista que possui maiores índices do problema citado, o que influencia na fragilidade deste setor específico de organização.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

As concessões de crédito no Brasil são regulamentadas pelo Conselho Monetário Nacional. Nas empresas, o administrador financeiro deve ficar atento as melhores opções para vendas a prazo, a fim de manter a harmonia entre contas a pagar e receber.

Para empresas cuja finalidade é a venda de algum produto ou serviço, é importante a prática de vendas parceladas, mesmo sabendo do risco que isso significa para o fluxo de caixa e capital de giro da empresa. É importante minimizar o risco de inadimplência, diminuindo os prazos dados para pagamento para não haver descontrole financeiro.

O consumo compulsivo e a falta de informação sobre como ter uma vida financeira saudável têm aumentado os riscos nas vendas com pagamento dividido. Dessa forma, lojistas vem perdendo rentabilidade, sendo obrigados a repassar as despesas com cobrança nos produtos, alimentando a inflação no país.

Os tópicos que serão abordados serão: sistema financeiro nacional; crédito; inadimplência; política de cobrança e recuperação de créditos.

4.1 Sistema Financeiro Nacional

Segundo Hoji (2010), o Sistema Financeiro Nacional (SFN), controla o mercado financeiro e é formado por instituições que têm como finalidade intermediar o fluxo de recursos entre os poupadores e investidores (agentes superavitários) e os tomadores de recursos (agentes deficitários), em condições satisfatórias para o mercado.

O Conselho Monetário Nacional (CMN), órgão mais importante do Sistema Financeiro Nacional, é responsável pela fixação das diretrizes da política monetária, creditícia e cambial. Este conselho tem em sua presidência o Ministro da Fazenda.

Segundo Lopes e Rossetti (1990, p.190):

A política monetária pode ser definida como o controle da oferta da moeda e das taxas de juros, no sentido de que sejam atingidos os objetivos da política econômica global do governo. Alternativamente, pode também ser definida como a atuação das autoridades monetárias, por meio de instrumentos de efeito direto ou induzido, com o propósito de controlar a liquidez global do sistema econômico.

A política monetária interage com a política fiscal (que são as diferentes formas de tributação e gastos do governo); política de rendas (controla salários, depreciações, royalties, lucros e dividendos) e política cambial (administração de taxas e transações econômicas do país com o exterior).

Nas empresas, o controle/gerenciamento financeiro é feito por administradores financeiros. Nesta função, o administrador analisa o fluxo de caixa, avalia investimentos, planeja a concessão de crédito para clientes e estuda meios para financiar as operações do negócio.

De acordo com Gitman (2001), finanças podem ser definidas como a arte e a ciência de gerenciamento de fundos. Virtualmente, todos os indivíduos e organizações ganham, captam, gastam ou investem dinheiro. As finanças lidam com o processo, as instituições, os mercados e os instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre indivíduos, negócios e governos.

A educação financeira deve começar na infância. Em entrevista dada ao Portal Brasil, a especialista Cássia D' Aquino revela a necessidade de demonstrar à criança a diferença entre precisar e querer algo, mostrar o que é dinheiro, para que ele serve e ensinar a noção de "caro e barato".

O adulto que apresenta dificuldades para quitar suas dívidas deve tentar voltar a ter controle de sua situação financeira, para não continuar inadimplente e como consequência ter o nome negativado, dificultando novas compras.

4.2 Crédito

De acordo com Schrickel (1997) “crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio (em dinheiro ou bens - para uso, ou venda, com pagamento parcelado ou a prazo) a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, depois de decorrido o tempo estipulado.” Portanto, é necessário reconhecer que a qualquer crédito cedido, está associada à noção de risco e que, “sendo um ato de vontade, sempre caberá ao cedente do patrimônio, seu titular ou, popularmente, seu dono, a decisão de cedê-lo ou não”.

Geralmente, o patrimônio a ser cedido é próprio. A exceção é feita para instituições financeiras que, no entanto, são autorizadas e controladas pelas autoridades monetárias. Porquanto, não nos é permitido ceder coisa alheia sem autorização expressa de seu legítimo proprietário.

A política de crédito diz respeito aos seguintes aspectos: prazo de crédito, seleção de clientes e limite de crédito.

Hoji (2010) comenta que, uma política de crédito, liberal aumenta o volume de vendas muito mais do que uma política rígida, porém, gera mais investimento em contas a receber e mais problemas de recebimento, o que exige maior rigidez na cobrança. O aumento do prazo aumenta o volume de vendas. As taxas de juros serão maiores, decorrentes do aumento de prazo. As duplicatas incobráveis serão maiores, quanto maiores forem os prazos do crédito, porque haverá aumento do limite individual de crédito aos clientes.

Ao conceder crédito, o concesso corre certos riscos. De acordo com Schrickel (1997), risco quer dizer imprevisibilidade, incerteza, o que significa que é algo que se encontra no futuro. Já a análise de crédito, lida com eventos passados, históricos. A decisão de crédito deve considerar os dois fatores.

O fator de crédito lida com dados objetivos e quantificáveis. A observância destes dados deve ser feita por uma pessoa com capacitação técnica específica. No entanto, a decisão da concessão é realizada através da subjetividade do concesso. Ainda segundo Schrickel (1997) “não há na prática,

duas análises e decisões de crédito idênticas, ainda que os dados tenham sido rigorosamente os mesmos”. Isto se deve ao fato de que a sensibilidade do concessor é diferente para pessoas diferentes. Os devedores possuem perfis diferentes, ou seja, adotam posturas distintas perante suas dívidas. Alguns conseguem quitá-las outros podem até se endividar cada vez mais. É uma questão de segurança e confiança no cliente, que são adquiridas (ou não) ao longo do tempo por meio de experiências e acontecimentos (é o que chamamos de histórico do cliente).

Vale resaltar que o risco é variável para operações/transações/empréstimos diferentes, afinal, cada operação possui aspectos diferentes.

Tomando como exemplo o desconto de uma nota promissória (NP), Schrickel (1997, p. 43) ressalta que:

Um cliente tem uma necessidade financeira e lança mão do meio mais comum para obter um financiamento: descontar uma NP num banco. Ele simplesmente preenche a NP (na verdade, os bancos o fazem por ele) e a entrega ao banco para receber os recursos. Mas quem é o tomador? Para quem o empréstimo? Como vai repagar? Qual o prazo? Quais serão as garantias? A NP, o título é uma garantia em si? Se existirem, o que representam os avais na NP?

Suponhamos que o tomador, ao solicitar o empréstimo, tenha assegurado que liquidaria a obrigação no vencimento em face de alguma disponibilidade na devida época. E se a disponibilidade não se materializar naquela época, e não for paga a NP? Por que não seria? E os avalistas? Quem são eles? Podem pagar no lugar do tomador? Sabemos onde localizá-los? Como executá-los? O que, afinal, é um aval?

O risco deve ser tal qual esteja de acordo com a margem mínima almejada (receita).

