

GESTÃO DA INADIMPLÊNCIA CONDOMINIAL EM UM SHOPPING CENTER DA CIDADE DE NATAL

Patricia de Paiva Marinho Melo¹
Jesús Leodaly Salazar Aramayo²

RESUMO

Como todo empreendimento, o setor de Shopping Center também está sujeito a riscos, como o da inadimplência (por exemplo), que envolve o custo de ocupação de uma loja e é distribuído da seguinte maneira: Condomínio, Aluguel e Fundo de Promoção. Assim, o conteúdo central desse trabalho está em implantar ações para minimizar a inadimplência condominial, analisando as ferramentas de crédito e cobrança, com enfoque no contas a receber. O embasamento teórico principal foi constituído pelas idéias dos seguintes autores: PAIVA (1997), ASSAF e LIMA (2009); FIORENTINI (2004); JAFFE, ROSS e WESTERFIELD (2008) PAIVA (1997); LEONI (1997) e MARTINS (2001). A pesquisa teve uma abordagem quantitativa de caráter descritivo, que se deu através da análise de relatórios gerenciais produzidos pela área de controladoria, onde foi colhido o desempenho do Shopping nos últimos 18 meses, comparando a inadimplência condominial do período estudado. Além disso, foi realizado uma entrevista em profundidade com o responsável pelo setor com o intuito de coletar dados à respeito, cujo tratamento foi por meio de uma análise qualitativa. As conclusões basearam-se nos dados obtidos através da pesquisa e da literatura utilizada, e permitiram deixar algumas contribuições para auxiliar no processo de recuperação de títulos inadimplidos, alcançando assim os objetivos propostos.

Palavras-chave: Gestão. Inadimplência Condominial. Shopping Center. Recuperação.

MANAGEMENT OF DEFAULT CONDOMINIUM SHOPPING CENTER IN A CITY OF NATAL.

ABSTRACT

Like any enterprise, the shopping center industry is also subject to risks, such as the default (for example), which involves the cost of occupation of a store and is distributed as follows: Condo, Rent and Promotion Fund. Thus, the core content of this work is in implementing actions to minimize the default condominium, analyzing the credit and collection tools, focusing on accounts receivable. The theoretical foundation was formed by the main ideas of the following authors: Paiva (1997), and ASSAF LIMA (2009); FIORENTINI (2004), Jaffe, Westerfield and Ross (2008) Paiva (1997); LEONI (1997) and Martins (2001). The study was a quantitative descriptive approach, which was made through the analysis of management reports produced by the controllership area where performance was collected Shopping in the last 18 months, comparing the default condominium of the study period. In addition, we conducted an in-depth interview with the head of the sector in order to collect data on

¹ Acadêmico do curso de MBA em Administração Financeira do Centro universitário UNIRN.
Email:patricinha_paiva@hotmail.com

²Professor Orientador do Curso MBA em Administração Financeira do Centro universitário UNIRN
Email:salazarjesus@hotmail.com

compliance and was treated by a qualitative analysis. The conclusions were based on data obtained through research and literature used, and allowed to make some contributions to assist in the recovery of defaulted bonds, thus achieving the proposed objectives.

Keywords: Management. Default Condominium. Shopping Center. Recovery.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização as organizações se tornaram abertas à concessão de crédito, angariando um aumento em suas receitas e também nos riscos inerentes ao processo. Na expectativa de um lucro maior as empresas passaram a ter mais flexibilidade, nesse sentido a facilidade para adquirir crédito no mercado influenciou no aumento da inadimplência por parte dos clientes, exigindo do credor uma política de crédito e cobrança eficiente pra reduzir esse risco. A adoção de uma boa política de crédito e cobrança permite que as organizações consigam controlar seu fluxo de caixa, evitando com isso, possíveis desequilíbrios financeiros na conta caixa.

Além disso, é importante que o Gestor Financeiro acompanhe e analise a carteira de recebíveis para evitar surpresas futuras. O gerenciamento das contas a receber tem sido uma ferramenta fundamental, ponto forte na construção da tomada de decisão, pois através do fluxo de caixa o gestor tem mais segurança em suas atividades comerciais e financeiras, garantindo assim, um melhor controle da liquidez da Empresa. Em suma, o grande desafio da Gestão atual é evitar que os riscos neutralizem o aumento de receita gerado pela aquisição de novos clientes.

Para Braga (1995, p. 124), as projeções dos fluxos de entradas e saídas de caixa constituem um instrumento importante na Gestão de numerários. Por meio do fluxo de caixa é possível conhecer antecipadamente a previsão de recursos para os próximos dias, auxiliando na administração das disponibilidades.

Como todo empreendimento, o setor de Shopping Center também está sujeito a riscos, como o da inadimplência (por exemplo), que envolve o custo de ocupação de uma loja e é distribuído da seguinte maneira: Condomínio, Aluguel e Fundo de Promoção. Quando o assunto é inadimplência condominial, a gestão das contas a receber se torna ainda mais delicada, uma vez que os encargos de um condomínio nada mais são que o rateio das despesas comuns entre os condôminos. E se há uma inadimplência alta, fica difícil para o Administrador honrar com as obrigações em dia.

Assim, a questão de pesquisa do presente estudo é: Que ações podem ser desenvolvidas para minimizar a inadimplência condominial em um Shopping Center? O objetivo Geral, portanto, constituiu em desenvolver rotinas para minimizar a inadimplência condominial, analisando as ferramentas de crédito e cobrança, com enfoque no contas a receber. E o embasamento teórico principal foi constituído pelas idéias dos seguintes autores: PAIVA (1997), ASSAF e LIMA (2009); FIORENTINI (2004); JAFFE, ROSS e WESTERFIELD (2008) PAIVA (1997); LEONI (1997) e MARTINS (2001) com o intuito de desenvolver uma pesquisa compreensiva.

A pesquisa teve uma abordagem quantitativa de caráter descritivo, que se deu através da análise de relatórios gerenciais produzidos pela área de controladoria, onde foi colhido o desempenho do Shopping nos últimos 18 meses, comparando a inadimplência condominial do período estudado. Além disso, foi realizado uma entrevista em profundidade com o responsável pelo setor com o intuito de coletar dados à respeito, cujo tratamento foi por meio de uma análise qualitativa.

