



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA



CRISTIANE DA ROSA

**GESTÃO DE CRÉDITO: UMA ANÁLISE COM EMPRESAS DE
VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2018

CRISTIANE DA ROSA

**GESTÃO DE CRÉDITO: UMA ANÁLISE COM EMPRESAS DE
VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador (a): Prof. Luciane Dagostini

PATO BRANCO

2018



TERMO DE APROVAÇÃO

**GESTÃO DE CRÉDITO: UMA ANÁLISE COM EMPRESAS DE
VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

Por

Cristiane da Rosa

O Termo de Aprovação encontra-se arquivado na Coordenação do Curso de
Ciências Contábeis.

Prof.Dr.Sandro Cesar Bortoluzzi
Avaliador-UTFPR

Profª.Mscª.Marivânia Rufato da Silva
Avaliador-UTFPR

Profª.Mscª.Luciane Dagostini
Orientador

Dedico esse trabalho à minha Filha Maria Clara, minha Mãe que sempre me apoiou e a meu Pai que não está mais conosco.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo seu amor e cuidado, pela sabedoria e inteligência e a capacidade e oportunidade de estudar.

A minha linda filha Maria Clara, que abdicou de estar comigo, e pela compreensão da minha ausência.

A minha amada mãe, pelo apoio e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

A meu pai (in memoriam), pois sempre o admirei por ser um homem honesto e trabalhador, e por ter me ensinado a também ser assim.

A minha irmã Marcia Witt que me ajudou muito nessa fase, e me fez ver que seria possível.

À minha orientadora professora Luciane Dagostini, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela presteza com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira, professores da UTFPR, *Campus* Pato Branco, em especial a professora Luciane Camiloti, seu módulo foi inesquecível.

“Há uma força motriz mais poderosa que o vapor, a eletricidade e a energia atômica: a vontade” (Albert Einstein)

RESUMO

ROSA, Cristiane da. Gestão de Crédito – Uma análise com empresas do varejo de materiais de construção. 2018, 51 pag. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

A concessão de crédito é uma ferramenta de aumento das vendas e a mesma exige da empresa controle eficiente em todas as suas etapas, que abrangem desde o cadastro do cliente até a cobrança. Este trabalho teve como objetivo identificar as práticas de gestão de crédito realizadas nas empresas de varejo de materiais de construção, da cidade de Francisco Beltrão, Paraná. Os dados foram obtidos através de pesquisa descritiva, de caráter quantitativo, aplicando-se questionário. Dentre os resultados obtidos, o trabalho apresenta o panorama das opções de pagamento ofertadas pelo grupo de estudo; algumas similaridades das práticas de crédito relacionadas a análise subjetiva, que busca analisar os 5 Cs (caráter, capacidade, capital, e condições gerais) para a concessão de crédito; bem como alguns pontos da gestão de cobrança que são falhos, como a falta de periodicidade na alimentação das informações do cadastro dos clientes, a não execução de uma reanálise do cliente em uma segunda ou terceira compra, dado um período de tempo entre elas, falta de procedimento claro e padrão em relação ao recebimento de cheques, os quais necessitam de monitoramento padronizado.

Palavras-chave: Gestão de Crédito, Análise subjetiva, Gestão de Cobrança.

ABSTRACT

ROSA, Cristiane da. Gestão de Crédito – Uma análise com empresas do varejo de materiais de construção. 2018, 51 pag. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

The granting of credit is a tool to increase sales and it requires the company's efficient control in all its stages, ranging from the customer registration to the collection. The objective of this study was to identify the credit management practices carried out in the construction materials retail companies, in the city of Francisco Beltrão, Paraná. The data were obtained through descriptive research, of quantitative character, applying a questionnaire. Among the results obtained, the work presents the panorama of payment options offered by the study group; some similarities of credit practices related to subjective analysis, which seeks to analyze the 5 Cs (character, capacity, capital, and general conditions) for the granting of credit; as well as some points of collection management that are flawed, such as the lack of periodicity in the feed of the customer registration information, the non-execution of a reanalysis of the customer in a second or third purchase, given a period of time between them, missing clear and standard procedure in relation to receiving checks, which require standardized monitoring.

Keywords: Credit Management, Subjective Analysis, Billing management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	19
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2 OBJETIVO GERAL	21
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.4 JUSTIFICATIVA	21
1.5 DELIMITAÇÕES	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 GESTÃO E ANÁLISE DE CRÉDITO.....	24
2.1.1 A FUNÇÃO DO CRÉDITO NO VAREJO	24
2.1.2 ANÁLISE DE CRÉDITO.....	25
2.2 ANÁLISE SUBJETIVA.....	26
2.3 POLÍTICA DE CRÉDITO	29
2.4 POLÍTICA DE COBRANÇA E MONITORAMENTO DE CONTAS A RECEBER	30
2.5 INADIMPLÊNCIA	31
2.6 ESTUDOS PRECEDENTES	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	35
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	35
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	36
3.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	38
3.2.2 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA	38
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	40
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
4.1 ANÁLISE DO PERFIL DAS EMPRESAS.....	43
4.1.1 PERFIL DE OFERTA DE CRÉDITO	44

4.2	ANÁLISE DE GESTÃO DE CRÉDITO	47
4.2.1	ANÁLISE DA POLÍTICA DE CRÉDITO	49
4.2.2	ANÁLISE CRÉDITO	50
4.2.3	POLÍTICA DE COBRANÇA	50
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
	REFERÊNCIAS.....	54

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As empresas de modo geral estão inseridas num cenário competitivo com intensas e constantes mudanças. Manter-se no mercado de forma lucrativa e rentável por vezes torna-se um grande desafio. As mudanças sócias econômicas em escala global vêm alterando as relações de compra e venda, tornando consumidores mais exigentes e conscientes, tanto em relação ao produto consumido, quanto à empresa com a qual se relaciona (CHIAVENATO, 2014).

Além desse novo perfil de consumidor, as empresas precisam administrar seus recursos, de maneira eficiente, e ao mesmo tempo competitiva em relação ao mercado. Um dos pilares da competitividade reside na capacidade de a empresa ser vista como opção atrativa aos olhos do consumidor. Dentre as várias ferramentas que podem ser utilizadas para esse fim, empresas, sobretudo de pequeno porte lançam mão do financiamento com recursos próprios para o consumidor – o famoso crediário. Essa ferramenta traz por um lado a capacidade de ampliar as vendas e por outro lado exige maior atenção no gerenciamento das negociações feitas por seu intermédio (TSURU, 2007).

O uso do parcelamento das compras do consumidor é largamente utilizado, principalmente no varejo, dado seu poder de ampliação de vendas. O mercado do varejo no Brasil, representa aproximadamente 26 % do Produto Interno Bruto, o PIB, ou seja, de todas as riquezas produzidas no país entre os três setores (Agropecuária, Indústria e Serviços), essa é a fatia de mercado adicionada pelo comércio de bens e serviços. Ainda se tratando desse setor, o Atacado e Varejo de Materiais de Construção abrangem 10,5 % dessa fatia, perdendo apenas para o

ramo de alimentação (Hipermercados, Super, e Alimentos), Veículos e Peças, e combustíveis e lubrificantes (IBGE, 2013).

O segmento de varejo (que abrange vendas feitas para o consumidor final) de materiais de construção é fortemente impactado pela economia, as mudanças do consumo familiar nas últimas décadas, a elevação da renda e a facilitação do crédito para melhoria habitacional, fomentaram esse mercado, que teve crescimento até o ano de 2013. Porém, de 2014 até a atualidade, esse segmento entrou em desaceleração, o que força as empresas a serem mais competitivas, exigindo maior atenção para as vendas. Dessa forma, as empresas precisam, além das vendas, focar tanto em sua gestão interna, quanto na oferta de crédito como forma de atuar no mercado de maneira sustentável (SEBRAE, 2015).

Dessa forma, as empresas que optam por oferecer crédito como facilitador de vendas precisam também investir na gestão e controle do mesmo como forma de garantir sua saúde financeira (SILVA, 2000).

Um estudo feito pelo CNDL – Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas - juntamente com o SPC Brasil (Serviço de Proteção ao Crédito), estima que até janeiro de 2017, em todo o Brasil aproximadamente 58,5 milhões de pessoas estão em situação de inadimplência. Nos anos anteriores os números eram: 57,6 milhões em janeiro de 2016, e 54,6 milhões em janeiro de 2015. O Brasil atualmente possui em torno de 208,6 milhões de pessoas em situação de inadimplência, ou seja, 28,04% da população. Fato esse que contribui para a importância da correta gestão de crédito, principalmente quando se trata de crediário próprio.

Essa importância fica ainda mais acentuada quando existe falta de acompanhamento das receitas e despesas da empresa. Situação que se não corrigida pode acarretar no fechamento das empresas. Fatores como inadimplência, falta de capital de giro, dificuldades no acompanhamento e controle das receitas e despesas contribuem fortemente para situações de dificuldades financeiras podendo culminar em falência (SEBRAE, 2016).

O departamento de contas a receber é responsável por assegurar o retorno do valor do produto vendido ao cliente (NAZARIO, 2007). Dentro dessa ótica a concessão de crédito representa uma das principais ferramentas vinculadas ao controle interno das empresas.

Diante do que foi exposto, investigar como as empresas gerenciam o crédito em suas atividades diárias e saber quais ferramentas são utilizadas para esse fim é objeto tanto de interesse acadêmico quanto gerencial.

Dessa forma e com base nesse contexto, a atual pesquisa é norteada pela seguinte questão problema: **Como as empresas varejistas do setor de materiais de construção de Francisco Beltrão gerenciam o crédito concedido aos seus consumidores?**

1.2 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho possui como objetivo identificar como está sendo realizada a gestão de crédito por empresas varejistas de materiais de construção em Francisco Beltrão – PR.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conhecer as práticas de gestão de crédito das empresas varejistas de materiais de construção na cidade de Francisco Beltrão – PR.
- Verificar as características da análise de crédito utilizada e quais estão associadas a análise subjetiva.
- Identificar quais práticas necessitam ser modificadas e sugerir mudanças necessárias.

1.4 JUSTIFICATIVA

O varejo de materiais de construção tem um importante papel na economia tanto brasileira como local. As empresas inseridas nesse ramo necessitam foco na gestão para manterem-se no mercado de forma sustentável e competitiva. No

cenário local, o PIB da cidade de Francisco Beltrão no ano de 2015, foi de aproximadamente 2,64 milhões de reais, o setor de terciário, o qual está incluído o varejo de materiais de construção), representou 1,34 milhões, IBGE 2015, o que representa a importância do setor terciário para a economia local. A seguir tabela 1 com panorama do ramo de atividade.