Para Gitman (2001), existem 5 componentes de riscos relacionados à emissão e ao emissor de um título:

1) Risco de não pagamento:

É a possibilidade do emissor da dívida não pagar os juros do contrato ou o principal combinado. Quanto maior a incerteza quanto à capacidade do tomador de empréstimos de cumprir o pagamento, maior é o risco.

2) Risco até o vencimento (ou risco de taxa de juros):

Quanto mais longo for o prazo para pagamento, mais vulnerável fica o valor a receber, pois, até o pagamento da última parcela, os juros podem aumentar subitamente, fazendo com que o produto fique mais caro do que o valor que está sendo cobrado por ele.

3) Risco de liquidez:

Títulos que são menos negociados (em um “mercado menor”, que não seja na bolsa de valores, por exemplo) têm alta taxa de risco de liquidez, uma vez que estes títulos não são convertidos em dinheiro facilmente e podem passar por perdas de valor.

4) Provisões contratuais:

São condições incluídas em um acordo de dívida ou na emissão de ações. Algumas destas condições diminuem o risco, mas outras podem até aumentá-lo. Um exemplo seria a permissão para o emissor de um título retirá-lo antes do vencimento sem nenhuma condição desfavorável, como por exemplo, a incidência de imposto sobre o montante.

5) Risco de impostos:

É a chance de o Congresso aumentar a carga tributária através de novas leis, diminuindo o retorno de um título.

Independente do(s) tipo(s) de risco(s) que é assumido, quanto maior ele for, maior deve ser o valor do retorno.

4.2.1 Análise e concessão de crédito

De acordo com Hoji (2010), as bases para análise e concessão de crédito giram em torno da técnica dos 5 “Cs”:

1) Caráter:

Diz respeito à honesta intenção que o tomador tem e terá sempre de saldar suas obrigações, quaisquer que sejam os eventuais impedimentos ou constrangimento no momento. É mais importante saber quem é o tomador de empréstimo do que o que ele faz. Se o caráter for inaceitável, certamente todos os demais “C” também estarão comprometidos. É um item de análise subjetiva. Ele pode ser avaliado através do levantamento de dados históricos tais como a

pontualidade nos pagamentos. Protestos de títulos, pendências judiciais e até mesmo a cultura, hábitos, *hobbies*, profissionalismo, lisura, boa fé nos negócios e, em alguns casos, é necessário pesquisar sobre os antecedentes criminais.

2) Capacidade:

É a habilidade de pagar. Relaciona-se aos conhecimentos técnico-específicos do tomador de empréstimo. Pode-se dizer que se mistura com o fator caráter, pois, para quem quer realmente quitar suas dívidas deve ao menos possuir o poder de pagá-las. Uma análise da carreira profissional do indivíduo também demonstra sua capacidade financeira: estabilidade de empregos, mudança para cargos de mais alto nível e maiores responsabilidades, obtenção de resultados relevantes, índices de endividamento (obtidos nos serviços de proteção ao crédito), idade e capacidade de adaptação a novos cenários econômicos.

3) Capital:

O tomador potencial de crédito tem capital suficiente para operar em níveis adequados de eficiência e retorno? Existe expansão na atividade em que o cliente atua, e isto trará como consequência um aumento na sua renda?

4) Condições:

É o ambiente de micro e macroeconomia em que o tomador de empréstimo está inserido. Deve ser avaliado em conjunto com o ramo em que o cliente trabalha (se ele for promissor, independentemente da recessão esperada na economia, o risco de inadimplência diminui). É a avaliação do momento econômico que o empréstimo está sendo feito.

5) Colateral:

É a garantia do empréstimo. Serve para contrabalançar a fragilidade de um ou mais "C" dos outros quatro itens. Representado por ativos tangíveis ou financeiros, desde que cubram o período de crédito concedido. Exemplo: hipoteca, fiança pessoal prestada por proprietário de imóvel (com registro em cartório e registro de imóveis competente), fiança bancária, seguro-garantia, etc.

Estes 5 itens devem ser analisados, sempre, em conjunto.

Ainda segundo Hoji (2010), as contas a receber são decorrentes das vendas a prazo (crédito ao consumidor), que são feitas após a concessão de

crédito. Vendas a prazo geram riscos de inadimplência e despesas com análise de crédito, cobrança e recebimento, mas alavancam as vendas, aumentando o volume das mesmas e, conseqüentemente, o lucro. Portanto, as vendas a prazo são necessárias para aumentar o nível de operações e giro de estoques.

Venda a prazo efetivada sem os devidos cuidados tem grande chance de se tornar um valor não recebível. Entende-se como “cuidados”, a análise de crédito do cliente, mesmo que este seja um cliente antigo. As informações financeiras podem ser obtidas por meio de entidades especializadas, tais como o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e Centralização de Serviços Bancários S.A. (Serasa).

Em dezembro de 2010, foi instituída a lei do cadastro positivo. Ela nada mais é do que a listagem de nomes de bons pagadores (o oposto do velho conhecido cadastro negativo), proporcionando às empresas mais precisão na avaliação do risco de concessão de crédito, devido às informações obtidas dos hábitos e histórico de pagamento do cliente. De acordo com o portal de notícias do G1, as instituições financeiras têm até 1º de agosto de 2013 para cumprir as regras da resolução.

O objetivo de uma análise de crédito é de identificar riscos nas situações de empréstimo, evidenciar quanto à capacidade de futuro pagamento do tomador e recomendar os melhores prazos e tipos de empréstimo a conceder, respeitando e conciliando o fato de que o solicitante tem necessidades financeiras e que existe o risco de não pagamento, além de manter a maximização de resultados da empresa que concede o empréstimo.

A análise se torna mais consistente se estiver presente a quantificação de riscos e a viabilidade e praticidade da concessão, observando o histórico do cliente em questão.

Schrickel (1997) adverte quanto a três etapas a serem exploradas para validar a concessão de crédito:

a) Análise retrospectiva:

Avaliação do histórico de pagamentos do tomador de crédito (no SPC, no cadastro que o estabelecimento faz do próprio cliente e consultando outros estabelecimentos indicados como referência pelo consumidor), identificando fator e grau de risco e se estes já puderam ser atenuados no passado. Desta

forma, pode-se perceber a atual condição do tomador quanto a dificuldades em quitar atuais empréstimos e prever possível dificuldade de pagar futuramente.

b) Análise de tendências:

Projeção, razoavelmente segura, da condição financeira do tomador associada à observação de sua capacidade de suportar determinado valor de endividamento (avaliação de provável risco futuro).

c) Capacidade creditícia:

Após percorrer as duas primeiras etapas, o concessor chega a uma conclusão relativa à sua capacidade creditícia e estrutura uma proposta de crédito que possa ser amortizada harmoniosamente com o fluxo de caixa futuro e que preserve ao máximo a proteção do prestador contra eventuais perdas. A partir deste momento, toma-se a decisão de ceder ou não o empréstimo.