A escolha do tema se deu pela relevância do assunto, em virtude do crescente aumento no número de clientes inadimplentes no mercado e da necessidade da adoção de uma política de crédito e cobrança eficiente para reduzir ou eliminar essa inadimplência.

O presente artigo é composto dos seguintes itens: 1.Referencial Teórico; 2.Metodologia; 3.Resultados positivos e considerações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse item será explanado o conteúdo teórico relacionado com o tema da pesquisa, com o objetivo de melhorar a compreensão sobre os seguintes assuntos: Responsabilidades da Administração Financeira, Concessão e avaliação do risco de crédito, inadimplência e cobrança.

2.1. RESPONSABILIDADES DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A globalização trouxe interdependência entre os países, de modo que um colapso na economia de uma nação acaba afetando as demais, seja em maior ou menor grau, trazendo preocupação à economia como um todo. Diante do cenário

apresentado, a gestão de riscos tornou-se comum nos países e conseqüentemente nas organizações, exigindo modelos e estratégias para contornar possíveis crises; e a administração financeira se consolidou como uma área fundamental em toda e qualquer organização, ocupando papel de destaque no mundo corporativo.

Na literatura encontramos que o objetivo maior da Administração Financeira é a captação e alocação de recursos, de modo que a Empresa aumente sua rentabilidade, mediante uma Gestão eficiente do Capital. Logo, o Gestor precisa visualizar a Empresa como um todo, ciente de que as decisões tomadas por ele implicarão em uma série de conseqüências positivas ou não. Seu papel vai além da aquisição de recursos e aplicações financeiras, ele é um tomador de decisão, é o agente responsável por zelar o Patrimônio Empresarial.

Segundo ASSAF (2009, p.6)

Diante da crescente complexidade que o mercado e os negócios vêm apresentando, o administrador financeiro hoje não pode ater-se exclusivamente aos modelos mais teóricos e restritivos de solução de problemas, e é indispensável munir-se de uma visão crítica mais acurada e global da Empresa. Suas atividades tornam-se mais importantes, assumindo maiores níveis de responsabilidade, prevendo-se grandes desafios para o futuro.

No geral, cabe a administração financeira as seguintes tarefas: Planejamento, Controle, e Administração de ativos e passivos. Por meio do planejamento é possível traçar estratégias a médio e longo prazo, é nessa etapa que o gestor determina os planos e objetivos a serem alcançados. Em seguida os processos precisam de acompanhamento e avaliação, por isso o desempenho financeiro da empresa é controlado e analisado constantemente, e sempre que necessário os planos são readequados. Por fim, vem à administração de ativos e passivos, onde a relação risco retorno é avaliada e o gerenciamento dos fundos de investimentos acontece, é a partir da decisão de investimento (aplicação de recursos) e financiamento (captação de recursos) que uma empresa é avaliada, daí a importância do haver equilíbrio no balanço patrimonial.

ASSAF e LIMA (2009) especificam as funções da Administração financeira da seguinte forma:

- Planejamento financeiro: Instrumento que evidencia as necessidades de crescimento da empresa e aponta as dificuldades futuras. Além disso, possibilita ao administrador selecionar os ativos mais rentáveis e condizentes com o negócio.

- Controle financeiro: Acompanha e avalia o desempenho da empresa, corrigindo os desvios que porventura venham a acontecer.
- Administração de ativos: Busca a melhor estrutura de risco retorno referente aos investimentos em ativos.
- Administração de passivos: Procura definir a estrutura de capital mais adequada, levando-se em conta: Liquidez, Custo e risco financeiro.

Em suma, diante das funções apresentadas, uma empresa é avaliada de acordo com suas decisões de investimento e financiamento, implicando ao gestor financeiro a responsabilidade pelo gerenciamento do patrimônio da Empresa. É por essas e outras atribuições que é comum ouvirmos que a área financeira funciona como o coração da Empresa, sem ela a Empresa não consegue crescer, por isso é tão importante a figura de um gestor competente para maximizar a riqueza da organização.

2.2 CRÉDITO

O crédito é de fundamental importância nas transações comerciais, ele consiste no ato de depositar confiança em alguém em busca de um retorno futuro, nessas operações o credor abre mão de parte de seu patrimônio para atender a necessidade de alguém, na expectativa de receber integralmente o valor determinado na data aprazada. Quando a Empresa entrega um bem ou serviço a um cliente, existe a confiança de que àquela promessa de pagamento será efetivada, mas nem sempre é isso que acontece. Por isso, cada vez mais as Empresas estão se preocupando com o controle da inadimplência e com as atividades de gerenciamento do crédito, que vêm desempenhando um papel essencial no contexto atual.

De acordo com Paiva (1997), a função financeira do crédito consiste na disposição para assumir riscos, visando obter o melhor resultado dessa operação. Portanto, as Empresas que conseguem administrar seus ativos, assumindo riscos, têm mais chances de se destacar em suas atividades.

Existem hoje no mercado duas opções de crédito: o crédito Bancário, que é fornecido a título de empréstimos ou financiamentos, e o crédito oferecido aos clientes nas vendas a prazo. Nas instituições financeiras, fornecer crédito é uma de suas atividades fins, o ato de liberar recursos faz parte do portfólio de serviços

oferecidos pelo banco, enquanto que nas empresas privadas o crédito é usado como instrumento de alavancagem, incrementando o faturamento da empresa por meio do aumento nas vendas.

Independente do ramo em que atuam as Empresas deve adotar uma política de crédito, para tornar explicitas questões como:

- Qual é o perfil do ideal para liberação de crédito?
- Quem é a pessoa que analisa e libera o crédito?
- Quais são os limites de crédito permitidos na instituição e que fatores determinam esse limite?
- Qual é a taxa de juros aplicada nas operações de crédito?
- Como deve ser considerada a inadimplência?

“A análise de crédito tem por objetivo selecionar os clientes a prazo, sua capacidade de pagamento, assim como os limites monetários de crédito que podem ser concedidos”. (ASSAF e LIMA, 2009, p.680).