Tabela 1 – Dados do setor de varejo de materiais de construção

Panorama das empresas de Varejo de Materiais de Construção	
Brasil	178. 193
Paraná	7.273
Curitiba	887
Francisco Beltrão	68
Empresas enquadradas no rol da pesquisa	28
Empresas pesquisadas	9

Fonte: Econodata, (2017).

No contexto social este trabalho contribui por investigar e apresentar os procedimentos realizados nas empresas locais de Francisco Beltrão, uma vez que o controle de contas a receber e a ferramenta gestão de crédito são pontos importantes a serem analisados, pois estão diretamente ligados a saúde financeira das empresas. Ao utilizar a prática de concessão de crédito, as empresas têm condições de ser competitivas, atraindo e mantendo clientes, e com isso melhoram e mantem as vendas e lucros (GITMAN, 2002).

Com relação à contribuição para o meio acadêmico, o presente trabalho apresenta dados em relação a análise e gestão de crédito realizada com micro e pequenas empresas no ramo de varejo de materiais de construção, uma vez que existem poucos artigos que exploram a prática nesse ramo de atividade. De maneira geral, trabalhos que contribuam para o conhecimento específico de micro e pequenas empresas são desenvolvidos em menor escala e a área de gestão ainda é pouco desenvolvida nesse sentido, apresentando muitas lacunas (TRENTO, 2009).

No meio empírico haverá colaboração com o meio acadêmico no sentido de apresentar os dados e o contexto das práticas de gestão e oferta de crédito, que

contribuirão para futuras pesquisas de comparação de mudanças de mercado e práticas de gestão, uma vez que essa pesquisa apresenta o panorama do período de dezembro de 2017, como também investigar dados não analisados, essa também pode ser uma lacuna para futuros trabalhos.

1.5 DELIMITAÇÕES

Com relação à abrangência do assunto, a delimitação é analisar as práticas de gestão de crédito nas empresas de varejo do segmento de materiais de construção. Foi escolhido um segmento específico pelo fato de apresentar menos variáveis em termos de práticas de gestão se comparado à uma seleção com diversos segmentos. Dessa forma as comparações realizadas são mais fáceis dada a homogeneidade da seleção de empresas para coleta de dados. Serão analisados o capital social, ramo de atividade e porte do estabelecimento.

Serão consideradas para a seleção, empresas cadastradas com CNAE – Classificação Nacional de Atividade Econômica - com o código de atividade nº 4744-0/05 – Comércio varejista de Materiais de Construção, com faturamento e capital social, considerando as mais influentes em relação ao rol de empresas do mesmo setor no município. A pesquisa será aplicada na cidade de Francisco Beltrão, PR, também para fins de facilitar a comparação dos dados obtidos, utilizando como parâmetro de contexto, o setor de varejo de materiais de construção.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente estudo será dividida em seis seções (i) Gestão e Análise de Crédito; (ii) Análise Subjetiva; (iii) Política de crédito; (iv) Política de Cobrança, (v) Inadimplência; e (vi) Estudos precedentes.

2.1 GESTÃO E ANÁLISE DE CRÉDITO

Existem inúmeras definições para o termo crédito, sendo este a entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento (SILVA,2000). No varejo, podemos dizer que uma venda à crédito é caracterizada pela entrega da mercadoria ao cliente, mediante uma promessa de pagamento, em uma ou mais parcelas, num prazo futuro, definido em comum acordo entre as partes.

Tsuru (2007) afirma que crédito é todo ato, vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, depois de decorrido o tempo estipulado.

Ainda, segundo Rodrigues (2011), o recurso utilizado por todas as empresas que vendem a prazo tem como base a confiança que elas possuem na quitação das prestações por parte de seus compradores. Em outras palavras, as empresas dão crédito a seus clientes na compra dos produtos. Crédito é a ferramenta pela qual a empresas alicerçam suas vendas, a partir do instante em que tenham confiança na liquidação da dívida assumida pelos clientes.

2.1.1 A FUNÇÃO DO CRÉDITO NO VAREJO

Kotler (1998, p.500) afirma que o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. No varejo de um modo geral, o crédito assume o papel de facilitador da venda, possibilita ao cliente adquirir o bem para atender sua necessidade, ao mesmo tempo que incrementa as vendas do varejista. Ross, Westerfield e Jordan (2002), afirmam que a concessão de crédito é motivada pela necessidade de estimular vendas, mas isso acarreta para empresa custos para financiar esta operação até o recebimento da mesma, bem como o risco de o cliente não pagar, por isso é necessário definir como conceder e como cobrar. O uso do crédito se torna uma importante ferramenta nas empresas e contribuir para a melhoria no padrão de vida da população, uma vez que não é necessário acumular previamente os recursos, para a compra do produto.

Entretanto, a partir do momento que é concedido o crédito, é cedido também parte do patrimônio sob forma de mercadoria ou serviços. No caso de inadimplência, é necessário cobrir esse valor de alguma maneira: por meio de empréstimos ou até mesmo comprometer os próprios ativos através de bens (venda de máquinas, veículos, equipamentos, etc.) (RODRIGUES, 2011).

Assim as vendas a prazo necessitam de critérios e não devem ser concedidas aleatoriamente, a fim de evitar a inadimplência, a qual pode ser definida como falta de cumprimento de uma obrigação, para isso, deve ser utilizada a análise de crédito (HOUAISS, 2001).

2.1.2 ANÁLISE DE CRÉDITO

A análise de crédito não consiste apenas na verificação de algumas informações em sites de pesquisa (SERASA, Serviços de Proteção ao Crédito SPC, entre outros). É uma ferramenta ampla, que possibilita identificar uma série de informações e de alternativas de negócios para cada cliente (RODRIGUES, 2011).

A análise de crédito não consiste apenas no trabalho de determinar se deve ou não efetuar venda a prazo para clientes, mas também em fortalecer ainda mais o

relacionamento entre ambas as partes, de maneira que se possa encontrar as soluções para os dois lados (RODRIGUES, 2011).

O principal objetivo da análise de crédito em uma instituição é o de identificar os riscos nas situações de empréstimo, comprovar conclusões quanto à capacidade de pagamento do tomador, e fazer sugestões para a melhoria da estruturação e tipo de empréstimo a conceder, de acordo com as necessidades do solicitante, dos riscos identificados e mantendo, paralelamente, o objetivo da maximização dos resultados da organização (SCHRICKEL, 1998). Visa verificar a compatibilidade do crédito solicitado com a capacidade financeira do tomador (VENTURA, 2000).

2.2 ANÁLISE SUBJETIVA

Para realizar a avaliação de riscos sobre concessões de crédito, a maioria das empresas utiliza o uso da técnica denominada Técnica Subjetiva ou Análise Subjetiva, que consiste no processo de decisão individual quanto a recusa ou concessão do crédito. Nesse método, a decisão baseia-se na experiência, na disponibilidade de informações e na sensibilidade de cada analista quanto à viabilidade de conceder crédito (VENTURA, 2000).

São analisados os 5 C's do crédito para determinar a capacidade creditícia do cliente. Segundo Santos (2000), as informações que são necessárias para a análise subjetiva são tradicionalmente conhecidas como 5 C's do crédito e são elas: Carácter, Capacidade, Capital, Colateral e Condições Gerais (TSURU, 2007).

Carácter: é o alicerce para que aconteça a realização do comprometimento, é a real vontade de cumprir o prometido e o acordado contratualmente. Uma vez acertada a negociação, o carácter prevalece e a pessoa irá efetivamente cumprir com o prometido. Para tal avaliação deve-se elaborar a ficha cadastral completa, ela está associada ao histórico do cliente, os antecedentes, o perfil histórico de comportamento de crédito em termos de integridade, moral, honestidade (SANTOS, 2015).

Capacidade: É o potencial do cliente tomador para quitar o crédito solicitado. Não basta apenas ter a vontade de pagar, é necessário que haja compatibilidade com a capacidade de pagamento. Na avaliação é levado em conta como o tomador

transforma e administra as suas finanças, sua capacidade de converter seus negócios em patrimônio. O analista deve cruzar informações de ganho, investimento e gastos (análise da movimentação em conta corrente, necessidades de empréstimos, hábitos, etc.) (TRENTO, 2009).

Capital: é o patrimônio econômico-financeiro que dá suporte ao crédito solicitado por pessoas físicas e jurídicas. Nesse aspecto a ênfase está na solidez e no grau de endividamento desse patrimônio. É feito o levantamento desse patrimônio, deduzindo os empréstimos para a aquisição do mesmo. E então pode se analisar a liquidez e o menor risco, este pode também vir a ser um colateral. A fonte para a estimativa do capital é a declaração do imposto de renda (SILVA,2000).

Colateral: representa as garantias adicionais apresentadas pelo solicitante de crédito ou o montante de ativos colocados por ele a disposição para a obtenção do benefício. Em caso de não pagamento por fonte primária (conforme o contrato no momento da venda, parcelamento etc.), os bens vinculados ficam como fonte secundária de garantia de pagamento. O analista precisa verificar se os bens em garantia estão situação de alienação fiduciária (TSURU, 2007).

Condições: para a concessão de crédito, são verificadas as condições econômicas e empresarias do cliente quando da solicitação, assim como as circunstancias particulares que possam afetar de forma geral uma região ou ramo de atividade. É feita a análise do impacto dos fatores externos ou sistemáticos. Um exemplo pode ser os períodos do ano (Ex. Sazonal o tomador sendo Pessoa Jurídica do ramo de alimentação, uma sorveteria na estação do inverno e a queda nas vendas de sorvete). Outro exemplo agora em relação à Pessoa Física, o aumento das taxas de desemprego, o que pode acarretar problemas no recebimento (GTIMAN, 2002).