De acordo com Silva (2011), no Brasil, o mercado de concessões de crédito ainda está em maturação. O estoque de crédito em relação ao PIB é baixo em comparação com outros países em desenvolvimento (próximo a 32%).

Em economias mais desenvolvidas, a concessão de crédito também é uma realidade, porém em percentuais mais elevados (Japão – 111%; Portugal 100%). Estas diferenças se devem em razão do alto depósito compulsório, das altas taxas de juros que incentivam o financiamento da dívida pública e da morosidade da recuperação judicial de créditos no Brasil.

4.3 Inadimplência

Cia (2003) ressalta que, um título é considerado inadimplente quando não há pagamento do principal ou de juros, ou o pagamento é efetivado após o vencimento, ou se a empresa devedora pede concordata ou sua falência é decretada. Cia (2003) destaca ainda que:

Inadimplência será entendida como um descumprimento por parte do devedor que acarrete alteração do montante (quanto) ou do momento (quando) em que o pagamento é (eventualmente) feito ao credor, em relação ao que estava previsto em contrato.

De acordo com o Dicionário Aurélio, inadimplência é o mesmo que inadimplemento, que significa “Falta de cumprimento dum contrato ou de qualquer de suas condições”.

A inadimplência deve ser acompanhada e administrada para que não afete o fluxo de caixa da empresa que concede o crédito (credor). Ela é o principal risco em uma operação de cessão de crédito.

A conclusão do estudo de Annibal (2009) é que “o indicador mais adequado para medir a inadimplência *stricto sensu* é obtido com base no número de operações em atraso.”. O percentual de inadimplência nas vendas de uma empresa é calculado pelo valor das vendas não recebidas dentro de um ano, dividido por 12, para encontrar uma média mensal. O resultado deve ser dividido pela média de vendas dos últimos 12 meses e multiplicado por 100.

Inadimplência é um custo variável existente em qualquer empresa que venda produtos ou serviços, e deve ser levada em conta no momento da precificação do produto. Desse modo, em épocas em que a inadimplência está alta, os preços dos produtos tendem a subir, corroborando com a inflação e fazendo a moeda local perder seu valor.

De acordo com o Sebrae, os fatores que levam os consumidores ao não pagamento de suas dívidas são mais comuns em tempos de crise. Dentre eles, pode-se citar:

- 1) Dificuldades financeiras pessoais;
- 2) Desemprego;
- 3) Falta de controle dos gastos pessoais;
- 4) Atraso de recebimento de salário;
- 5) Comprometimento da renda com outras obrigações;
- 6) Redução da renda;
- 7) Doenças;
- 8) Má fé.

4.4 Política de cobrança

Deve ser trabalhada em acordo com a política de crédito. Se a cobrança for rígida, a concessão do crédito também deve ser rigorosa.

As áreas de vendas tendem a facilitar o crédito para aumentar o volume de vendas sem dar muita atenção às possibilidades de não recebimento futuro dessas vendas. Se os analistas de crédito tiverem comissão vinculada ao efetivo recebimento de vendas, certamente não sofrerão facilmente pressão psicológica para conceder crédito em situações irregulares, apenas para aumentar o volume de vendas.

Para Blatt (1998), “mais importante do que cobrar dívidas do maior número possível de devedores, é cobrar o maior valor possível, ainda que de poucos devedores”. Ele disse ainda: “Contato não frequente com o cliente, com raras visitas, pode gerar aumento de probabilidade de inadimplência”.

Hoji (2010, p. 131), revela algumas dicas para o procedimento de cobrança:

A cobrança feita por intermédio de bancos é mais segura e prática e, geralmente, custa menos do que uma cobrança feita em carteira. Geralmente, a cobrança bancária é mais eficiente, pois se o sacado atrasar o pagamento, o banco não dispensará os encargos moratórios e, ainda, poderá encaminhar o título para protesto após o vencimento (se for dada essa instrução ao banco).

Por medida de segurança, todos os valores recebidos de clientes, em carteira, devem ser depositados em contas bancárias previamente determinadas. Os cheques, quando recebidos de clientes, devem ser nominais à empresa e cruzados com a expressão “válido somente para depósito em conta do favorecido” entre linhas cruzadas, para que possam ser depositados somente na conta da empresa.

A área de cobrança deve enviar diariamente à área de Administração de Caixa o Relatório de Recebimento de Vendas, com os dados sobre valores depositados em contas bancárias predeterminadas, bem como valores cobrados por intermédio de bancos.

Quando houver a necessidade de entregar o recibo “quitado” ao cliente antes do efetivo recebimento, deve ser inserida no documento a expressão do tipo “a quitação deste valor está condicionada ao crédito na nossa conta bancária...”.

A empresa deve possuir um software de cadastro e acompanhamento de pedidos de compras parceladas, com relatório diário dos clientes em atraso, facilitando a identificação de parcelas vencidas em tempo hábil, aumentando a credibilidade da cobrança e as chances de recebimento.

O serviço de cobrança também pode ser terceirizado. O empresário que contrata a empresa de cobrança deve estar atento ao fato de ela atender as normas do Código de Defesa do Consumidor e aos valores da empresa contratante. O consumidor, ao ser abordado de maneira incorreta, guardará uma imagem negativa da empresa credora, e não da empresa contratada para prestar os serviços de cobrança.

A análise da situação financeira do cliente, consultas de localização para cobrança e a negativação de devedores podem ser feitas nos serviços de proteção ao crédito:

a) Serasa:

De acordo com o portal da Serasa, ela é a maior agência de crédito do mundo fora dos Estados Unidos. Detém o mais extenso banco de dados da América Latina sobre consumidores, empresas e grupos econômicos. Participa da maior parte das decisões de crédito e negócios do Brasil. O serviço é prestado on-line em tempo real. Tem como objetivo auxiliar a rápida tomada de decisão de concessão de crédito, diminuindo riscos e aumentando a rentabilidade da venda.

b) SPC (Serviço de Proteção ao Crédito):

Conforme o portal SPC Brasil, o SPC é um sistema de informações disponibilizado pelas Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDLs). Seu objetivo é auxiliar a tomada de decisão na concessão de crédito por parte de empresas em todo o país. Os serviços deste sistema auxiliam as empresas a proteger-se de prejuízos, maximizar seus lucros e promover ações de vendas e cobrança.

c) Equifax:

De acordo com Silva (2011), a Equifax fornece aos seus clientes o serviço denominado “serviço de registro de débitos pendentes”, que tem como objetivo levar ao devedor o conhecimento da dívida pendente, por meio do envio de uma correspondência, comunicando que, em caso de não pagamento, a pendência será incluída no banco de dados negativos da Equifax. A Equifax também envia a Carta Boletto, que facilita a cobrança e evita negativação futura.

d) Check Check “Restrição Comercial”

Ainda de acordo com Silva (2011), esta organização inclui informações negativas restritivas sobre inadimplentes no seu banco de dados e possibilita também a exclusão de informações de negativação, quando a dívida for creditada.