Existe na literatura um método de análise de crédito denominados como os “Cs” do credito, que aborda cinco fatores: caráter, capacidade, capital, colateral (garantias) e condições. ASSAF e LIMA (2009) diz que os 5 Cs do crédito é usualmente utilizado por analistas na identificação da capacidade de pagamento do cliente, onde:

- CARATER: Aponta a disposição do cliente em pagar a dívida, diz respeito a características morais do devedor;
- CAPACIDADE: Mostra a possibilidade do individuo honrar seus compromissos, mediante sua capacidade de pagamento;
- CAPITAL: Mede os bens e recursos disponíveis pelo cliente para saldar a dívida.
- COLATERAL (GARANTIAS): Refere-se à riqueza da empresa, que podem ser usados para lastrear o crédito, são as garantias que a empresa exige para resguardar seu patrimônio;
- CONDIÇÕES: É o cenário em que a empresa está inserida, analisando dentre outras coisas a conjuntura econômica.

Além disso, as Empresas precisam definir critérios mínimos de segurança para minimizar o risco do “calote”. As informações fornecidas pelos possíveis

clientes (por exemplo) precisam ser checadas, principalmente daqueles que não apresentam histórico no banco de dados da empresa.

2.2.1 RISCO DE CRÉDITO

Existe hoje no mercado uma grande oferta de crédito, é cada vez mais comum às pessoas fazerem uso de um empréstimo ou comprar algum bem financiado a fim de atender uma necessidade qualquer. Porém é preciso tomar alguns cuidados, tanto o tomador quanto o detentor do crédito, para assegurar o pagamento da dívida. Quem utiliza crédito deve se preocupar em não comprometer seu orçamento, tornando-se capaz de honrar o compromisso assumido, da parte dos credores existe a necessidade de avaliar com cautela os clientes, analisando primeiro sua capacidade de pagamento.

Segundo ASSAF e LIMA (2009), existem muitas incertezas nas decisões financeiras, assim a variável risco precisa ser consideradas como parte integrante nas finanças corporativas, auxiliando no processo decisório.

A análise e concessão de crédito, o banco de dados de clientes e as políticas de crédito e cobrança se tornaram partes integrantes da Operacionalização das Empresas, e juntas fortalecem o controle sobre os riscos. Onde, a análise de crédito tem por objetivo estudar o perfil do tomador do crédito, antes da liberação do recurso, determinando o potencial de retorno (de acordo com a capacidade de pagamento do cliente), bem como os riscos inerentes ao processo; O Banco de dados da Empresa permite a localização do cliente em caso de inadimplência; e as políticas de cobrança possibilitam recuperar os valores em atraso, diminuindo as perdas.

“A proposta básica para as decisões financeiras sugerida está em elevar o retorno da empresa para certo nível de risco, ou reduzir o seu risco para um determinado retorno”. (ASSAF e LIMA, 2009, p.7).

Atualmente as empresas dispõem de várias ferramentas para ajudar na avaliação do risco de crédito, o *credit scoring* (por exemplo) em fração de segundos analisa as informações fornecidas pelo potencial cliente e traça seu perfil. Além disso, ações como: Realizar uma consulta de cadastro nos órgãos de proteção ao crédito (SPC/SERASA), e obter informações no mercado, são medidas preventivas básicas que podem reduzir o índice de inadimplência nas Empresas.

2.3 INADIMPLÊNCIA

Nas operações de crédito, cabe ao devedor honrar o pagamento na data aprazada, tendo o credor direito de receber o que lhe foi prometido. Porém, o não cumprimento dessa obrigação vem se tornando cada vez mais frequente, gerando a inadimplência.

A inadimplência é fruto das dificuldades financeiras e ocorre quando não é possível efetuar o pagamento de uma dívida assumida. Dentre as possíveis causas para esse inadimplemento, estão: Dificuldades e des controle financeiro, comprometimento da receita com outros pagamentos, Redução da renda e Má fé. Além disso, a inadimplência pode ser fruto de processos internos mal executados pela empresa, como por exemplo: o não gerenciamento das contas a receber, cobrança deficiente, cadastros desatualizados, dilatação no prazo de recebimento e concessão de crédito frouxa. Então, o gestor precisa identificar onde está a origem do problema, bem como a maneira mais viável para resolver essa questão.

FIORENTINI (2004) afirma que para lidar com a inadimplência as Empresas precisam conhecer os fatores que a ocasionam, adotando a partir daí, práticas preventivas para controlá-la. Além disso, fala da importância de considerar alguns fatores, tipo: Sazonalidade do comércio, o número de prestações em atraso e o valor médio das prestações em atraso.

É assegurado por Lei que a Empresas transfiram as perdas geradas pelo inadimplemento para o devedor. Cobrando juros, multa e honorários do advogado, como forma de reparar os transtornos gerados para a organização. O código civil Brasileiro, por meio do artigo 389, estabelece que “Não cumprida à obrigação, responde o devedor por perdas e danos, mais juros e atualização monetária, segundo índices oficiais regularmente estabelecidos e honorários de advogado”.

Os altos índices de inadimplência refletem na saúde financeira da organização. Também chamado de insolvência, as dificuldades financeiras surgem do déficit na conta caixa, representado um problema financeiro para a organização. Situações assim exigem medidas de correção planejadas para não comprometer o desempenho da organização, fazendo mais uma vez alusão à importância se trabalhar a inadimplência.

“Diz-se que uma Empresa enfrenta dificuldades financeiras quando os fluxos de caixa gerados pelas operações da Empresa não são suficientes para cobrir as obrigações correntes (tais como pagamentos devidos a fornecedores ou despesas financeiras), e a empresa é forçada a tomar providências corretivas”. (JAFJE, ROSS e Westerfield, 2008, p.683).

Como forma minimizar os riscos, a empresa pode optar por utilizar-se dos serviços das financeiras, transferindo o direito de crédito para outra instituição. Ao se trabalhar com uma factoring (por exemplo) é possível anular o risco da inadimplência, reduzindo também a previsão de receita. Para Fran Martins (1990), o contrato de factoring é aquele em que um comerciante cede à outra Empresa o direito sobre os créditos de suas vendas a terceiros, total ou parcialmente, antecipando o recebimento do montante desses créditos, mediante o pagamento de uma remuneração.

Outra possibilidade seria implementar a cobrança bancária registrada, que consiste na remessa de títulos ao banco, transferindo a posse do crédito para a instituição bancária mediante o pagamento de taxas. A cobrança bancária é um dos sistemas mais comuns utilizado na cobrança, pois é capaz de proporcionar redução na inadimplência e eficiência ao processo de recebimento.