Para obter as informações a respeito de cada item dos 5 Cs do crédito, são necessários documentos específicos que serão solicitados ao tomador de crédito, o quadro 1 a seguir faz relação entre a característica e os documentos que elucidam os dados a serem analisados:

Quadro 1 Documentos de Avaliação

Característica	Documentos de fonte da avaliação
	Documentos pessoais (RG, CPF), comprovante de residência, comprovantes

Caráter	de renda (contracheques, declarações de Imposto de Renda); Verificar se existe algum apontamento em órgãos de proteção ao crédito (Serasa, SCPC, cartórios etc.);
Capacidade	Nome, idade, estado civil, formação escolar, número de dependentes, moradia (se própria ou alugada), tempo de moradia, atividade e cargo que exerce, tempo de emprego, confirmação da empresa onde trabalha, informações financeiras e patrimoniais dos avalistas. Renda do cliente, garantias, compromissos a pagar e crédito solicitado.
Capital	Análise financeira (análise da capacidade, do capital e colateral): renda do cliente, garantias, compromissos a pagar e crédito solicitado.
Colateral	Evolução dos bens; com relação a renda e aos gastos; como é a evolução de bens do solicitante.
Condições	Análise cadastral (análise do carácter, da capacidade e das condições): nome, idade, estado civil, formação escolar, número de dependentes, moradia (se própria ou alugada), tempo de moradia, atividade e cargo que exerce, tempo de emprego, confirmação da empresa onde trabalha, informações financeiras e patrimoniais dos avalistas.

Fonte: Adaptado do autor Tsuru (2007).

A análise de crédito tanto para pessoas físicas quanto para jurídicas busca identificar à medida que apresente equilíbrio entre a concessão e a capacidade de pagamento do tomador, de forma que o principal benefício, que é a ampliação das vendas, seja atingido sem pôr em risco a saúde financeira da empresa.

A coleta dos dados do cliente é essencial para extrair as informações que fundamentaram a análise de crédito, através dos dados internos os quais caracterizam o cliente é possível fazer o levantamento dos 5C's em relação a situação que será analisada para a efetiva concessão ou não do crédito (RODRIGUES, 2011).

Rodrigues (2011) afirma que para se obter esses dados é necessário fazer a ficha cadastral, sendo esta, principal instrumento para o processo de análise de crédito, esta ficha pode ser elaborada, solicitando alguns documentos, para melhor compreensão iremos novamente dividi-los em Pessoa Física e Pessoa Jurídica:

Documentos Pessoa Jurídica

- ✓ Cópia do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ).
- ✓ Cópia Contrato Social.
- ✓ Cópia dos documentos particulares dos sócios e representantes legais da empresa (Registro Geral – RG -, CPF e comprovantes de residência);
- ✓ Cópia simples do comprovante de endereço da empresa;

- ✓ Cópia dos balanços patrimoniais e demonstrações de resultado de exercício (DRE) dos últimos três anos (assinados pelos representantes da empresa e também pelo contador);
- ✓ Cópia dos balancetes de verificação do mês mais recente (também com as devidas assinaturas);
- ✓ Cópia das certidões negativas de débitos federais, estaduais e municipais em nome da empresa;
- ✓ Relação mensal do faturamento dos últimos três anos (devidamente assinada pelo representante da empresa e pelo contador);
- ✓ Declaração de Informações Econômico Fiscais da Renda Pessoa Jurídica (DIPJ) do último ano, acompanhada do número do recibo de envio para Receita Federal.

Documentos Pessoa Física

- ✓ Cópia do RG e CPF;
- ✓ Cópia do RG e CPF cônjuge;
- ✓ Cópia dos últimos três registros na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS);
- ✓ Cópia do comprovante de renda, holerite (caso registrado em carteira), benefício (caso aposentado ou pensionista da Previdência Social) ou outros (caso autônomo);
- ✓ Cópia de comprovante de residência (podendo ser cópia da fatura de luz, água e/ou telefone);
- ✓ Cópia da Declaração de Imposto de Renda Física (IRPF) do último ano (com o respectivo recibo de envio à Receita Federal).

2.3 POLÍTICA DE CRÉDITO

A política de crédito para uma empresa deve corresponder à definição de seu padrão previamente estabelecido, contendo regras e diretrizes a serem seguidas no dia a dia, de forma padronizada e consistente diante de diferentes questões e situações (TSURU, 2007).

O objetivo principal da política de crédito é a diminuição dos riscos e perdas, a aplicação de regras, limites e diretrizes, para a concessão do crédito são os elementos que contribuem para a organização obter controle e minimizar o risco.

Gitman (2006), afirma que as políticas de crédito são compostas por: Seleção e padrão de crédito, condições de crédito e monitoramento de crédito.

- ✓ Seleção de crédito – Envolve determinar se o crédito deve ser concedido a um cliente e o limite de valor a ser concedido a ele;
- ✓ Padrão de crédito – Corresponde aos requisitos mínimos exigidos para a concessão de crédito a um cliente, para a elaboração do padrão deve ser levando em conta as variáveis chaves (volume de vendas, investimento em duplicatas a receber, perdas com os incobráveis).
- ✓ Condições de crédito - Refletem os prazos e condições de pagamento disponibilizadas pela empresa, bem como os requisitos exigidos para a quitação.
- ✓ Monitoramento do crédito – Consiste em acompanhar e gerir as duplicatas a receber.

Um dos métodos de seleção bastante utilizados são os 5 C's do crédito. Sobre as condições de crédito compreendem os prazos oferecidos aos clientes no ato da compra. Já o monitoramento consiste no acompanhamento contínuo das contas registradas nas contas a receber, bem como a verificação dos pagamentos dentro dos prazos combinados, atrasos e clientes em situação de inadimplência (NOGUEIRA, 2012).

2.4 POLÍTICA DE COBRANÇA E MONITORAMENTO DE CONTAS A RECEBER

A política de cobrança consiste nos procedimentos adotados pagar cobrar títulos quando estes vencem, a cobrança tem como principal objetivo garantir o retorno das vendas através do recebimento (GITMAN, 2008).

Segundo Crepaldi (2009), as contas a receber representam compromissos assumidos pelos clientes (compradores) de pagar pelo bem ou serviço adquirido.

As empresas podem utilizar um cronograma para o acompanhamento das duplicatas a receber, a elaboração deve ser subdividida em grupos, de acordo com a

data de vencimento, geralmente essa subdivisão é feita em bases mensais, estendendo-se a um período anterior de três a quatro meses. Um aumento nos esforços de cobrança pode reduzir o investimento em duplicatas a receber e as perdas com duplicatas incobráveis, aumentando o lucro (GITMAN, 2002).

As empresas adoram em sua rotina de cobrança, alguns procedimentos para facilitar a negociação e o recebimento, os mais utilizados, segundo Gitman (2004), são: cartas, e-mail, telefonemas, visitas pessoais, agências de cobrança e protesto judicial. Abaixo seguem explicações a respeito de cada uma.

- ✓ As cartas devem ser escritas com cordialidade, lembrando o cliente do vencimento de um título, recomenda-se o envio após alguns transcorridos do vencimento.
- ✓ Caso não surtam efeitos, deve entrar em contato via telefone com o cliente insistindo que o pagamento seja efetuado em caráter de urgência.
- ✓ A técnica da visita pessoal pode ser um procedimento eficiente, enviar um cobrador ou mesmo um vendedor até a cliente, conseguindo até mesmo o recebimento de imediato.
- ✓ Agências de cobrança são empresas que cobram taxas para a recuperação do valor da venda, a empresa que optar por esse serviço transferem as duplicatas incobráveis, a fim de receber seus créditos, em média o valor cobrado é de 50%, o que remete ao alto custo do serviço.
- ✓ O passo mais severo de cobrança é o protesto judicial, sendo uma alternativa ao uso de uma agência especializada em cobranças, também tem um custo bastante alto.

2.5 INADIMPLÊNCIA

Um dos maiores problemas enfrentados na concessão de crédito é a inadimplência, sobretudo em micro e pequenas empresas, que na grande maioria

possuem menor margem de lucro e pouco caixa para reposição das perdas (SEBRAE 2008).

No Brasil, a definição de micro e pequenas empresas é regido pela lei nº 10.406/02 e é no texto da referida lei que está a definição legal de o que vem a ser microempresas ou empresas de pequeno porte.

Consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (BRASIL Lei nº 10.406/02)

As micro e pequenas empresas são muito sensíveis e sofrem mais por erros ou prejuízos, essas empresas na maioria das vezes são financiadas pelo capital de seus fornecedores, ao efetuarem as vendas a prazo, transferem vantagens aos clientes, uma vez que estes não cumpram com o acordo e não façam o pagamento de seus débitos, a empresa terá dificuldade em saldar o pagamento de seus fornecedores, podendo acarretar em dificuldades para repor os estoques e portanto dificuldades nas vendas futuras por ter que arcar com um *mix* de produtos reduzido em função da lacuna entre pagamentos e recebimentos. Ou seja, altos índices de inadimplência podem tornar-se um problema grave caso não receba a devida atenção por parte da empresa e seus gestores (SEBRAE, 2016).

Para a redução da inadimplência deverão ser adotadas políticas de concessão de crédito, o encurtamento dos prazos de pagamento pode melhorar o fluxo de caixa (TRENTO, 2009).

O micro e o pequeno empresário que não utiliza de controles, para a redução da inadimplência, se depara com problemas na reposição do estoque, pois necessita pagar os fornecedores mesmo sem ter recebido dos clientes, uma vez que seu caixa apresenta significativa redução, o mesmo recorre a empréstimos bancários para sanar esse problema (TRENTO, 2009).

Algumas ações podem contribuir para a redução da inadimplência, são elas:

- ❖ Exigir a apresentação dos documentos pessoais (RG, CPF), nas vendas através de crediário, e no recebimento de cheques.
- ❖ Solicitar o comprovante de residência, de renda, declaração do imposto de renda, e a carteira de trabalho, para confirmação real desses dados;
- ❖ Efetuar a confirmação dos dados por telefone fixo (confirmação da residência, emprego e de uma referência pessoal);
- ❖ Consultar o cliente nos órgãos de proteção ao crédito, bem como em caso de recebimento de cheques, consultar estes também nesses órgãos e em órgãos especializados para consulta de cheques (use cheque, tele cheque, etc.).

2.6 ESTUDOS PRECEDENTES

Na literatura foi possível identificar a importância da gestão de crédito para as empresas, e as várias abordagens de estudo, no varejo, na indústria, nas empresas ligadas ao sistema financeiro (bancos, cooperativas). Entretanto, estudos com ênfase no varejo de materiais de construção ocorrem em menor frequência. O que torna o segmento interessante do ponto de vista de pesquisa pelo fato de poder existir alguma contribuição diferente dos demais segmentos já estudados. Segue quadro 2 com a relação dos estudos precedentes sobre o assunto.