Podem ser negativados cheques, títulos, promissórias e contratos após o vencimento. Até a quitação do débito, o cliente devedor terá dificuldades para realizar novos negócios.

O registro do inadimplente é uma ferramenta eficiente na recuperação dos ativos. De acordo com a Associação Comercial de Barra Bonita (São Paulo), cerca de 40% dos títulos registrados são pagos ou renegociados no mês da negativação.

4.5 Recuperação de créditos

Empresas de factoring e as administradoras de cartão de crédito não são consideradas instituições financeiras, pois não estão sujeitas às normas do Banco Central. No entanto, ambas exercem um papel importante no mercado financeiro:

a) Factoring:

Conhecida como fomento comercial/mercantil, tem o papel de financiar atividades industriais e comerciais através da compra de direitos creditórios (desconto de duplicatas).

b) Administradoras de cartão de crédito:

Financiam as compras do consumidor que compra através de cartão de crédito e o varejista recebe dentro de um prazo médio próximo ao prazo em que o consumidor quita os débitos. De acordo com Hoji (2010), o consumidor titular do cartão de crédito paga anuidade (ou semestralidade) à administradora e o lojista paga comissão sobre os valores vendidos por meio do cartão de crédito.

5 METODOLOGIA

Perante a necessidade de solucionar diversas questões na área de concessão de crédito, dentro do ramo de varejo de microempresas em uma cidade do centro oeste de Minas Gerais, esta pesquisa teve como objetivo conhecer e compreender melhor a política utilizada pelas empresas para lidar com problemas de inadimplências de seus clientes.

De acordo com Ruiz (2002), a pesquisa científica é a realização sólida de uma investigação planejada, é o método de abordagem de um problema em estudo que caracteriza o aspecto científico de uma pesquisa. Ao observar um fato, ao explorá-lo criticamente, ao investigar fontes, o estudante situa-se, concretamente, no plano de pesquisa científica. Consiste, portanto, em uma pesquisa de campo com a finalidade de coleta de dados de um grupo amostral (35%), que tem representatividade suficiente para sustentar conclusões.

A pesquisa teve uma abordagem bibliográfica, descritiva, qualitativa e quantitativa, junto aos comerciantes do setor de varejo de moda, que é o objeto de pesquisa deste trabalho. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário contendo perguntas que buscaram identificar como as empresas do ramo fazem vendas a prazo, lidando com o risco de inadimplência sem comprometer seu fluxo de caixa.

Diante das repostas obtidas, foi possível identificar um modelo mais eficiente para evitar problemas com concessões de crédito indevidas, que acarretam a inadimplência, tornando possível um controle de melhor qualidade da administração financeira de uma empresa deste ramo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na prefeitura da cidade de Piumhi estão atualmente registradas 86 lojas do ramo de varejo de vestuário. Foram coletados dados de 30 delas, representando uma amostra de 34,88% do total.

A primeira parte do questionário visou à identificação do entrevistado e da empresa. Observou-se que nas empresas pesquisadas, a grande maioria dos entrevistados foram os proprietários do estabelecimento:

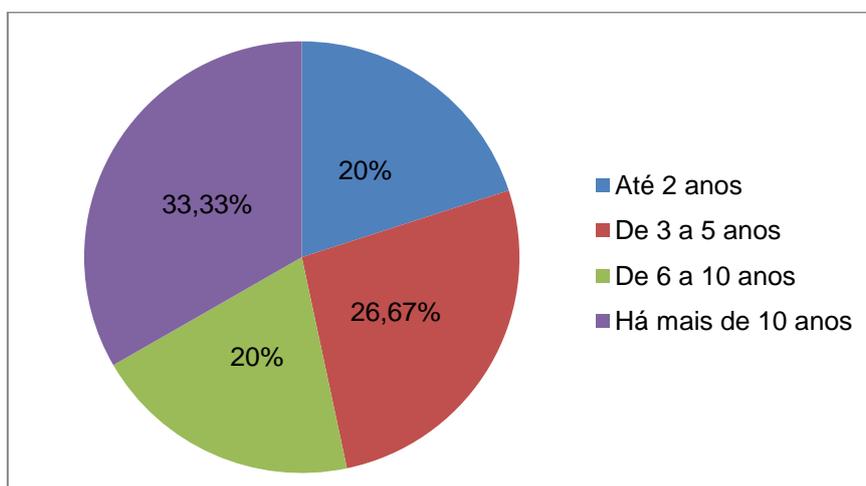
Tabela 1 – Cargo do entrevistado na empresa

Proprietário(a)	76,67%
Caixa	16,67%
Vendedor(a)	6,66%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quanto ao tempo de trabalho do entrevistado na empresa, 20% têm até dois anos, 26,67% têm de três a cinco anos, 20% trabalha de seis a dez anos no estabelecimento e 33,33% tem mais de dez anos de trabalho.

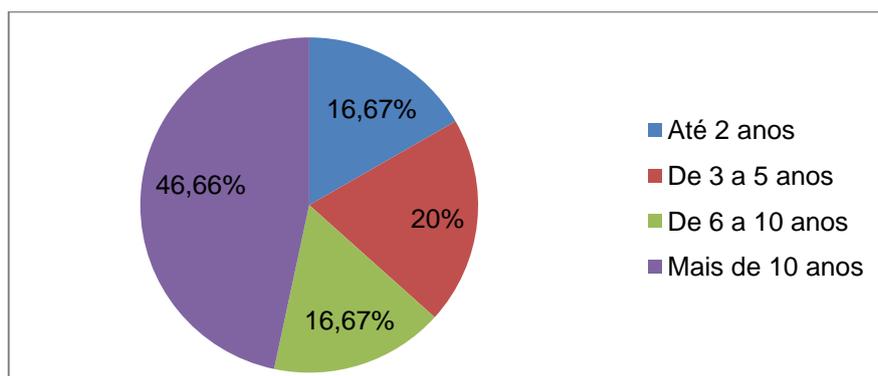
Gráfico 1 – Tempo de trabalho na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Sobre o tempo de existência da empresa, na maioria dos casos, era o mesmo período em que o entrevistado trabalha na mesma. 16,67% dos estabelecimentos pesquisados tinham até dois anos, 20%, de três a cinco anos, 16,67%, de seis a dez anos e 46,66% têm mais de dez anos de vida.