Mas para não comprometer a continuidade da Empresa, é preciso uma análise custo-benefício para determinar qual operação trará um maior retorno, considerando os juros de cada operação. Ressaltado mais uma vez a importância dos levantamentos financeiros para o processo decisório.

Então, para o processo de recuperação funcionar é preciso que a Empresa adote uma boa política de cobrança, pois essa ferramenta é fundamental para estabelecer as normas e os procedimentos da empresa, além de contribuir para a Gestão eficiente dos recursos. Além de trabalhar em sintonia com os órgãos de proteção ao crédito, como SPC/SERASA (por exemplo), juntamente com o setor jurídico da Empresa.

2.4 COBRANÇA

O objetivo maior da cobrança é aumentar as disponibilidades financeiras no caixa da Empresa, fazendo com que o valor investido no ativo retorne por meio do pagamento dos clientes. Leoni (1997) define a palavra cobrança como retorno do capital investido, sendo tratada também como função importante em toda e qualquer

organizações. Para funcionar, ela precisa ser ajustada a um programa de implementação e controle, exigindo das empresas uma política de cobrança definida na recuperação do crédito.

O primeiro passo para uma boa política de cobrança é a prevenção: é importante que a Empresa adote critérios rigorosos a fim de inibir a ação de estelionatários, quer seja na hora de fechar um Contrato/venda ou na hora de negociar um débito. Na seqüência, é importante que se adote uma política de cobrança intensa, com definições claras e objetivas das medidas a serem tomadas e o tempo necessário de implementação de cada uma delas.

O relatório gerencial é uma das ferramentas mais importantes para a cobrança, uma vez que permitem controlar todo o recebimento da receita. Através dele é possível trabalhar na recuperação dos títulos em aberto e processar uma análise dos clientes (mediante histórico de pagamentos). Segundo ASSAF (2003), esse processo de controle permite apurar o nível de atraso com que os clientes estão pagando, e mostra a pontualidade com que honram seus compromissos.

Para Martins (2001), os procedimentos básicos de cobrança são: cartas, telefonemas, visitas, terceirização da cobrança por empresas especializadas e cobrança judicial.

Dentre os instrumentos citados, o contato pessoal é um dos que melhor funciona, por isso é importante ocorrer logo após o vencimento da dívida; Essa primeira cobrança pode acontecer por meio de telefonemas, torpedos ou email, e têm como objetivo “lembrar” o cliente de suas obrigações.

Por apresentar baixo custo, as cartas de cobrança é um dos métodos mais recomendados, porém sua redação precisa ser clara e objetiva, de modo que o devedor consiga captar a mensagem de cobrança que a Empresa quer transmitir. O objetivo principal dessa correspondência é convencer o devedor a entrar em contato com o setor financeiro, para solucionar o problema.

O protesto de títulos também é uma ferramenta de cobrança que produz bons resultados, sendo talvez a mais utilizada pelos credores. Funciona mediante a restrição de crédito para o devedor, dificultando suas transações comerciais no mercado pela inclusão da dívida protestada em cartório.

A execução de uma Ação de cobrança também é considerada como mecanismo de recuperação de créditos inadimplidos, porém, além de gerar

desgastes com o cliente, têm os valores gastos com as custas processuais, por isso esse método é o menos recomendado.

Em suma, as organizações devem trabalhar com várias ferramentas de cobrança de forma concomitante, até o recebimento do valor. Além disso, é importante que exista uma política padrão na Empresa, com prazos e procedimentos estabelecidos, para ordenar os processos.

2.5 O NEGÓCIO SHOPPING CENTER

A indústria de Shopping Centers ocupa lugar de destaque na economia Brasileira, o setor fechou o ano de 2011 com um crescimento de 19% em relação ao ano de 2010, e foi responsável por cerca de 2% do PIB, trazendo desenvolvimento e gerando milhares de Empregos, segundo dados da Associação.

De acordo com a ABRASCE (2012), o boom da indústria de Shopping Centers aconteceu em 2007, com captação de recursos na bolsa de valores, por meio de ofertas públicas de ações (as chamadas IPOs). Paralelo a isso, o mercado despertou o interesse de investidores internacionais, que através das parcerias com empresas Brasileiras fortaleceram o setor.

Hoje, o setor de Shopping Centers se transformou em um tipo de investimento imobiliário atraente, que cresce a ritmo acelerado, atraindo investidores de todo o Mundo. No país, mesmo com os altos juros, incerteza em relação ao câmbio (causado pela crise econômica Européia) e a possível volta da inflação, o crescimento do PIB está acima do esperado, o que favorece a entrada de capital estrangeiro no Brasil.

Dados da Associação Brasileira de Franquias (ABF) apontam que:

“A situação econômica favorável em que o Brasil se encontra é um dos principais fatores que resultam nesse expressivo crescimento do setor. Beneficiando o varejo como um todo, a boa maré econômica impulsiona o aumento no número de Shopping Centers e centros comerciais, vitaminando também o número de franquias.” (ROSSI, Marina. O negócio das franquias. **Revista Shopping Centers**. São Paulo, Ano 28, número 166, p.17, Jan.2012.).

Estudos comprovam que a taxa de mortalidade de Empresas Fraqueadas é menor que a de lojas comuns, por isso a importância de qualificar o MIX de lojas na ABL (Área Bruta Locável) do Shopping.

Marcos Rizzo (da Rizzo Franchising), apud Rossi et. al. (2012, p.22) afirma que hoje as franquias se comportam como lojas âncoras nos Shopping Centers, pois além de trazer fluxo de clientes, apresenta também menor risco de inadimplência: A cada Nove Empresas que fecham apenas uma é franquias. Então, é importante que o setor comercial concentre esforços para locar a ABL do shopping com lojas que agregam valor ao empreendimento, como franquias, por exemplo, que além de melhorar a imagem institucional traz fluxo para o mall.