Quadro 2 - Objetivos e principais resultados dos artigos do portfólio bibliográfico

Objetivo	Principais aspectos metodológicos	Principais resultados	Autores Ano
Analisar se a terceirização dos setores de análise de crédito e cobrança de uma empresa financiadora contribuiu para a melhoria de seu desempenho.	É uma pesquisa descritiva e exploratória de caráter bibliográfico, através de um estudo de caso.	A terceirização não contribuiu para melhoria do desempenho. Os números de produção de novos contratos e dos contratos ativos obteve queda em todos os meses após a implantação. A quantidade de contratos inadimplentes aumentou em todos os níveis de cobrança	MEDEIROS; BRITO; ARAUJO, (2007).

Identificar a estrutura e avaliar a conduta da concessão de crédito, em uma empresa varejista de materiais de construção civil.	Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva de carácter bibliográfico, por meio de um estudo de caso.	A empresa melhorou seu processo de gestão ao longo dos anos. O padrão de crédito utilizado é bastante flexível, o que alavanca as vendas porém aumenta o risco de inadimplência. A medida que os dirigentes vão melhorando sua compreensão e aperfeiçoando seus conhecimentos melhora a capacidade de análise	POTRICH et al., (2012).
Analisar as práticas de gestão do capital de giro e a sobrevivência das microempresas.	É uma pesquisa descritiva, qualitativa com tratamento quantitativo, de carácter bibliográfica e documental.	Os resultados demonstraram evolução significativa na aplicação das ferramentas de administração de capital de giro, entre o primeiro e o segundo ano de pesquisa, tanto para empresas ativas quanto para as baixadas. A maior ou menor aderência as práticas de gestão não são relacionadas à maior ou menor sobrevivência das microempresas.	PESSIN; LEMOS, (2016).
Analisar a gestão de contas a receber de uma empresa do segmento de tecnologia da informação, no período de janeiro a maio de 2015.	Pesquisa bibliográfica, descritiva, por meio de um estudo de caso, documental.	A empresa possui um controle simples de suas contas a receber, por meio de um sistema gerencial. A empresa não encontrou problemas financeiros pela falta de controles adequados. A longo prazo a ausência de um controle completo pode gerar muitos transtornos a organização.	SANTOS; TONIN, (2015).
Propor um modelo de gestão dos riscos do PCFI (Processo de concessão de financiamento imobiliário), que vise o aumento da segurança e eficiência.	Método misto concomitantes (qualitativos e quantitativos), pesquisa descritiva e explicativa, através de um estudo de caso.	Observou-se que, com relação ao risco de mercado a Instituição Financeira pode ser afetada pela inadimplência da carteira de crédito imobiliário, por mudanças nas regras da caderneta de poupança e por variações da taxa de juros.	SANTOS, (2014).
Verificar as diferenças entre a análise de crédito em instituições financeiras e em indústrias.	Pesquisa qualitativa com os procedimentos de investigação de campo. Por meio de entrevista qualitativa.	Existem diferenças no processo de análise de crédito entre os dois setores, confirmando-se, assim, a hipótese de pesquisa adotada neste estudo. Foi possível apontar índices e parâmetros distintos na análise de cada segmento. A análise realizada pelas instituições financeiras é mais criteriosa do que a das indústrias. Os bancos analisam mais índices financeiros enquanto as indústrias consideram, na sua maioria, o capital de giro, endividamento, giro do ativo, liquidez e margem de lucro.	SEGURA; MOLINI; FERREIRA, (2016).

Fonte: Elaborado pela autora.

Os trabalhos elaborados pelos autores acima mencionados apontam informações a respeito tanto do risco de crédito, quanto do perfil de gestão de crédito das empresas, alguns optaram pelo levantamento das informações através de estudo de caso, outros através de pesquisas qualitativas e quantitativas.

Dentre os resultados obtidos, estes variam; da constatação das diferenças entre a gestão de crédito antes das mudanças na administração das empresas e os resultados colhidos pelas empresas após essas alterações em seu formato de gestão. Como também alguns autores fazem comparações de padrões de crédito de diferentes ramos de atividade e setores da economia.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A seção da metodologia da pesquisa será subdividida em (i) enquadramento metodológico; (ii) procedimento de coleta de dados, (iii) caracterização da amostra, (iv) construção teórica da pesquisa e (v) procedimentos de análise de dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto a seus objetivos, esta pesquisa é considerada descritiva, pois traz a descrição das características de determinada população. A pesquisa caracteriza-se por levantamento, as pesquisas desse formato obtêm os dados através de interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 2010).

Quanto aos métodos empregados, classifica-se como quantitativa, utilizando o método de pesquisa Survey o qual visa a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, neste trabalho o questionário foi o meio utilizado para a obtenção de dados (GIL, 2010).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa tem como objeto de estudo a gestão de crédito realizada em micro e pequenas empresas do varejo de materiais de construção, por micro e pequenas empresas classificam-se: as microempresas cujo faturamento anual seja de até 360 mil reais, já nas pequenas empresas o faturamento anual deve ser superior a 360 mil reais e inferior a 4,8 milhões de reais (BRASIL Lei nº 10.406/02). O estudo foi direcionado as empresas cujo o código no CNAE – Classificação Nacional de Atividade Econômica, é o de classificação nº 4744 -0/99 – que corresponde a atividade de comércio varejista de materiais de construção.

O local de aplicação é a cidade de Francisco Beltrão – Paraná, o município possui uma população de aproximadamente 78,9 mil pessoas segundo Censo (IBGE, 2010), o número de empresas atuantes até o ano de 2015 era de 4.499 empresas. A pesquisa foi aplicada em dezembro de 2017.

A busca pelas empresas realizou-se através da plataforma ECONODATA, a qual faz prospecção de dados e utiliza Big Data para o fornecimento de uma grande quantidade de dados. O critério de seleção foi o código de atividade nº 4744 -0/99 CNAE, no primeiro filtro de seleção foram encontradas 68 empresas.

Dessas 68 empresas foram consideradas as empresas do seguinte intervalo de capital social: de 20 mil até 700 mil reais. Esse intervalo foi considerado em função de que empresas com capital social menor que 20 mil reais, de uma maneira geral, possui pouca estrutura financeira e sua análise preliminar demonstrou pouca riqueza, quanto aos dados que poderiam ser coletados, e não foram encontradas empresas com capital social acima de 700 mil reais.

Ainda nesta seleção de 68 empresas após o primeiro contato pessoal, embora o código de atividade correspondesse ao de comércio de materiais de construção, essa era na prática uma atividade secundária das empresas. Como ilustração dessa situação pode-se evidenciar as empresas que eram incorporadoras, lojas especializadas como loja de materiais elétricos, tintas, tijolos, etc. Ou seja, tratavam-se de empresas com outras atividades principais, que apenas mantinham o código CNAE nº 4744 -0/99, para atividades comércio esporádico de materiais de construção, não sendo esta de fato sua atividade principal. Por este motivo optou-se por retirá-las da seleção, pois iriam tornar os dados coletados heterogêneos,

dificultando a análise. Com base nesse filtro restaram 28 empresas. Que foram todas convidadas a participar da pesquisa. Entretanto apenas 9 empresas aceitaram participar da pesquisa.

- ✓ Primeiro Filtro – Empresas do varejo de materiais de construção sendo o código do CNAE nº 4744- 0/99, total de 68 empresas.
- ✓ Segundo Filtro – Considerando as empresas com capital social entre 20 e 700 mil, excluíram-se da lista empresas com atividades principais como (incorporadoras, e lojas especializadas como loja de materiais elétricos, tintas, tijolos, etc.) total de 28 empresas.
- ✓ Terceiro Filtro - Empresas que após contato telefônico aceitaram participar da pesquisa, total de 9 empresas.

Após isso, houve a elaboração do questionário, a primeira etapa sendo de escala tipo Likert, adaptado da obra de Santos (2014). E a segunda etapa aplicado questionário de múltiplas respostas, o qual foi elaborado com base nas informações dos autores Santos (2015); Tsuru (2007); Rodrigues (2011); Trento (2009); Silva (2000), Crepaldi (2009).

- ❖ A primeira etapa desta pesquisa caracteriza-se pela aplicação de perguntas utilizando escala do tipo Likert de cinco pontos, direcionada ao gestor financeiro, como forma de coleta de dados para mensurar as práticas de gestão de crédito adotadas pelas empresas.
- ❖ A segunda etapa é feita através de questionário de múltiplas respostas, direcionado ao grupo de vendas, no intuito de identificar as opções de oferta de crédito bem como os incentivos a equipe de vendas

Antes da entrega dos questionários realizou-se o pré-teste, que visa validar o instrumento para o levantamento de dados. Que consiste em selecionar indivíduos pertencentes ao grupo que se pretende estudar, seu número pode ser bastante restrito. Segundo Gil (2010), a análise procura verificar se todas as perguntas seguem os seguintes aspectos: clareza, quantidade de perguntas, forma das perguntas, ordem das perguntas. Bem como se a pessoa que respondeu teve dificuldades para fazê-lo.

Atendendo a necessidade foram selecionadas duas pessoas que trabalham em uma empresa do varejo de materiais de construção, para ler e responder o

questionário, e identificar as possíveis mudanças para melhor compreensão. Esse procedimento também foi submetido a validação junto a um membro do programa de gestão contábil e financeira de pós-graduação da UTFPR, em que foi sugerido mudanças em duas palavras das questões da segunda etapa para melhor compreensão, e corrigido erros de acentuação. Após a correção, o mesmo foi validado pelo membro da pós-graduação que realizou a primeira análise.

Feita a entrega dos questionários impressos nas empresas, para o gestor financeiro ou responsável, e agendando o retorno para recolher o questionário, uma vez que os ocupantes dos cargos de gestão em geral necessitam planejamento de horário para prestar corretamente as informações solicitadas.