Gráfico 2 – Tempo de existência da empresa

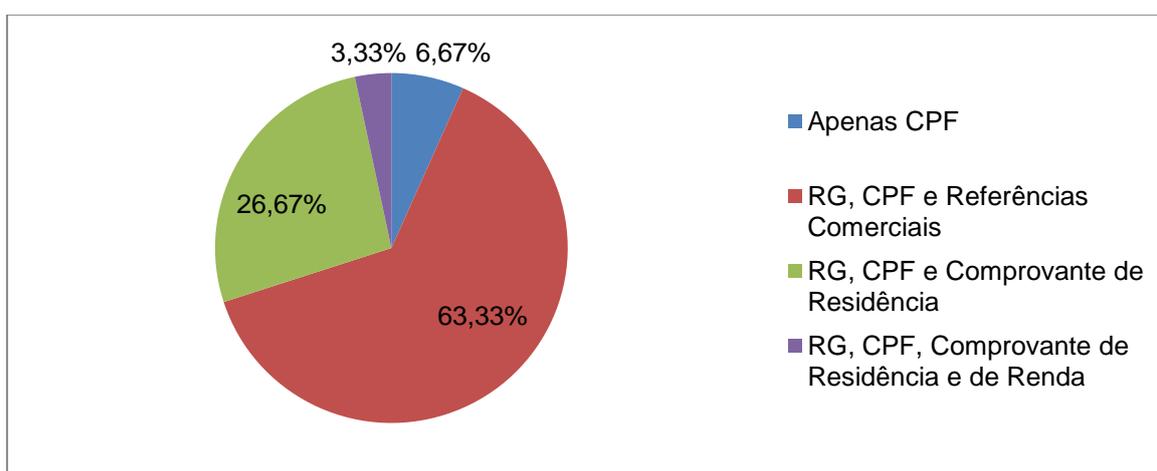


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na segunda parte da pesquisa, foram feitas perguntas sobre a gestão financeira da empresa.

Quando perguntados sobre quais documentos do cliente o estabelecimento exige para liberar a compra a prazo, foram obtidas as seguintes respostas: 6,67% exigem apenas o CPF, 63,33% exigem CPF, RG e referências comerciais, 26,67%, o RG, CPF e comprovante de residência e 3,33% solicitam o RG, CPF, comprovante de residência e comprovante de renda.

Gráfico 3 – Documentos exigidos para realização de vendas a prazo



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quanto às formas de parcelamento utilizadas pelas empresas do setor varejista de vestuário, de acordo com os entrevistados, podem variar se o cliente é novo ou mais antigo. As compras são divididas de 3 e até 10 vezes, dependendo do valor da compra e da forma de pagamento.

Quando perguntados se é exigida a entrada na primeira compra ao se abrir uma nota promissória, a maioria disse exigí-la:

Tabela 2 – Exigência de entrada para a primeira compra a prazo

Empresas que exigem entrada	93,33%
Empresas que não exigem entrada	6,67%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Nas compras posteriores, são dados prazos que vão de 5 a 10 dias para que o cliente dê a primeira parcela de sua compra.

A grande maioria dos entrevistados disse analisar o histórico de compras do cliente através de referências comerciais.

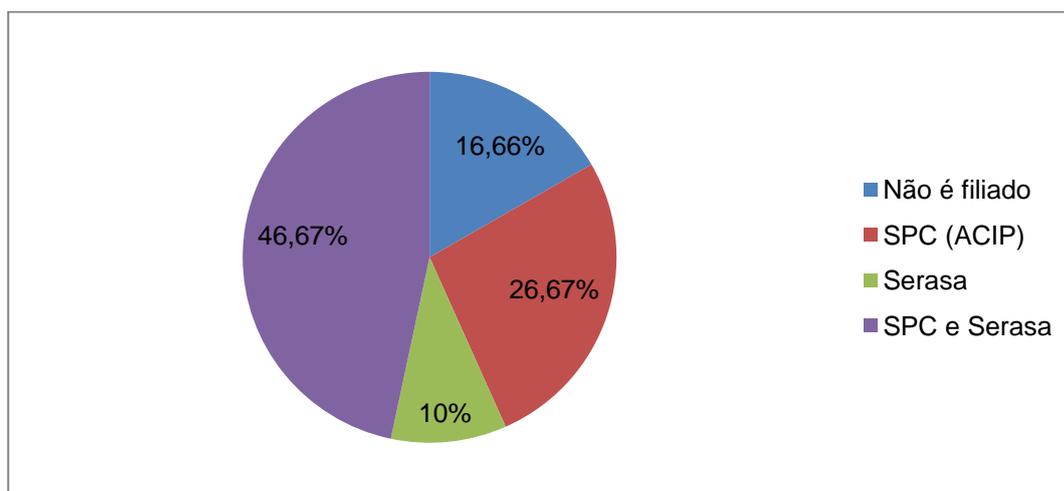
Tabela 3 – Empresas que analisam o histórico do cliente

Sempre analisa	86,66%
Em alguns casos	6,67%
Nunca	6,67%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quase 17% dos entrevistados não são filiados a nenhum tipo de serviço de proteção ao crédito. 26,67% utilizam a consulta ao SPC, que muita das vezes está vinculada à associação comercial local, 10% consultam os dados da empresa Serasa Experian e 46,67% utilizam os serviços do SPC e da Serasa simultaneamente.

Gráfico 4 – Serviços de proteção ao crédito utilizados pelas empresas

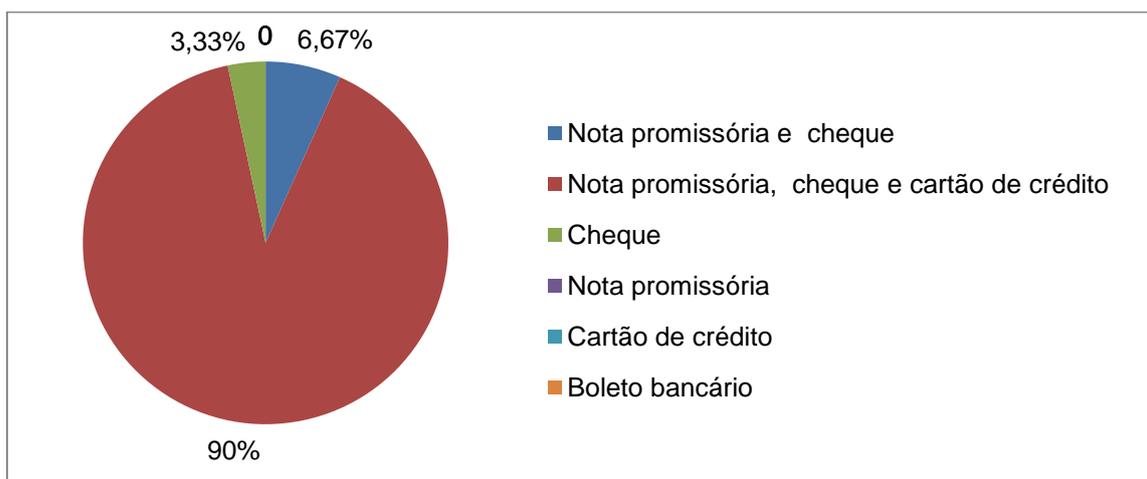


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Questionados sobre as formas de pagamento que a empresa disponibiliza ao cliente, nenhuma empresa disse utilizar o boleto bancário, nem usar somente a nota promissória ou somente cartão de crédito.