Seu mix deve ser composto de modo a atender diferentes perfis, atraindo homens, mulheres e crianças, bem como ricos e classe média; respeitando o planejamento de concepção do Shopping, que leva em consideração fatores como: Localização, Público alvo, Perfil do consumidor, tamanho do empreendimento, e outros. Além disso, os Shoppings precisam oferecer lazer, entretenimento, praça de alimentação e Serviços, como: Serviços de Postagem, Serviços Bancários e Supermercado (por exemplo). Diante de um público cada vez mais exigente, os centros comerciais precisam se adaptar a essa nova realidade, oferecendo uma gama de possibilidades, de modo que as pessoas encontrem tudo que necessitam naquele lugar, além de conforto e segurança, que hoje são indispensáveis por esse público tão seletivo.

Também é importante que a administração atue junto aos lojistas, ajudando no dia-a-dia com os problemas das operações, objetivando colher bons resultados dessa parceria.

“No mercado de Shoppings a situação é complexa, porque a Administração deve se preocupar em satisfazer seus clientes diretos, os lojistas, e os indiretos, os consumidores. Afinal, o objetivo de qualquer negócio é fazer com que o produto vendido gere satisfação e o máximo de lucratividade, mantendo a fidelidade do cliente. Na busca desse ideal, os shoppings lançam serviços extras, seja de consultoria, treinamento (...) a fim de dar apoio aos lojistas, disponível desde o momento da comercialização, que pode, porém ser requisitado mesmo depois de instalada à loja.” (FERREIRA, Yara Verônica. O lojista é o canal. **Revista Shopping Centeres**. São Paulo, Ano 28, número 166, p.67, Jan.2012.).

Por fim, a Gestão de um Shopping Center também necessita de uma boa política de crédito e de cobrança, para minimizar os riscos inerentes ao negócio e aumentar a previsão de receitas para o Empreendedor, tornando o negócio Shopping Center um investimento viável.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho teve sua natureza de pesquisa através de uma abordagem quantitativa, de caráter descritivo, com o objetivo de estudar e implantar algumas ferramentas de cobrança para reduzir o índice de inadimplência condominial em um Shopping Center da Cidade do Natal.

O método utilizado como procedimento metodológico de pesquisa foi bibliográfico e também o estudo de caso. O tratamento dos dados aconteceu por meio da análise de relatórios gerenciais (no período de Setembro/10 a Fevereiro/12.), bem como, de entrevista em profundidade com o Gestor da área, dando um tratamento qualitativo as informações recebidas.

O universo da pesquisa foi o departamento financeiro de um shopping Center e foi realizada mediante análise documental, por meio dos relatórios gerenciais produzidos pelo gestor da área. Logo, a técnica de análise e interpretação de dados é classificada como numérica e descritiva.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A princípio, serão apresentadas as análises das atividades desenvolvidas na empresa pesquisada, em relação aos objetivos explanados, para posteriormente ocorrer à interpretação e apresentação de propostas de melhorias que venha agregar valor a organização.

4.1 RESPONSABILIDADES DA CONTROLADORIA:

Na indústria de Shopping Centers, o gestor financeiro trabalha junto com as demais áreas em prol do equipamento, melhorando a *performance* do Empreendimento como um todo. Nesse mercado, é cada vez mais comum a administração atuar junto aos lojistas, objetivando colher bons resultados dessa parceria: Se uma loja apresenta um bom desempenho de vendas e atingem suas metas, o lojista tende a ser adimplente, visando à continuidade de sua operação. Assim, podemos afirmar que os recebimentos dos encargos locatícios (Aluguel, Condomínio e Fundo de promoção) estão relacionados com o volume de vendas.

As atividades desempenhadas pela controladoria estão focadas no desempenho econômico-financeiro da Empresa. Pela importância de suas atribuições, o gestor deve ter uma visão holística para se antecipar aos possíveis problemas que a Empresa venha a enfrentar. Dentre as várias atividades desenvolvidas pelo Gestor financeiro, destaca-se: Controle das contas a pagar e receber, acompanhamento dos saldos bancários, administração do fluxo de caixa, Gestão de tributos, e tantas outras atividades não menos importantes que as citadas.

Além disso, ele cuida da gestão de contratos, que é o instrumento que constitui a maior fonte de receita do empreendimento. Por meio do contrato de locação é que se pactuam as condições que regerão os encargos locatícios, como: as bases de alugueis, o percentual a ser cobrado sobre o faturamento, os encargos de Condomínio e o Fundo de Promoção e propaganda.

Também trabalha para reduzir custos, de modo que o valor cobrado de cota condominial seja um valor justo, condizente com o valor praticado no mercado (condomínio x metro quadrado). De maneira menos intensa, a redução nos encargos condominiais também implica na redução da inadimplência, pois um condomínio enxuto aumenta a capacidade do lojista em pagá-lo em dia. Outra razão para se trabalhar custo é a possibilidade de se cobrar uma receita maior de aluguel, aumentando o retorno dos acionistas, desde que isso não onere o custo de ocupação da loja.

As atividades desenvolvidas pelo Gestor da área estão em sintonia com as atribuições do Administrador Financeiro (Assaf e Lima, 2009). Logo, o planejamento e o Controle financeiro acabam influenciando no processo decisório.

4.2 POLÍTICAS DE CONCESSÃO DE CRÉDITO EXISTENTES NA EMPRESA:

Em shopping Center, a relação comercial entre lojistas e empreendedor está pactuada por meio de um contrato de locação. Suas cláusulas além de fortalecer o mix, disciplina pelo gozo e uso do espaço. Também determina todas as obrigações da loja, regulamentando a cobrança de aluguel percentual sobre o faturamento, aluguel dobrado uma vez ao ano, dentre outras coisas mais. O tenat mix é um dos principais pilares de sustentação do shopping, por isso, o empreendedor tem uma margem de liberdade para valorização do equipamento, podendo (por exemplo)

remanejar uma loja de lugar, ou negar a ação renovatória solicitada pelo lojista para a continuidade da operação.

Na comercialização do espaço o shopping exige uma série de documentos, tanto do Representante legal do contrato quanto da Empresa, como:

- Documentos pessoais do locatário e fiador (RG, CPF);
- Comprovante de residência e de renda (holerite/ Pró Labore);
- Última declaração de Imposto de Renda;
- Comprovante de propriedade de imóveis (Título de Propriedade, Certidões ou Escritura de promessa de compra e venda);
- Contrato social da Empresa;
- Insc. Mun. e Estadual;
- Balanço patrimonial;
- Contrato de franquia (quando houver) e procuração (quando houver).