3.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O critério de seleção da amostra da pesquisa pode ser considerado como Amostragem por Conglomerados, em casos desse formato é possível proceder-se a seleção da amostra a partir de Conglomerados de um universo de elementos (GIL, 2010). A seleção das empresas constituiu-se com base no código de atividade empresarial, o CNAE – Classificação Nacional de Atividade Econômica. Foram selecionadas empresas com o código de atividade nº 4744 -0/99 – Comércio varejista de materiais de construção em geral, quanto as características do conglomerado foi possível identificar as seguintes características das nove empresas respondentes:

- ✓ Capital Social
- ✓ Data de abertura da empresa
- ✓ Sexo do respondente
- ✓ Tempo de atuação do gestor respondente na empresa
- ✓ Tempo de atuação do respondente no setor de gestão

3.2.2 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA

O objetivo da primeira parte da pesquisa é o levantamento das informações a respeito das práticas de gestão de crédito nas empresas, o questionário foi adaptado da obra de Rubens Ferreira dos Santos – Gestão de Risco Aplicada a Processo de Concessão de Financiamento Imobiliário, Brasília, 2014. A obra de Santos teve como objetivo propor um modelo de gestão de riscos para o processo de concessão de financiamentos imobiliários, entretanto o questionário foi adaptado a fim de analisar a gestão de crédito nas micro e pequenas empresas do varejo de materiais de construção.

A fonte de dados foi considerada de dados primários, pois conforme afirma Roesche (1996), os dados primários são dados que nunca foram agrupados, e que são colhidos diretamente pelo pesquisador por meio de questionários, entrevistas; e que tem a função de auxiliar no cumprimento dos objetivos específicos da pesquisa.

Já a segunda parte houve a elaboração de um questionário com múltiplas respostas no intuito de identificar: os incentivos a equipe de vendas; o responsável por coletar os dados do cadastro; e as opções de pagamentos oferecidas pela empresa. Esse questionário foi elaborado com base nas considerações dos autores a respeito da competitividade que há nas micro e pequenas empresas de varejo, e o crédito como ferramenta de elevação das vendas. Diversos autores foram importantes para a adaptação do questionário, o quadro 3 abaixo apresenta os autores e os pontos principais que foram considerados na elaboração dos questionários tanto na primeira, quanto na segunda etapa.

Quadro 3 - Principais autores e pontos principais da pesquisa

Autor	Ponto da Pesquisa
Trento, Airton José, 2009; Silva, José Pereira da, 2000; Rodrigues, Crystian Marcelo, 2011; Tsuru, Sérgio Kazuo, 2007;	Política de crédito, aprovação de crédito, limites de crédito.
Trento, Airton José, 2009; Rodrigues, Crystian Marcelo, 2011	Verificações da situação dos clientes e dos cheques nos serviços de proteção ao crédito.
Santos, José Odalio dos, 2015; Trento, Airton José, 2009; Silva, José Pereira da, 2000; Rodrigues, Crystian Marcelo, 2011;	Atualizações cadastrais E dados dos clientes.
Crepaldi, Silvio Aparecido, 2009;	Controles de contas a receber.

Almeida, Marcelo Cavalcante de, 1996;	
Trento, Airton José, 2009;	Cobrança.
Trento, Airton José, 2009	Concessão de crédito. Oferta de crédito

Fonte: Autora, 2018.

A primeira parte da pesquisa utilizou questionário de escala tipo Likert de cinco pontos para a obtenção dos dados. O modelo de questionário consta no apêndice 1. A escala de verificação Likert consiste em tomar um constructo e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância (SILVA JUNIOR, COSTA, 2014). No quadro 4 a seguir é apresentada a escala do grau de concordância.

Quadro 4 - Grau de Concordância da Escala

Número	Significado
(1) Discordo totalmente	Significa que o fundamento apresentado na pergunta é integralmente não aplicado.
(2) Discordo parcialmente	Significa que o fundamento apresentado na pergunta é parcialmente aplicado no contexto da gerência, porém, em sua minoria.
(3) Indiferente	
(4) Concordo parcialmente	Significa que o fundamento apresentado na pergunta é parcialmente aplicado no contexto da gerência, porém, em sua maioria.
(5) Concordo totalmente	Significa que o fundamento apresentado na pergunta é integralmente aplicado no contexto da gerência.

Fonte: Autora, 2018.

Cabe ressaltar que a respeito da segunda parte da pesquisa, o questionário elaborado de múltiplas respostas, consta no apêndice 2. O questionário é a forma mais utilizada para coletar dados pois possibilita medir o que se deseja com maior exatidão. Malhota (2001), afirma que o questionário é uma técnica de coleta de dados, que consiste em uma série de perguntas, escritas ou verbais, que o entrevistado deve responder.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

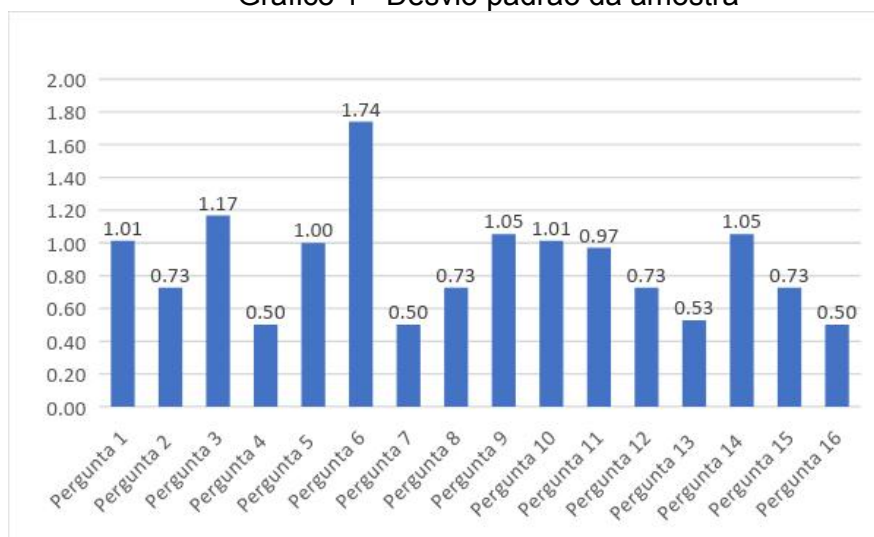
O procedimento de análise de dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos (GIL, 2010). Para ambas as etapas da pesquisa, os dados coletados foram organizados e tabulados no *software* Excel.

Para a primeira etapa para se obter melhor interpretação e análise dos resultados, foram efetuados os seguintes cálculos:

- Moda
- Desvio Padrão
- Frequência Relativa Percentual

Moda – elemento que aparece em maior número de vezes em um conjunto (MALHOTRA, 2006).

Gráfico 1 - Desvio padrão da amostra



Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 1 acima, apresenta o desvio padrão da primeira parte do questionário da pesquisa, onde foram elaboradas 16 perguntas, com escala de respostas tipo Likert.

Desvio Padrão – Segundo Malhota (2006), é o padrão das medidas de dispersão em virtude de suas propriedades matemáticas, em outras palavras é o quanto cada resposta se desvia da outra. Analisando o gráfico 1, percebe-se que a pergunta com maior desvio padrão é a pergunta 6, ou seja, as respostas das empresas, quanto a essa prática abordada na questão de número seis, possuem

bastante diferença umas das outras, o que caracteriza diferenças entre as empresas nesse ponto de gestão de crédito. O oposto ocorre nas perguntas 4, 7, 13 e 16, cujo desvio padrão é o menor apresentado. O que caracteriza padrões de créditos semelhantes.

Frequência absoluta - registra exatamente a quantidade de vezes que determinada realização ocorreu (MOORE, 2005).

Frequência Relativa Percentual - é feita através de dados percentuais, definidos como a razão entre a frequência absoluta e o número total de observações (MOORE, 2005).

Quanto aos cálculos estatísticos em relação a segunda etapa foram elaborados gráficos, e tabelas, contendo a relação de aplicação dos itens nas empresas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos através da aplicação dos questionários.

4.1 ANÁLISE DO PERFIL DAS EMPRESAS

O Serviço Brasileiro de apoio à Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, tem como critério a quantidade de funcionários empregados, como classificação de microempresas ou empresas de pequeno porte, por outro lado o BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento – considera a receita bruta como critério de classificação (TRENTO, 2009). A amostra apresentada aponta o Capital Social, que são os recursos investidos pelos sócios na abertura da empresa (SEBRAE 2017). A tabela 2 a seguir traz a relação entre a definição de cada órgão e os valores de referência:

Tabela 2 Definições de porte das empresas.

	SEBRAE	BNDES	CAPITAL SOCIAL DA AMOSTRA
Faixa das Microempresas	Empregam até 9 pessoas no ramo de comércio e serviços.	Receita Bruta anual de até R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).	Capital de 20 a 50 mil reais.
Faixa das empresas de pequeno porte	Empregam de 10 a 49 pessoas no ramo de comércio e serviços.	Receita Bruta anual superior a de R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais), e inferior a R\$ 10.500.000,00 (dez milhões e quinhentos mil reais).	Capital superior a 50 mil reais e inferior a 700 mil reais.

Fonte: adaptado de Trento (2009).

Um dos critérios utilizados para seleção da amostra da pesquisa foi o capital social. Pode-se observar que as empresas possuem diferentes blocos de valores desse capital; sendo o primeiro de 20 a 50 mil reais, o segundo de 100 a 200 mil reais e o terceiro superior a 200 mil reais e inferior a 700 mil reais.

Ao associar o capital com o tempo da empresa no mercado, observa-se que as duas empresas mais antigas, possuem em média de 20 anos de atuação, e tiveram um alto investimento em sua abertura, são empresas que tem anos de sobrevivência em um mercado que teve inúmeras mudanças.

Quanto aos respondentes, a composição dos gestores financeiros em relação ao gênero é de 4 homens e 5 mulheres. Em relação ao tempo de atuação do gestor no setor, verifica-se que eles possuem uma experiência média de 8 anos. Abaixo tabela 3 com o perfil da amostra estudada.

Tabela 3 Perfil da amostra e respondentes

Respondente	Sexo	Tempo de empresa (anos)	Tempo no Setor (anos)	Capital Social	Data de Abertura
R1	Masculino	10	10	R\$20.000,00	12/08/2003
R2	Feminino	17	7	R\$50.000,00	24/04/2007
R3	Feminino	8	8	R\$20.000,00	23/04/2001
R4	Feminino	20	20	R\$400.000,00	30/01/1998
R5	Masculino	10	7	R\$667.873,33	28/04/1997
R6	Feminino	4	4	Não informado	19/03/2004
R7	Feminino	4	4	R\$100.000,00	31/01/2013
R8	Masculino	Não informado	Não informado	R\$130.000,00	11/09/1997
R9	Masculino	12	4	R\$ 50.000,00	15/04/1997

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas de objeto de estudo, possuem diferenças em seus anos de início de atividades, algumas têm 20 anos de mercado, enquanto outras possuem de 9 a 10 anos, outro ponto é o tempo de atuação dos gestores, que variam de 4 a 20 anos de atuação no cargo.