6,67% aceitam nota promissória e cheque, 90% trabalham com nota promissória, cheque e cartão e 3,33% aceita apenas cheque.

Gráfico 5 – Formas de pagamento disponibilizadas



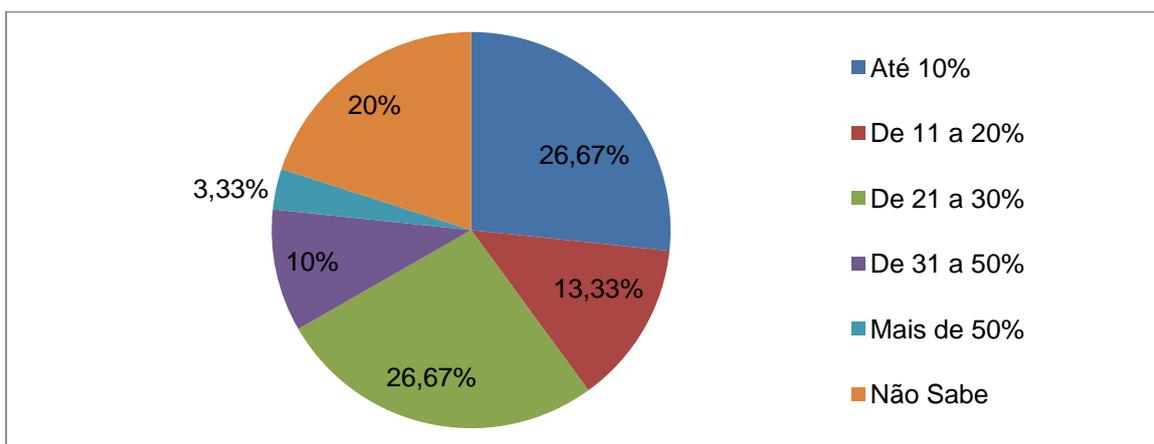
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quanto à questão da forma de pagamento que possui maior índice de inadimplência, 93,33% dos entrevistados disse ter maiores problemas com recebimento de notas promissórias. Os outros 6,67% disseram que os cheques estão voltando muito, comprometendo o recebimento dos mesmos.

Das empresas entrevistadas, 83,33% analisam o perfil do cliente para estabelecer um limite de crédito. A análise, de acordo com os entrevistados, varia com o tempo em que a pessoa é cliente do estabelecimento, e que, geralmente, o limite inicial estabelecido é de 40% do salário mínimo. Também são analisados o local de trabalho, estabilidade no emprego e idade do cliente.

Quanto ao percentual de clientes inadimplentes, os índices variam muito de uma loja para outra. Dos entrevistados, 26,67% afirmam que até 10% de vendas parceladas estão com o recebimento atrasado. 40% disseram que até 30% dos clientes estão em atraso. Os outros 13,33% estão com mais de 30% de clientes inadimplentes e 20% dos entrevistados não souberam dizer qual é o percentual de vendas não recebidas do estabelecimento.

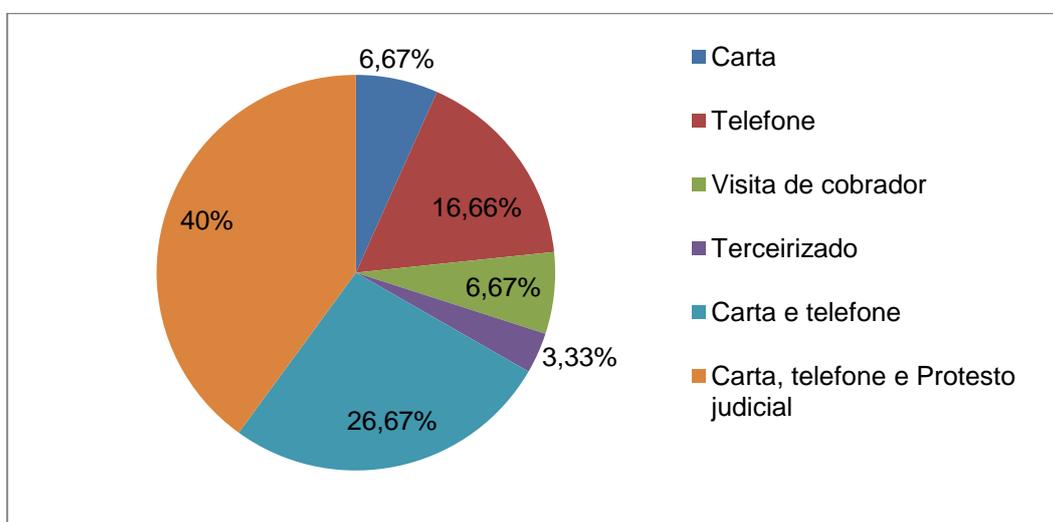
Gráfico 6 – Percentual de vendas a prazo com o recebimento atrasado



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Os métodos de cobrança utilizados pelos lojistas foram assim discriminados: 6,67% utilizam apenas cobrança por carta, 16,66% cobram apenas por telefone, 6,67% usam a visita de um cobrador, 3,33% contratam uma empresa terceirizada pra cobrança, 26,67% utiliza apenas carta e telefone e 40% cobram por meio de carta, telefone e protesto judicial.

Gráfico 7 – Formas de cobrança

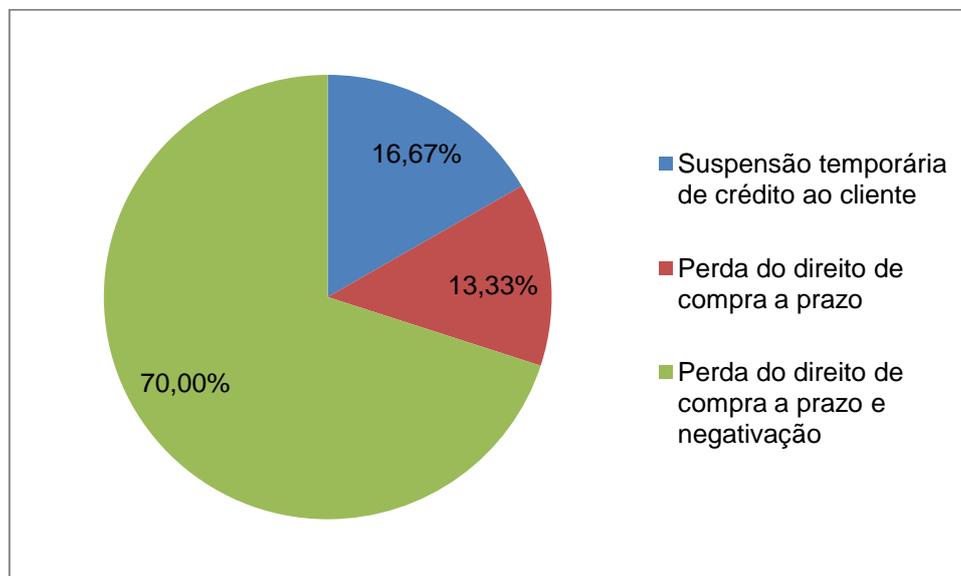


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

O bloqueio do direito de compra a prazo, juntamente com a negativação do nome do cliente inadimplente é o método mais utilizado quando a política de cobrança não gera resultados, sendo a opção mais respondida pelos entrevistados (70%). 16,67% disseram apenas suspender temporariamente o

crédito ao cliente e 13,33% não permitem mais vendas parceladas para o cliente inadimplente.