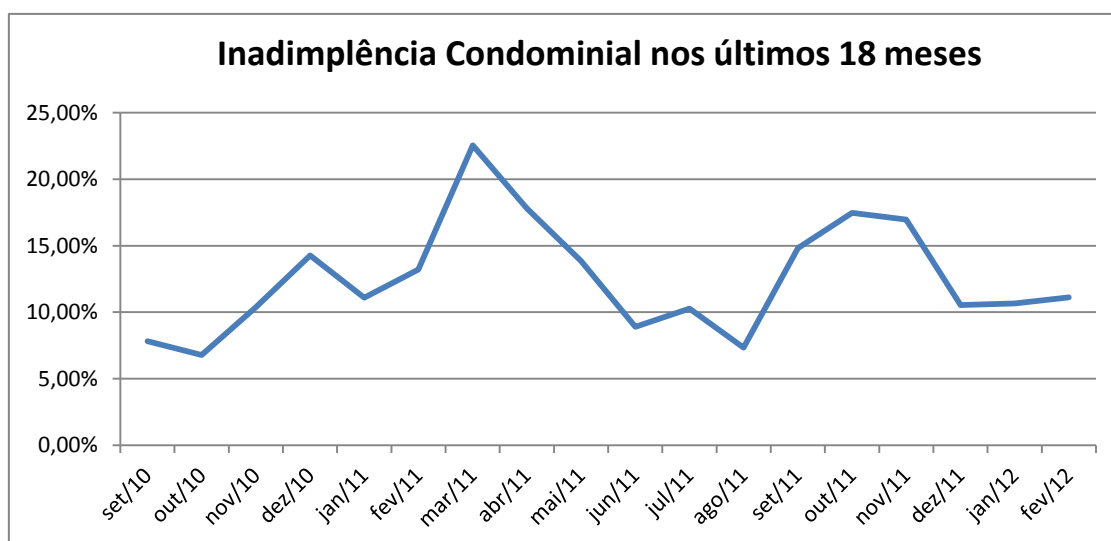
Como garantias contra uma possível inadimplência é exigido um valor mínimo de bens declarados no montante de R\$ 300.000,00, que será utilizado para fins de cobranças judiciais.

E para dar suporte na análise cadastral faz-se uso do sistema SERASA EXPIRIAN, que além de permitir o gerenciamento do risco de crédito (mediante cadastro positivo do cliente), admite que a Empresa cheque alguns dados, como por exemplo: endereço, renda presumida, emissão de cheques sem fundos, dentre outros.

O objetivo maior dessa análise cadastral é medir a capacidade de recebimentos futuros, além de dificultar a ação de estelionatários. Logo, é possível observar que a Empresa dispõe de uma política de crédito, uma vez que existem alguns critérios pré-estabelecidos para a confecção do contrato, o que de certa forma, assegura a empresa contra uma possível inadimplência.

4.3 POSIÇÃO DA INADIMPLÊNCIA

Baseado nas informações produzidas pelos relatórios gerenciais da Empresa pesquisada foi analisado o histórico da inadimplência nos últimos 18 meses (de Setembro/10 a Fevereiro/12) para responder aos objetivos da pesquisa.

Figura 1- Inadimplência condominial no período de Setembro/10 a fevereiro/12.

Fonte: Banco de dados da Empresa (Sistema VS)

Com base na figura 1, é possível identificar uma sazonalidade na inadimplência condominial no período estudado, porém a inadimplência média ficou em torno de 12,55%. Existem alguns pontos críticos que vale a pena serem comentados: o primeiro foi em Março de 2011, e foi provocado por mudanças internas, onde a cobrança não aconteceu por aproximadamente um mês e meio; Nos meses de Abril, Setembro, Outubro e Novembro desse mesmo ano, as razões apontadas para a alta inadimplência foi a redução nas vendas informadas, pois a cobrança foi atuante nesse período.

Para um melhor entendimento, a figura 2 mostra a variação percentual que a receita de vendas sofreu em relação ao faturamento médio esperado. Para esta análise, foi considerado apenas o ano de 2011, pois foi nesse período que a empresa apresentou os maiores índices de inadimplência, dispensando, portanto, a variação mês a mês do período estudado.

Figura 2- Variação percentual em relação à média de faturamento no ano de 2011.

MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Variação % sobre o Faturamento médio	30%	-9%	-3%	-18%	-18%	-16%	6%	-10%	-16%	-14%	-12%	80%

Fonte: Banco de dados da Empresa (Sistema VS)

Os meses que apresentaram as maiores reduções de faturamento tiveram uma inadimplência significativa, o que permite afirmar que a inadimplência também é

fruto do desempenho das operações, então, se a loja não vende bem a possibilidade de ser adimplente é bem menor. Para uma melhor visualização, a figura 3 traz o comparativo entre a variação sofrida pela receita de vendas e o percentual de inadimplência mês a mês.

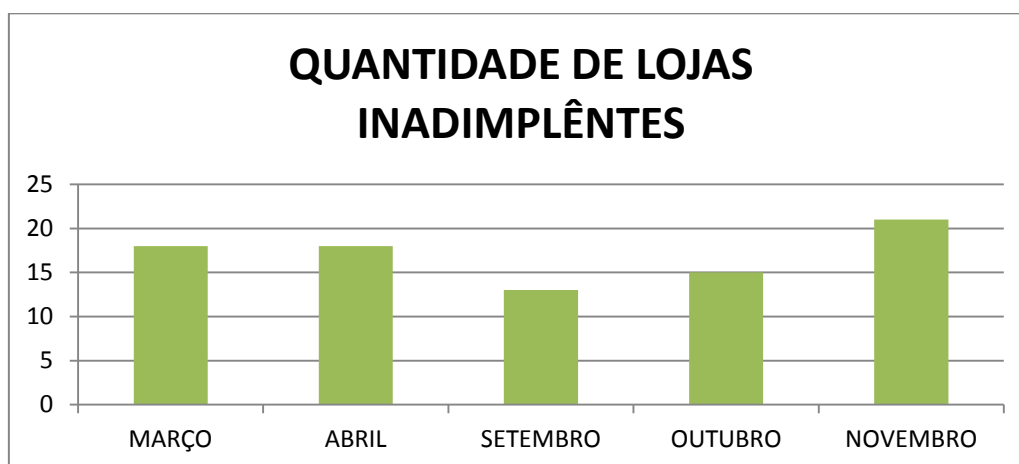
Figura 3- Variação no faturamento sobre as vendas x percentual de inadimplência.