4.1.1 PERFIL DE OFERTA DE CRÉDITO

Atender bem é um grande desafio para as empresas nos mercados atuais. Pode estar no atendimento o diferencial tão perseguido pelas organizações, como forma de fidelizar sua clientela. Uma vez que esse relacionamento de oferta de crédito tem início na venda. É importante observar a forma como as empresas incentivam seus vendedores. Nesse sentido oferecer bonificação a equipe de vendas pode ser um instrumento de aumento das vendas (TRENTO, 2009).

A equipe de vendas tem papel importante para a política de crédito, esta deve estar ciente das regras e comprometida com os objetivos da empresa. Para a análise do incentivo foi aplicado questionário com múltiplas respostas. No que tange essa análise constata-se que entre empresas selecionadas, 3 delas não aplicam a prática de bonificação aos vendedores; 5 aplicam de diferentes formas; e apenas uma utiliza somente a opção outro como mecanismo de incentivo, o perfil de incentivos as vendas da amostra representa é heterogêneo. A tabela 4 abaixo apresenta o perfil das respostas:

Tabela 4 Metas de vendas

Metas de vendas	Quantidade de empresas que aplicam.
Comissão por percentual de vendas, e ou bonificação por meta de vendas.	4 empresas
A empresa não trabalha com metas de vendas.	3 empresas
Faz uso de somente outras formas de bonificação.	1 empresa

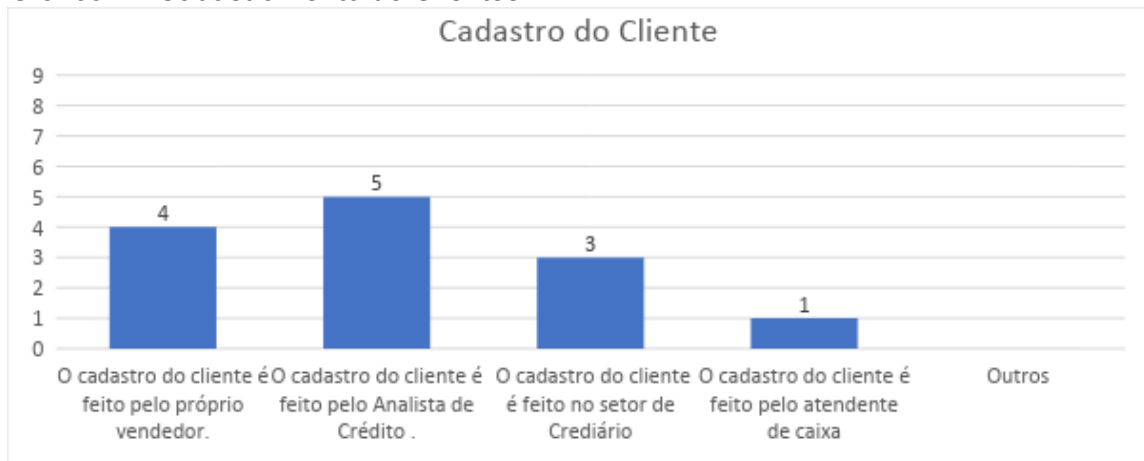
Fonte: Dados da pesquisa.

O cadastro, além ser instrumento de coleta de dados, informações sobre os clientes e seus familiares, permite uma avaliação equilibrada e segura que conduz a um estudo das possibilidades que o mesmo propicia, tanto na aprovação quanto na recusa do crédito. Cadastro é, portanto, o conjunto de informações nas esferas econômica, financeira, comercial e social, referente ao indivíduo solicitante (TRENTO, 2009).

Um bom cadastro e um sistema de gestão de crédito eficiente podem ser um excelente meio para alavancagem de negócios segundo Silva (2000). Assim a pesquisa considera importante verificar como isso é organizado nas empresas. A distribuição dessa tarefa conforme observado, é do vendedor como também do setor especializado, ou seja, não há somente um responsável para a elaboração do cadastro, este é feito tanto pelo atendente de caixa, quanto pelo vendedor, como

também pelo setor responsável. O que caracteriza uma desorganização dessa tarefa nas empresas analisadas, podendo comprometer o banco de dados, uma vez que as informações que alimentam este, são obtidas através do cadastro. No questionário as empresas poderiam escolher mais de uma resposta, conforme mostra o gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 - Cadastramento de Clientes



Fonte: Dados da Pesquisa.

A grande maioria das empresas vende a prazo, entretanto as empresas de sucesso apresentam diferenciais ligados a qualidade de suas vendas, competitividade e lucratividade, razões pelas quais, os colaboradores devem estar alinhados com as expectativas da organização, tornando esta mais forte, organizada e competitiva, nas áreas de vendas, controle, administração e cobrança (TRENTO, 2009).

Nesse sentido a pesquisa procurou levantar informações a fim de identificar o perfil de oferta de crédito das organizações estudadas. Um ponto interessante desse perfil é que todas as empresas oferecem vendas no cartão de crédito parcelado em até 6x, o que representa menor risco, pois a cobrança é por conta das operadoras desses cartões.

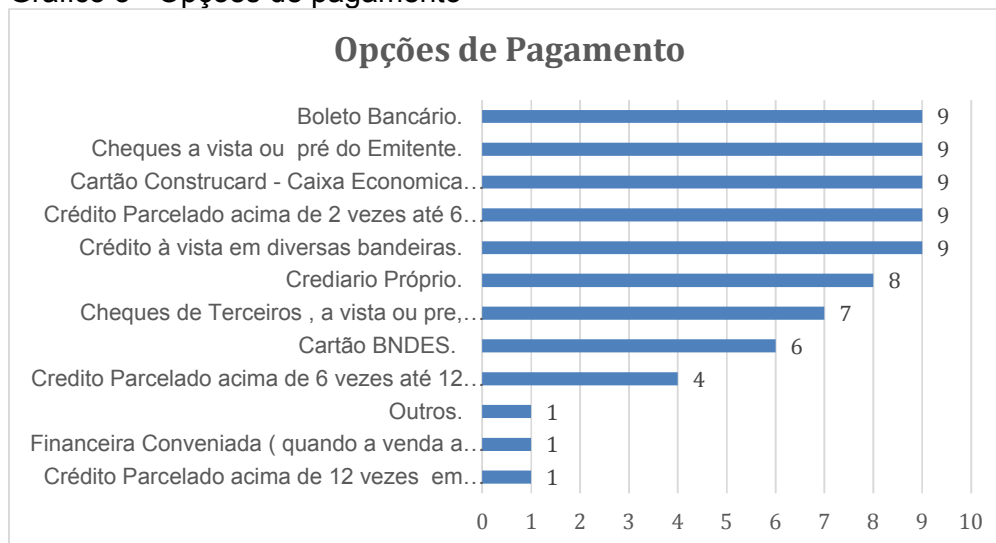
Outro ponto interessante é o Construcard, que consiste em uma linha de crédito para compra de material de construção, oferecida pela Caixa Econômica Federal, cujas compras podem ser efetuadas nas empresas cadastradas. Todas as empresas pesquisadas possuem cadastro junto à Caixa Econômica Federal, cabe ressaltar que esse empréstimo é feito diretamente na caixa, e a empresa recebe o valor em até dois dias úteis, o que também apresenta baixo risco de operação.

Entre as opções em que representam maior risco e que também são ofertadas por todas as empresas estão: boleto bancário, cheque a vista ou pré (sendo este do emitente, ou seja, o “dono” do cheque).

Entre as práticas ofertadas pela maioria das empresas, oito especificamente, estão crediário próprio e o recebimento de cheques de terceiros, estas práticas são as que merecem maior atenção do gestor, o crediário próprio por se tratar de uma prática em que a empresa que financia essa oferta, esta deve ser analisada com cuidado na sua liberação a fim de evitar a inadimplência, e o cheque de terceiros por ser um documento recebido mediante endosso, o qual deve se ter o cuidado principal de se averiguar quanto a veracidade do documento, evitando fraudes (TRENTO, 2009).

A principal diferença de opção de pagamento em relação aos riscos, verifica-se que apenas uma empresa não possui crediário próprio, e tem como parceira uma financeira conveniada. O gráfico 3 possui o mapeamento das opções de pagamento.

Gráfico 3 - Opções de pagamento



Fonte: Dados da Pesquisa.

4.2 ANÁLISE DE GESTÃO DE CRÉDITO

Essa etapa do trabalho apresenta informações a respeito das práticas de gestão de crédito realizadas nas empresas. A gestão de crédito de uma empresa engloba a administração de sua:

- ❖ Política de crédito
- ❖ Política de cobrança

A política de crédito de uma organização deve corresponder à definição de seu padrão de crédito contendo regras e diretrizes, que devem ser seguidas de forma padronizada na rotina da empresa (TSURU, 2007).

A política de cobrança consiste nos procedimentos adotados para cobrar as duplicatas que estão vencidas (GITMAN, 2002).

A análise de crédito tem como principal objetivo averiguar se o cliente possui idoneidade e capacidade financeira para amortizar a dívida (SANTOS, 2015).

A análise de crédito está inserida na política de crédito, mas como ela tem grande importância para esta gestão, algumas perguntas foram direcionadas a identificar os procedimentos de análise.