Gráfico 8 – Medida(s) tomada(s) quando a cobrança não gera efeito



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Foi observado que, a grande maioria dos colaboradores que trabalham com crédito e cobrança, não possui treinamento ou curso específico da área:

Tabela 4 – Empresas que tem colaboradores com curso ou treinamento na área de crédito e cobrança

Sim, possui curso/treinamento	16,67%
Não possui nenhum curso/ treinamento	83,33%

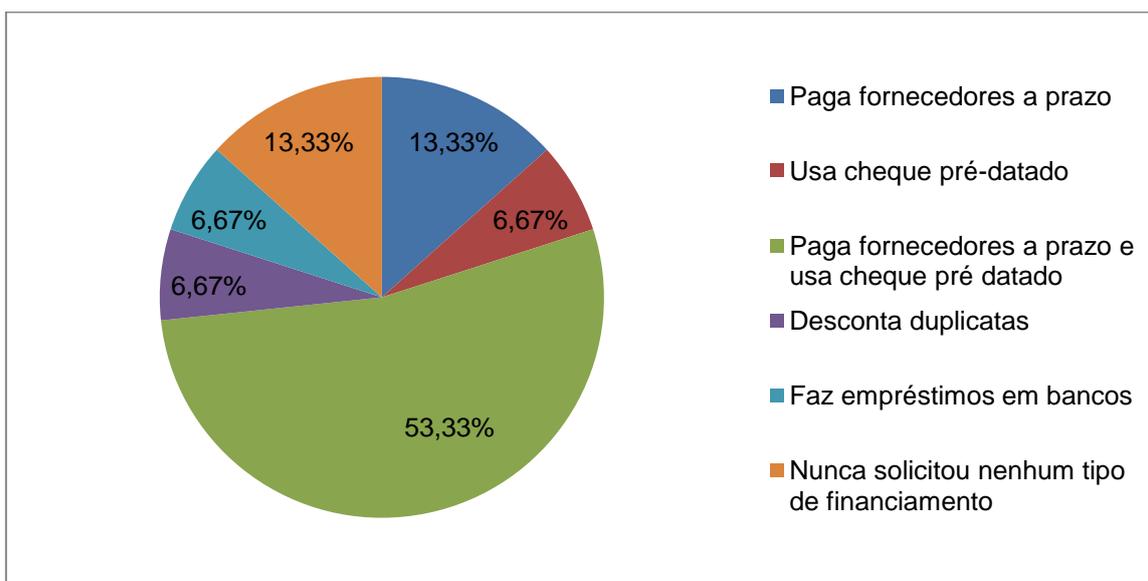
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na opinião dos entrevistados, as habilidades que o funcionário deve possuir para trabalhar melhor com a concessão de crédito são: prática, conhecimento, saber utilizar a pesquisa do SPC e Serasa, fazer o cadastro completo, comunicar ao cliente as formas de pagamento oferecidas pela empresa, colocar limite de crédito na venda, fazer cursos e participar de palestras.

Quanto às habilidades para trabalhar com a cobrança, foram citadas: educação, firmeza para cobrar, paciência, cobrar a tempo, fazer visitas de cobrança, utilizar vocabulário jurídico e parcelar a dívida (renegociar).

Sobre quais as formas de financiamento a empresa utiliza, obteve-se o seguinte resultado: 13,33% pagam fornecedores a prazo, 6,67% usam cheque pré-datado, 53,33% usam ambas opções, 6,67% apenas descontam duplicatas, 6,67% faz empréstimos em bancos e 13,33% nunca utilizou nenhum tipo de financiamento.

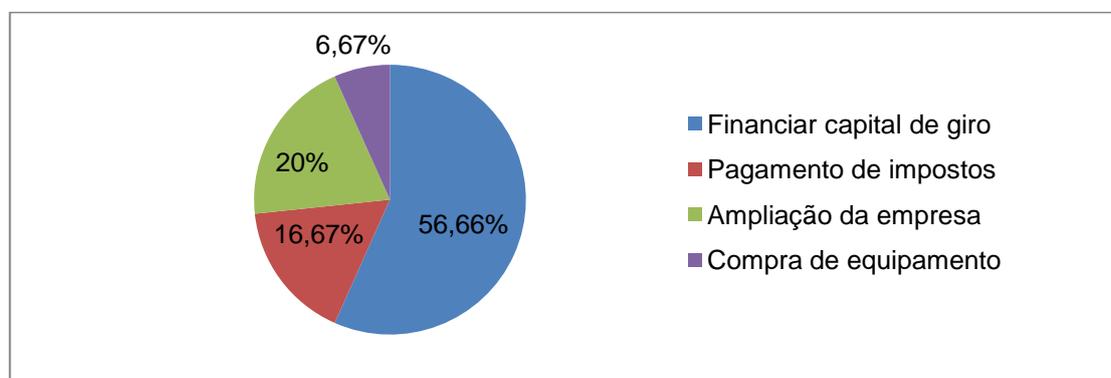
Gráfico 9 – Formas de financiamento utilizados pela empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A respeito do principal motivo que leva/levaria o empresário a obter empréstimos, foram escolhidas as seguintes questões: 56,66% acredita que o objetivo seria de financiar o capital de giro, 16,67% utilizaria para pagar impostos, 20% ampliaria a empresa e 6,67% compraria equipamentos para o estabelecimento.

Gráfico10 – Principal objetivo ao obter empréstimo



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

7 CONCLUSÃO

A concessão de crédito é essencial para uma empresa, do ponto de vista comercial. Portanto, o setor de análise de crédito e cobrança demanda de atenções especiais, tais como treinamento e capacitação do pessoal desta área, que influencia o conjunto financeiro da organização.

Muitas das vezes, as empresas varejistas estão voltadas mais para a resolução de problemas decorrentes da má concessão creditícia e não dão atenção à raiz do problema: uma avaliação de crédito de melhor qualidade gera menos esforço para recuperação de valores.

A entrevista e a reportagem mencionadas neste trabalho mostram que o ambiente macroeconômico do Brasil vem apresentando dificuldades com a grande quantidade de inadimplentes. A pesquisa aplicada no setor varejista de vestuário de Piumhi (Minas Gerais) confirma o fato de que mesmo com 86% dos entrevistados fazendo a análise do histórico dos clientes, os recebimentos em atraso ainda representam volume considerável e vem causando um determinado desequilíbrio financeiro para as empresas, o que acaba gerando problemas de efeito dominó, atingindo também os fornecedores.