MÊS/ ANO	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Vendas	30%	-9%	-3%	-18%	-18%	-16%	6%	-10%	-16%	-14%	-12%	80%
Insdimplência	11%	13%	23%	18%	14%	9%	10%	7%	15%	17%	17%	11%

Fonte: Banco de dados da Empresa (Sistema VS)

A figura 4 mostra a quantidade de lojas inadimplentes nos meses que apresentaram as maiores taxas de inadimplência condominial: Março, Abril, Setembro, Outubro e Novembro de 2011.

Figura 4- Quantidade de lojas inadimplentes nos meses que apresentaram os maiores índices de inadimplência.

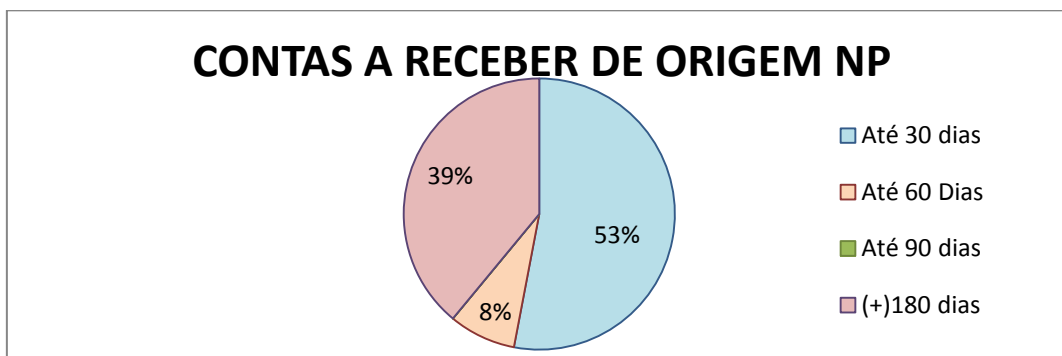


Fonte: Banco de dados da Empresa (Sistema VS).

Desse universo tivemos um total de 33 lojas inadimplentes, onde apenas duas foi reincidente nos 5 meses citado; Três delas foi inadimplente em 4 meses; Oito foi inadimplente Três meses; Sete foi 2 vezes inadimplente e 13 foi inadimplente apenas uma vez. Como providência, houve o ajuizamento de três Ações de execução de cobrança, das quais apenas uma loja procurou a administração para

negociar o débito, suspendendo a cobrança judicial, porém o acordo não foi honrado até o fim e mais uma vez o processo voltou para esfera judicial.

Figura 5- Inadimplência dos títulos Negociados.



Fonte: Banco de dados da Empresa (Sistema VS).

Quanto as Negociações firmadas, 53% do débito apresentou um atraso de até 30 dias, 8% até 60 dias e 39% ultrapassaram os 180 dias. No geral, os clientes honram com os acordos, porém existe um valor significativo que ainda não foi recuperado, e que vem sendo cobrado judicialmente.

No geral, os resultados mostram eficiência no trabalho produzido pela área, mas o índice de inadimplência atual pode ser fruto da flexibilidade existente na política de cobrança da Empresa.

4.4 POLÍTICA DE COBRANÇA EXISTENTE NA EMPRESA

O faturamento de títulos no contas a receber é regido por um contrato de locação, firmado entre o lojista e o Shopping, e a liquidação acontece por meio de boleto bancário, do tipo cobrança simples. Como a liquidação é liberada pelo banco em sistema D+1, é possível identificar os títulos em aberto um dia após o vencimento.

Como forma de minimizar o risco da inadimplência, a Empresa dispõe de uma política de cobrança, que inclui o envio de cartas Extrajudiciais, ligações, torpedos e emails. E trabalha em sintonia com os órgãos de proteção ao crédito (SERASA), juntamente com o setor jurídico da Empresa. Não permitindo que o devedor permaneça por mais de 90 dias sem que nenhuma providência tenha sido tomada.

A política de cobrança estabelecida na Empresa inclui: Cobrança pessoal, inclusão do título em aberto no SERASA, e em último caso, acionamento do jurídico. Os quais serão detalhados adiante.

O primeiro procedimento adotado pelo departamento de cobrança é a ligação telefônica, onde o shopping busca obter do cliente uma nova data para o pagamento. Esse contato pessoal, além de ser uma forma de pressionar o cliente, também contribui para o gerenciamento das contas a pagar. A conciliação bancária é diária, o que permite ao setor o gerenciamento das contas, controlando o fluxo de caixa da Empresa.

A negativação junto ao SERASA acontece com cinco dias após o vencimento do título, paralelo a isso, as cobranças permanecem. Nos primeiros 30 dias de atraso a cobrança é administrativa, por meio de telefonemas, cartas de cobrança e emails, com o propósito de convencer ao lojista de negociar as pendências de sua loja, amigavelmente. Caso a cobrança administrativa não surta efeito, o departamento jurídico é acionado, é executada uma ação de cobrança contra a referida loja, para em último caso, mover uma ação de despejo (90 dias sem firmar um acordo).

Como instrumento de controle, a Empresa trabalha com o sistema Victor & Schellenberger, específico de Shopping Center, que permite a Gestão eficiente das contas. Além disso, o sistema fornece uma gama de relatórios, que auxilia o gestor na tomada de decisões, trazendo confiabilidade às informações colhidas.

No geral, a política de cobrança da Empresa tem funcionado, mas existem alguns pontos a ser melhorados, como: A Empresa não investe em cursos/treinamentos específicos de cobrança; Ausência de contato do Setor jurídico com o devedor, antes da execução de uma cobrança judicial; inexistência de metas e a flexibilidade existente no recebimento de títulos em atraso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações desenvolvidas pela controladoria, a política de crédito adotada e os procedimentos de cobrança realizados na Empresa, condiz com a abordagem do tema na literatura (ASSAF E LIMA, 2009; MARTINS, 2001). De acordo com os resultados apontados, percebe-se que, de maneira geral, existe gerenciamento dos

títulos em aberto, e as ações de cobrança são prontamente iniciadas a partir da não quitação do pagamento.