O quadro abaixo representa as perguntas direcionadas as políticas e a relação com pontos importantes a serem identificados:

Quadro 5 – Direcionamento das questões

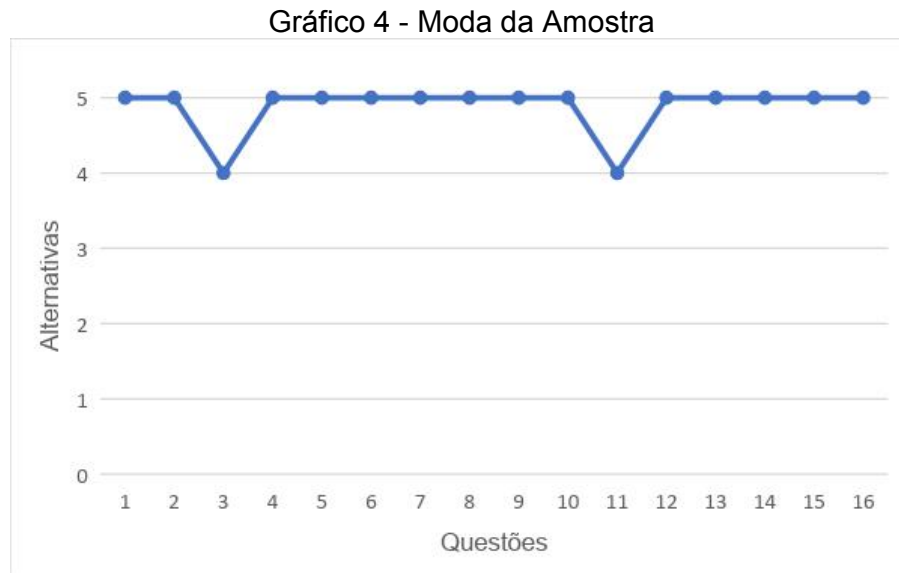
Perguntas direcionadas a identificar a política de crédito	Perguntas direcionadas a identificar a análise de crédito	Perguntas direcionadas a identificar a política de cobrança
1, 6, 7 e 14 – Política de Limites de crédito;	2, 3, 4 – Consulta do cliente em órgãos de proteção ao crédito;	9 - Relação de duplicas a vencer;
13 – Troca de informações entre a equipe de vendas com a de gestão de crédito;	5 – A atualização de dados dos clientes;	10 – Ações em relação a duplicatas vencidas;
	11, 12 – Sobre o banco de dados da empresa a respeito de seus clientes;	11, 12 – Sobre o banco de dados da empresa a respeito de seus clientes;
	15 – Aprovação do crédito;	
	16 – Levantamento dos dados para analise;	

Fonte: autora,2018.

No panorama geral das respostas, observa-se que as empresas possuem gestão de crédito e cobrança semelhantes. Entretanto algumas aplicam em sua totalidade, enquanto outras em sua maioria. O levantamento dos dados ocorreu através de questionário de escala tipo Likert, contendo 5 pontos. Uma vez que o numeral 5 – Concordo Totalmente, representa que a empresa aplica em sua

totalidade as práticas levantadas; e o numeral 4 – Concordo parcialmente, representa que a empresa aplica em sua maioria, as práticas levantadas.

Essa tendência pode ser observada através do cálculo da moda, conforme apresenta o gráfico 4 abaixo.



Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.1 ANÁLISE DA POLÍTICA DE CRÉDITO

A política de crédito ideal é aquela capaz de maximizar as vendas com o mínimo de perdas (TRENTO, 2009). As empresas pesquisadas em sua grande maioria afirmaram ter uma clara política crédito, 78% delas aplicam em sua totalidade, enquanto 11% em sua minoria.

Quanto aos limites de créditos estabelecidos, sendo eles mínimo e máximo para a venda a prazo; e o limites por cliente, os percentuais foram:

- Valor mínimo - 44% afirmaram que aplicam limites mínimos de venda a prazo;
- Valor máximo – 67% afirmaram que aplicam limites máximos de valor de venda;
- Limite de crédito por cliente – 33% aplicam totalmente, e 33% aplicam parcialmente

4.2.2 ANÁLISE CRÉDITO

Na concessão de crédito tanto para pessoas físicas quanto para jurídicas, faz-se necessário analisar a capacidade creditícia do solicitante. No intuito de reduzir o risco da operação. As principais etapas da análise abrangem: a retrospectiva do cliente para identificar seu comportamento em outras compras efetuadas; as tendências de futuras situações do cliente; e a capacidade creditícia, levando em consideração seus históricos de comportamento (RODRIGUES, 2011).

Quanto às práticas de análise de crédito das empresas estudadas, observa-se as seguintes informações:

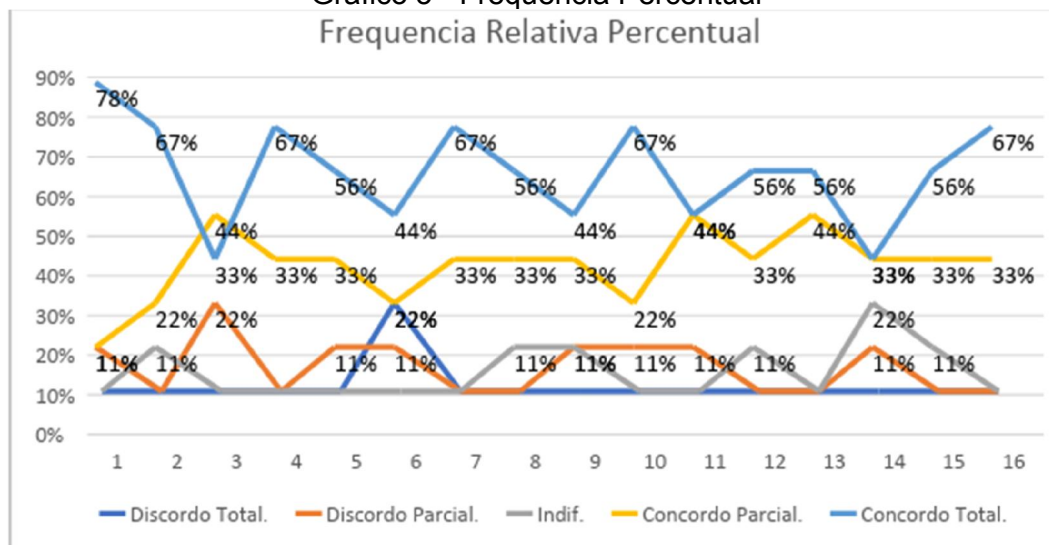
- 67% tem a prática frequente de consultar os seus clientes em órgãos de proteção ao crédito na abertura do cadastro, enquanto 33% faz isso de maneira parcial;
- A verificação quanto a capacidade de pagamento dos solicitantes de crédito corresponde a 67% da aplicação em sua totalidade, enquanto que parcialmente é feita em 33% das empresas.
- O monitoramento dos dados da carteira de clientes, ou seja, a consulta novamente aos órgãos de proteção a cada nova venda a prazo é totalmente aplicada em 33%, e 44% o fazem parcialmente;
- No recebimento de cheques, as empresas que verificam estes em cada procedimento abrange 67%;
- A atualização de dados cadastrais é feita dentro de determinado período por 56% das empresas;

4.2.3 POLÍTICA DE COBRANÇA

A administração de duplicatas a receber representa um dos maiores problemas financeiro com que se deparam as pequenas empresas. A eficiência da política de cobrança pode ser avaliada através da observação dos níveis de inadimplentes ou incobráveis, este problema está também relacionado na forma como se baseou a concessão de crédito (GITMAN,2002).

Quando ao controle de contas a receber oito das nove empresas fazem de elaboração de relatórios para acompanhar as duplicatas. Em relação a cobrança das que já estão vencidas, 44% classificou a resposta como concordo totalmente e 33% como concordo parcialmente, afirmando assim, buscar explicações em relação ao atraso. Sobre adotar medidas para resolução do atraso, oito das nove empresas, manifestaram tomar medidas efetivas.

Gráfico 5 - Frequência Percentual
Frequencia Relativa Percentual



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresenta o gráfico 6 acima, a frequência percentual das respostas do questionário, evidencia duas linhas de respostas com maior percentagem, estas sendo (concordo totalmente, que significa que a empresa pratica em sua totalidade o procedimento evidenciado) e (concordo parcialmente, que significa que a empresa pratica, porém parcialmente a questão elucidada), isto é, a maioria das empresas tem similaridade de aplicação em gestão de crédito.

As organizações em sua maioria, possuem políticas de crédito, definem padrão de crédito, condições de crédito e monitoramento de crédito.

Também fazem uso da análise de crédito. Entretanto considerando a análise subjetiva e os 5 cs do crédito, as características que as empresas mais se preocupam, em investigar em seus clientes, são a de caráter e a capacidade, não levando em conta as outras três (capital, colateral e condições), características cujas informações tornam a análise mais completa e eficiente.

Quanto às regras de verificação do solicitante de crédito, estas são bastante utilizadas no ato do cadastro com o cliente, mas no desenvolvimento posterior de relacionamento entre a empresa e os clientes, esses dados não são em sua totalidade verificados a cada nova negociação entre as partes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de crédito abrange muitos aspectos, é necessário entender com clareza a tríade de construção política de crédito (seleção, padrões e condições), bem como a importância da análise de crédito e o monitoramento da política de cobrança, para então construir uma administração adequada, obtendo retorno, crescimento, expansão, lucratividade e fortalecimento perante o mercado.

As práticas de gestão das empresas pesquisadas, apresentam similaridade quanto a alguns procedimentos, como as opções de crédito ofertadas, o controle de contas a receber, a gestão de cobranças.

O crediário próprio e o recebimento de cheques de terceiro, são utilizados quase em sua totalidade pelas empresas, o que evidencia o aspecto regional de gestão.

Com relação a verificação das características da análise de crédito, conclui-se que as empresas fazem uso da análise subjetiva, porém ao analisar os 5 Cs do crédito, a maioria levanta informações a respeito do caráter e capacidade, já as de capital, colateral e condições gerais, são negligenciadas pelas empresas. O que traz maior risco de inadimplência as operações.

Algumas mudanças na política de crédito são necessárias a fim de tornar essa mais eficiente, maior controle da concessão de crédito, e principalmente o monitoramento da carteira dos clientes são os pontos onde necessitam de aprimoramento, apenas 33% das empresas fazem uma nova análise de seus clientes em uma nova venda, e em relação a atualização dos dados cadastrais 56% das organizações, faz a atualização desse dados, em vendas posteriores a primeira compra. Considerando que a maioria vende no crediário e este necessita de dados atualizados para a realização efetiva das cobranças, como também para uma nova concessão de crédito. Essas mudanças aprimoraram o banco de dados e reduzirão a inadimplência.

Em relação aos autores pesquisados Gitman (2002) traz clareza quanto a forma de como deve proceder na gestão financeira de uma empresa, Trento (2009) evidencia a gestão de crédito direcionada às micro e pequenas empresas. Ambos os autores foram importantes para a elaboração deste trabalho.

A respeito de futuras lacunas de estudo, fica o estudo mais aprofundamento dessas práticas, uma vez que esse estudo limitou se a alguns pontos da gestão de crédito, como também a cidade de Francisco Beltrão, uma opção de objeto de estudo pode ser compreender essa prática da microrregião do Sudoeste.

REFERÊNCIAS

AFFERO LAB. Página Institucional. Disponível em:<www.afferolab.com.br> Acesso em: 05 fev. 2018.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante de. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 5.ed. São Paulo:1996. 417p.ISBN 85-224-1500-5.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. L. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Lei 8.955/94**. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acessado em 10 Fev 2018.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.720p.ISBN 978-85-224-5648-2.