Atualmente, observa-se que os preços dos produtos no mercado, de um modo geral, tem se elevado. De forma lenta, vê-se o aumento da inflação no país. Certamente, as vendas não recebidas e um certo descuido com o controle financeiro tanto da parte pública quanto da privada, tem contribuído com estes aumentos. O cadastro positivo é uma ação pública que irá tentar minimizar vendas sem retorno.

Ao analisar os resultados da pesquisa, observa-se que as empresas que estão há mais tempo no mercado não estão apresentando dificuldades financeiras, mesmo com clientes inadimplentes. Isto se dá ao fato de que, ao investir e fazer compras, estas empresas são mais cautelosas, e buscam sempre honrar com seus compromissos.

A cobrança deve estar bem estruturada para ser eficiente, fazendo o uso dos diversos métodos de recuperação de recebíveis de maneira sucessiva, até o recebimento de maior número de ativos em mora. Geralmente, clientes com

pagamentos atrasados, assim estão em várias outras lojas. De acordo com Blatt (1998) “Os primeiros e mais eficientes cobradores geralmente prevalecerão”.

Conclui-se que planejar um roteiro para a análise e concessão de crédito no momento da venda é essencial. Este procedimento deve ser visto pelos clientes como um procedimento feito por empresas que tem solidez e estabilidade financeira, para lhes oferecer o melhor atendimento e os melhores produtos.

REFERÊNCIAS

ANNIBAL, C. A. **Inadimplência do Setor Bancário Brasileiro: uma avaliação de suas medidas.** Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/wps/port/wps192.pdf>>. Acesso em 30 abr. 2013.

BANCO Central aprova resolução que regulamenta lei do cadastro positivo. **G1**, São Paulo, 20 dezembro 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2012/12/banco-central-aprova-resolucao-que-regulamenta-lei-do-cadastro-positivo.html>>. Acesso em: 11 mar. 2013.

BLATT, A. **Dicas de cobrança para reduzir a inadimplência.** Salvador: Casa da Qualidade, 1998.

CAMPOS, A. de F. C.; RIBEIRO, R. C. R.; VAZ, V. A. (coord.). **Manual de normalização de trabalho acadêmicos.** 3 ed. Formiga: UNIFOR-MG, 2010.

CIA, J. C. **Risco de Crédito: Propostas de Medidas de Inadimplência para o Mercado Brasileiro.** São Paulo: FGV-EAESP, 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2209/74624.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

EDUCAÇÃO FINANCEIRA – PORTAL BRASIL. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/educacao-financeira>>. Acesso em: 16 mai. 2013.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa.** 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOPES, J. do C.; ROSSETTI, J. P. **Economia Monetária.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MELLO, F. B. de. Como administrar uma companhia admirada e temida ao mesmo tempo?. **Administração: A bola da vez do mercado, Administradores**, n. 19, ano 2. p. 12-15, fev./mar. 2013. Disponível em: <<http://issuu.com/admnews/docs/adm19/20>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

QUERO MELHORAR MINHA EMPESA – SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/entenda-os-caminhos/analise-e-planejamento-financeiro>>. Acesso em: 20 out. 2013.

RUIZ, J. Á. **Metodologia Científica**: Guia para eficiência nos estudos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHRICKEL, W. K. **Análise de Crédito**: Concessão e Gerência de Empréstimos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SERASA EXPERIAN. Disponível em: <<http://www.serasaexperian.com.br>>. Acesso em: 16 mai. 2013.

SILVA, R. F. da. **Chega de Inadimplência**. 2. ed. São Paulo: Editora Pillares, 2011.

SPC BRASIL. Disponível em: <<http://www.spcbrasil.org.br/>>. Acesso em: 16 mai. 2013.

Questionário

IDENTIFICAÇÃO

1. Qual é o seu cargo dentro da empresa? _____
2. Há quanto tempo trabalha na empresa? _____
3. Quantos anos a empresa tem de existência? _____

GESTÃO FINANCEIRA DA EMPRESA

4. A sua empresa exige quais os documentos na primeira compra a prazo realizada pelo cliente?

- Carteira de identidade
- CPF
- Comprovante de renda
- Comprovante de residência
- Carteira de trabalho
- Outros. Especificar: _____

5. Quais são as formas de parcelamento que a empresa oferece aos clientes?

6. No momento da primeira compra, é exigida a entrada?

- Sim Não

7. E nas compras efetuadas posteriormente, como é o processo desenvolvido pela empresa?

8. A empresa analisa o histórico do cliente em relação a compras efetuadas em outras empresas exigindo referências comerciais?

- Sempre Em alguns casos Nunca

9. A sua empresa é filiada a algum serviço de proteção ao crédito? Qual (is)?

- Não
- SPC
- SERASA
- Consulta de cheques
- Outros. Especificar: _____

10. Quais são as formas de pagamento que a empresa disponibiliza ao cliente?

- Nota promissória
- Cheque
- Cartão de crédito
- Boleto bancário
- Outros. Especificar: _____

11. Dentre as formas de pagamento citadas, quais possuem maior índice de inadimplência?

12. No momento da concessão de crédito, é feita uma análise do perfil de cada cliente para estabelecer um limite de crédito? Se sim, como é feita essa análise? Dê um exemplo prático.

13. Em torno de quantos por cento do total de vendas a prazo estão com o recebimento atrasado?

Em torno de _____%.

14. Quais são os procedimentos adotados pela empresa para cobrar dívidas quando do vencimento?

- Carta
- Telefone
- Visita pessoal de cobrador
- É terceirizado (uso de agências de cobrança)
- Protesto judicial
- Outros. Especificar: _____

15. Quando a política de cobrança não causa efeito, qual é o procedimento utilizado pela empresa?

- Suspensão temporária de crédito ao cliente
- Perda do direito de compra a prazo
- Inclusão do cliente no serviço de proteção ao crédito
- Outros. Especificar: _____

16. Algum funcionário da empresa tem algum treinamento ou curso voltado para a área de política de crédito?

- Sim
- Não

17. Quais, em sua opinião, seriam as habilidades que o funcionário deve possuir para trabalhar com melhor desempenho com a política de crédito e cobrança? _____

18. A empresa utiliza alguns dos itens abaixo como forma de financiamento?

- () Paga fornecedores a prazo
- () Usa cheque pré-datado
- () Usa o cheque especial
- () Desconta duplicatas
- () Faz empréstimos em bancos
- () Nunca solicitou algum tipo de crédito ou financiamento
- () Outros. Especificar: _____

19. Qual seria o principal objetivo que leva/levaria o empresário a obter empréstimo?

- () Financiar o capital de giro
- () Pagamento de dívidas e impostos
- () Ampliação da empresa
- () Compra de equipamentos

Obrigada pela colaboração com este trabalho!