Nesse sentido, concorda-se com as afirmações de ASSAF (2003), que defende a importância do controle financeiro na apuração do nível de atraso com que os clientes estão pagando.

O referencial teórico, os estudos realizados no decorrer da pesquisa e a observação do pesquisador permite concluir que a Empresa apresenta uma boa política de crédito e de cobrança, porém o trabalho de recuperação pode ser enriquecido fazendo uso de algumas técnicas de cobrança. Outro ponto a ser destacado é a utilização dos 5 C's do crédito (ASSAF e LIMA, 2009), que influencia de maneira positiva contra o risco de crédito.

Assim, após analisar os resultados produzidos pelo estudo e relacioná-los com o Referencial teórico, pôde-se enfim, responder a questão central desse estudo, ou seja: Que ações podem ser desenvolvidas para minimizar a inadimplência condominial em um Shopping Center? Apostando em técnicas usuais de cobrança para reduzir a inadimplência condominial, e consequentemente, melhorar os resultados produzidos na organização.

E, com base nos resultados obtidos, é recomendado à Empresa o desenvolvimento das seguintes ações:

- A Empresa não pode permitir que seus processos internos interfiram na recuperação, portanto, a cobrança deve acontecer diariamente;
- A empresa não deve dispensar ou reduzir os juros, porque assim acaba incentivando seu lojista a pagar suas contas em dia, incluindo o pagamento do shopping em suas prioridades.
- A empresa deve alterar o tipo de cobrança de simples para registrada, pois as custas cartorárias dificultam o recebimento da dívida pelo valor nominal, e obriga o cliente a pagar logo que recebe o instrumento de protesto, o que interfere positivamente na redução da inadimplência.
- Os títulos de renegociação de dívidas devem ser negociados com uma factoring, pois esse custo acaba compensando pela antecipação e garantia da receita;
- O Shopping precisa investir em cursos/treinamentos para a área de cobrança, a fim de capacitar cada vez mais sua equipe;

- O Setor jurídico deve trabalhar mais próximo a Administração, contribuindo na recuperação de títulos inadimplidos. É importante que o advogado da Empresa entre em contato com os clientes para negociar a dívida, antes de executar uma ação de cobrança;
- O gestor da área precisa definir metas de recuperação de crédito, além de remunerar com comissões o valor recuperado. Para dessa forma, ter uma cobrança mais atuante;

Diante da importância do tema tratado, é necessário que a Administração busque reduzir cada vez mais a inadimplência condominial. Sendo necessário, que o Empreendedor cubra esses créditos inadimplidos, a fim de que o Gestor consiga trabalhar com toda verba necessária para a manutenção do equipamento.

Outro ponto a ser levado em conta, para reduzir o risco da inadimplência em um shopping, é a implantação de um setor de auditoria, que irá trabalhar fiscalizando as vendas nas lojas. O trabalho dessa auditoria pode ser feito por amostragem, mediante rodízio girando a cada 30 dias, com o objetivo de comparar as informações fornecidas pela loja com a realidade dos fatos, além disso, o trabalho possibilitará uma análise do fluxo de clientes em cada loja. Os frutos desse estudo permite identificar as operações que precisam ser revistas pelo shopping, apontando com mais precisão as operações que podem vir a se tornar inadimplentes (no futuro) por não ter fluxo necessário para a continuidade da operação; e é fundamental para a cobrança real de um aluguel percentual sobre o faturamento, evitando fraudes.

É recomendado também que a Empresa atue de forma preventiva, por meio do gerenciamento dos contratos e pelo acompanhamento dos valores a receber, trabalhando com um ou dois dias antes do vencimento, é possível enviar torpedos ou emails, lembrando as obrigações a vencer.

Alem disso, é importante que a cada renovação contratual (normalmente 48 meses após a assinatura do contrato de locação) o histórico da loja seja levantado. É preciso analisar se a loja foi adimplente naquele período que passou, bem como observar se a operação está realmente agregando valor ao empreendimento.

O objetivo que guiou o presente trabalho foi desenvolver rotinas para minimizar a inadimplência condominial, analisando as ferramentas de crédito e cobrança, com enfoque no contas a receber. Como contribuições teóricas, acredita-se que esta pesquisa possa contribuir para com a recuperação de títulos inadimplidos.

Como limitação a pesquisa, aponta-se o fato de que os resultados estão associados somente à inadimplência condominial, e não aos encargos locatícios como um todo, sendo possível encontrar um comportamento diferente em relação à inadimplência dos grupos não estudados.

Sugere-se, para pesquisas futuras, explorar o tema da inadimplência em sua totalidade analisando todas as despesas relacionadas a um contrato de Shopping Center. Outro tema, relacionado, que poderia ser tratado adiante seria a análise de custos das ferramentas recomendadas, com o intuito de mostrar a relação custo benefício de cada operação.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995).

FERREIRA, Yara Verônica. O lojista é o canal. **Revista Shopping Centeres**. São Paulo, Ano 28, número 166, p.67, Jan.2012.

FIORENTI, Sandra Regina Bruno. **Inadimplência, como evitar e resolver**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/saibamais/Documents/inadimplencia/inadimplencia.pdf>, Acesso em: 10 maio 12

JAFFE, Jeffrey F.; ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W. **Administração Financeira**. Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. 2. Ed. 7. Reimpr. São Paulo: Atlas 2008.

LEONI, Evandro Geraldo. **Cadastro, crédito e cobrança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, Domingos. **Gestão financeira de Hospitais**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, F. **Contratos e Obrigações Comerciais**. Rio de Janeiro: Forense, 1990.

MARTINS, Ivo Fernando Pereira. **Contrato de Locação em Shopping Center**. Portal Jurídico Investidura, Florianópolis/SC, 23 Jul. 2011. Disponível em: www.investidura.com.br/biblioteca-juridica/artigos/direito-civil/contratos/189973. Acesso em: 16 Abr. 2012

PAIVA, Carlos Alberto de Carvalho. **Administração do risco do crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997).

ROSSI, Marina. O negócio das franquias. **Revista Shopping Centeres**. São Paulo, Ano 28, número 166, p.16-22, Jan.2012.