ECONODATA – Simulador de Prospecção do Mercado.2016. Disponível em: <<http://www.econodata.com.br/simulador-prospeccao>> acessado em 26 de Janeiro de 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010. ISBN 978-85-224-5823-3.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 12ª ed. São Paulo: Person, 2010.

HOUAISS, Antônio. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IBGE, Cadastro Central de Empresas 2015. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 5.ed.São Paulo: Atlas, 1998.725p.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MEDEIROS, K. M., Brito, F. I., Araujo, A. O. **Gestão de Crédito e Cobrança: Análise dos Resultados da Terceirização em uma Financeira**. Disponível em: <https://www.congressosp.fipecafi.org%2Fweb%2Fartigos82008%2F115.pdf&ei=hiuWU6-nLcPNsQTBtYHYDw&usg=AFQjCNFGF7X3zicskTJccPnfby1rLdBxQ>. Acesso em: 09jun2014.

MOORE, David S. **A Estatística Básica e sua Prática**. LTC. 3a edição 2005. 688p. ISBN 85-216-1443-8.

PAIC, Pesquisa Anual da Indústria da Construção Civil.2015. Acessado em 05 de Fevereiro de 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/54/paic_2015_v25.pdf.

PESSIN, Rafael; DE LEMOS, Aline Nast Lima. ANÁLISE DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO E A SOBREVIVÊNCIA DAS MICROEMPRESAS. **Revista Conhecimento Online**, Novo Hamburgo, v. 2, p. 79-92, dec. 2016. ISSN 2176-8501. Disponível em: <<http://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/483/1607>>. Acesso em: 10 feb. 2018. doi:<https://doi.org/10.25112/rco.v2i0.483>.

POTRICH, Ani Caroline Grigion et al. **Análise da Concessão de Crédito em uma Empresa Varejista de Materiais de Construção**. Disponível em: <http://www.cpga.aedb.br/seget/artigos12/15416101.pdf>. Acesso em: 07 nov 2017.

RODRIGUES, Crystian Marcelo. **Análise de crédito e risco**. Curitiba: Ibpex, 2011.197p. ISBN 978-85-7838-847-8.

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W. e JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira**. Tradução Andréa Maria Accioly Fonseca Minardi; revisão técnica Antonio Zoratto Sanvicente. – 2. ed. – São Paulo ; Atlas, 2000.

SANTOS, Elisângela Rodrigues da Silva; TONIN, João Ricardo. **Análise da Gestão de Risco de contas a receber de uma empresa do segmento de tecnologia da informação**. Disponível em: http://fcv.edu.br/admin/assets/repositorio_arquivo/98923795a2454b34e695e16e25791078.pdf. Acesso em: 18 out 2017.

SANTOS, José Odálio. **Análise de Crédito**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Rubens Ferreira dos. **Gestão de riscos aplicada a processo de concessão de financiamento imobiliário**. 2014. xiii, 202 f., il. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Computação Aplicada)—Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SEBRAE, Como o SEBRAE atua no varejo de Materias de Construção. Disponível em: < [https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/construcao/como-o-sebrae-atua-no-varejo-de-](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/construcao/como-o-sebrae-atua-no-varejo-de-materiais-de-)

[construcao,66c7a9d942274510VgnVCM1000004c00210aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/politica-de-cobranca-e-controle-da-inadimplencia,91ac438af1c92410VgnVCM1000004c00210aRCRD)>. Acesso em 29 jan. de 2017.

SEBRAE, Política de cobrança e controle da inadimplência. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/politica-de-cobranca-e-controle-da-inadimplencia,91ac438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acessado em 28 de janeiro de 2018.

SEGURA, Liliane Cristina; MOLINI, Livia; FERREIRA, Camila. Análise de Crédito: um estudo exploratório sobre a sua aplicação nos setores industrial e financeiro. **Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos (REDECA)**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 58-76, dez. 2016. ISSN 2446-9513. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/view/30619/21750>>. Acesso em: 27 out 2017.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 398p. ISBN 85-224-2635-X.

TSURU, Sergio Kazuo. **Crédito no varejo para pessoas físicas e jurídicas**. Curitiba: Ibpex, 2007. 154p. ISBN 85-87053-80-9.

VENTURA, Eloy Câmara. **A Evolução do Crédito**. Curitiba: Juruá, 2000.

APÊNDICE 1

Questionário

O questionário a seguir faz parte de um estudo sobre " controles financeiros, análise de crédito, inadimplência", principal objeto do projeto de pesquisa de monografia, sob a responsabilidade da pesquisadora Cristiane da Rosa e supervisão/ orientação professora Luciane Dagostini.

Agradecemos por sua colaboração

A seguir são apresentadas perguntas relativas ao gestor financeiro. Por favor indique o seu nível de concordância ou discordância com cada uma delas. Marque na escala o número que melhor representa a sua resposta. As opções são:

(1) Discordo Totalmente - Significa que o fundamento apresentado na pergunta é integralmente não aplicado.

(2) Discordo Parcialmente - Significa que o fundamento apresentado na pergunta é parcialmente aplicado no contexto da Gerência, porém, em sua minoria.

(3) Indiferente - Significa que não há como afirmar a proporção de aplicação do fundamento apresentado na pergunta no contexto da Gerência.

(4) Concordo Parcialmente - Significa que o fundamento apresentado na pergunta é parcialmente aplicado no contexto da Gerência, porém, em sua maioria.

(5) Concordo Totalmente - Significa que o fundamento apresentado na pergunta é integralmente aplicado no contexto da Gerência.

	Perguntas	Escala				
		1	2	3	4	5
1	Considera importante haver uma política clara de limites de crédito?					
2	Considera importante a verificação dos clientes nos Serviços de Proteção ao Crédito (SPC, SERASA) em todas as aberturas de cadastro?					
3	Considera importante a verificação dos clientes nos Serviços de Proteção ao Crédito (SPC, SERASA) a cada nova venda a prazo?					

4	Considera importante a verificação dos cheques (a vista ou pré, do emitente ou terceiros) nos serviços de proteção ao crédito a cada venda?					
5	Considera importante a atualização dos dados cadastrais a cada venda a prazo, ou um período mínimo de nova atualização?					
6	Considera importante haver um valor limite mínimo de venda a prazo?					
7	Considera importante haver um valor limite máximo?					
8	Existe relação mensal de duplicatas a receber por vencimento?					
9	Em relação às duplicatas vencidas são obtidas explicações adequadas a respeito?					
10	Em relação às duplicatas vencidas são tomadas medidas efetivas para a solução dos atrasos?					
11	Existe histórico dos clientes que tiveram o crédito negado com os respectivos motivos?					
12	Existe observações no histórico do cliente a respeito de situações de inadimplência ou observações de atraso dos clientes?					
13	Considera importante o departamento de vendas receber informações sobre a situação do crédito dos clientes tempestivamente?					
14	O departamento de crédito estabelece limite de crédito por cliente?					
15	Os pedidos de vendas a crédito são aprovados previamente pelo departamento de crédito?					
16	No cadastro do cliente são consideradas informações a respeito da capacidade de pagamento (renda, dados profissionais, bens)?					

APÊNDICE 2

Questionário de múltipla escolha

Setor dos entrevistados: Equipe de vendas

1- A respeito das vendas, marque com um X as opções que são aplicadas na sua empresa:

- Meta de Venda Mensal da Equipe (montante geral mensal que o grupo de vendas deve atingir).
- Meta de Venda Individual por Vendedor .
- Escala de Metas (Ex.: Primeira meta - Bônus de R\$ 300,00 , Segunda Meta - Bônus de R\$ 500,00).
- Comissão por percentual de vendas (O cálculo é feito por um coeficiente com base no montante de Vendas.
- Comissão por Escala de Bonificação (O Bônus é um valor fixo por cada meta atingida).
- A empresa não trabalha com metas de vendas.
- A empresa tem outra(as) opções de bonificação.

2 - A respeito dos Cadastro dos Clientes, marque com um X as opções que são aplicadas na sua empresa:

- O cadastro do cliente é feito pelo próprio vendedor.
- O cadastro do cliente é feito pelo Analista de Crédito (quando há apenas uma pessoa responsável para essa função).
- O cadastro do cliente é feito no setor de Crediário (quando há uma equipe responsável por esse setor).
- O cadastro do cliente é feito pelo atendente de caixa.
- Outros.

3- A respeito das opções de pagamento a prazo, marque com um X as que são concedidas na sua empresa:

- Crédito à vista em diversas bandeiras.
- Crédito Parcelado acima de 2 vezes até 6 vezes em diversas bandeiras.
- Crédito Parcelado acima de 6 vezes até 12 vezes em diversas bandeiras.
- Crédito Parcelado acima de 12 vezes em diversas bandeiras.
- Cartão Construcard - Caixa Econômica Federal.
- Cartão BNDES.
- Cheques a vista ou pré do Emitente.

- () Cheques de Terceiros , a vista ou pre, mediante endosso.
- () Boleto Bancário.
- () Crediário Próprio.
- () Financeira Conveniada (quando a venda a prazo é redirecionada para uma financeira ficar responsável pela cobrança).
- () Outros.

ANEXO 1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O questionário a seguir faz parte de um estudo sobre “controles financeiros, análise de crédito, Inadimplência”, principal objeto do projeto de pesquisa da monografia sob a responsabilidade da pesquisadora Cristiane da Rosa e supervisão/orientação da professora Luciane Dagostini.

O respondente tem a liberdade para não aceitar participar, assim como desistir do processo a qualquer momento. Os dados fornecidos serão tratados de forma totalmente confidencial, mantendo o anonimato do respondente e da empresa.

A pesquisadora se dispõe, pelos canais celular (46) 99908 0950 e e-mail srtacristiane@gmail.com, a esclarecer dúvidas sobre a participação do respondente nesse trabalho, bem como sobre o destino que será dado às informações e os conhecimentos resultantes.

Francisco Beltrão, _____ de _____ de 2017.

Cristiane da Rosa
(Pesquisadora/ Matrícula \UTFPR: RA 1812530)

Declaro ter sido informado (a) e concordo em participar, voluntariamente, da pesquisa conforme condições descritas acima:

Respondente

Nome completo do (a)
participante: _____

E-
mail: _____

Cargo na
empresa: _____

Tempo na empresa
(meses/anos): _____

Tempo de experiência no setor
(meses/anos): _____