

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

**LIBERAÇÃO DE CRÉDITO E COBRANÇA DE RECEBÍVEIS: A EVOLUÇÃO
DOS RESULTADOS DA TERCEIRIZAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA DE NATAL-RN.**

KARYNE MEYBEL DANTAS DE MEDEIROS

**FEVEREIRO
2012**

**LIBERAÇÃO DE CRÉDITO E COBRANÇA DE RECEBÍVEIS: A EVOLUÇÃO
DOS RESULTADOS DA TERCEIRIZAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA DE NATAL-RN.**

KARYNE MEYBEL DANTAS DE MEDEIROS
ESPECIALISTA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS – LIGA DE
ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE/ FACULDADE NATALENSE PARA O
DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE – FARN
ORIENTADORA: MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO

RESUMO

Com a modernização dos processos de gestão e a busca incessante das empresas pela redução de custos, a terceirização passou a ser utilizada por companhias que decidiram focar especificamente em sua atividade principal, transferindo suas atividades-meios a cargo de uma empresa terceirizada. Este trabalho tem o objetivo de comparar a evolução do processo de terceirização dos setores de análise de crédito e cobrança nos períodos de 2006 a 2007 e de 2009 a 2010, considerando a evolução dos resultados da companhia quanto ao volume de financiamentos e níveis de inadimplência. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória-descritiva, quanto aos procedimentos definiu-se como uma pesquisa documental, quanto à estratégia de pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso por ter focado apenas uma parte da organização, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado através de uma abordagem quantitativa, onde foram apresentados, comparados e analisados os dados da Financeira CREDAJATO^(F). A partir da análise do desempenho da companhia é possível observar que, os resultados obtidos com o volume de financiamentos e os níveis de inadimplência da Financeira, foram satisfatórios se comparados os resultados nos dois períodos analisados, onde houve aumento da quantidade de novos financiamento e diminuição de contratos inadimplentes.

Palavras-Chave: Terceirização, Crédito e Cobrança.

INTRODUÇÃO

Ao passar dos anos, com a evolução da economia, indivíduos e empresas que necessitam de recursos externos para financiar a aquisição de bens de consumo, passaram a buscar no mercado empresas voltadas ao fornecimento desse capital. Assim surgiram as instituições financeiras, intermediários que captam recursos poupados por clientes superavitários, e investem esses recursos naqueles clientes em situação deficitária, aplicando-lhes taxas de juros de acordo com o perfil do cliente, prazo, valor financiado e o bem de garantia. Para manter-se saudável uma instituição de crédito precisa que seja garantido o retorno do capital aplicado nos investimentos dos seus clientes, e para isso as empresas têm em sua constituição, dentre outros setores, o de Análise de Crédito e o de Cobrança. Um verifica a capacidade de pagamento dos clientes, conforme as normas de crédito pré-estabelecidas de acordo com o mercado que deseja atingir, enquanto que o outro cuida de buscar com eficácia o retorno dos valores não recebidos dos clientes que se tornaram inadimplentes.

As empresas têm passado por contínuas modificações em suas estruturas organizacionais, sempre na busca constante por resultados e por corresponder aos enormes desafios da nova realidade comercial. Nessa linha as instituições financiadoras focam no crescimento de sua carteira de clientes, e conseqüentemente no aumento da concessão de financiamentos, o que faz crescer a exposição ao risco de inadimplência. Visando ainda mais lucros, através da redução de custos e também, baseadas em estudos com aplicações satisfatórias em outras companhias, muitas empresas optam por substituir sua estrutura interna de trabalho e seus funcionários, por instituições terceirizadas.

A terceirização é a solução encontrada por muitas empresas que convivem com fortes pressões por enxugamentos e redução de efetivos, e do custo final de suas atividades, transferindo seus serviços para uma empresa especializada, com competência técnica para realizar as atividades da contratante com qualidade similar ou superior. Com a terceirização dos setores de análise de crédito e cobrança de recebíveis, a Financeira pôde concentrar

suas atenções em sua principal atividade, o relacionamento comercial com seus clientes, captando novos negócios e ampliando sua carteira.

Tendo em vista a modernização das técnicas de atuação num mercado onde os estudos e tendências apontam a terceirização como uma forma de administração objetiva e eficaz dos processos de trabalho e redução significativa de custos, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Quais os resultados do processo de terceirização, considerando a evolução do desempenho obtido com os volumes de financiamentos e níveis de inadimplência de uma empresa financiadora de bens às pessoas físicas e jurídicas? O objetivo geral consiste em comparar a evolução do processo de terceirização dos setores de análise de crédito e cobrança nos períodos de 2006 a 2007 e de 2009 a 2010, considerando a evolução dos resultados da companhia quanto ao volume de financiamentos e níveis de inadimplência. O referencial teórico fundamentou-se em Gropelli e Nikbakth (2002), Gitman (2001), Giosa (1993), Gil (1991, 1999 e 2002), Queiroz (1998), Garrison, Noreen e Brewer (2007), Schrickel (2000), Lemes Junior et al (2002), Beuren et al, (2006). e Securato (2002), Cia (2003), Kwitko (1999), Borges e Druck (2001), Caouette, Altman e Narayanan (1998), Matias (2007), dentre outros.

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória-descritiva, quanto aos procedimentos definiu-se como uma pesquisa documental, quanto à estratégia de pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso por ter focado apenas uma parte da organização, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado através de uma abordagem quantitativa, onde foram apresentados, comparados e analisados os dados colhidos através da verificação de documentação e relatórios com os volumes de produção e cobrança, disponibilizados por meio de consulta aos Sistemas de Administração de Crédito e Back Office de uma conceituada empresa Financiadora de Crédito, com mais de 40 anos no mercado brasileiro, trabalhando sempre com equipe local e procurando conhecer as particularidades de seus financiados, o que a transformou em líder de mercado por quase 30 anos, aqui, por conveniência do gestor que permitiu a realização do estudo e por proteção a marca da companhia, designada pelo nome fictício de CREDAJATO^(F). As conclusões obtidas limitam-se ao estudo específico dos

¹ Nome fictício para proteger a identidade da instituição.

dados da Filial Natal/RN da empresa, especificamente sobre os volumes de contratos de financiamentos de veículos efetivados nos períodos de outubro de 2006 até setembro de 2007 e de outubro de 2009 até setembro de 2010, e os respectivos volume e percentual de contratos inadimplentes no mesmo período.

O presente estudo justifica-se pelo interesse da pesquisadora em analisar de forma mais aprofundada os impactos da terceirização dos setores de análise de crédito e cobrança em uma instituição financeira, comparando os resultados obtidos num primeiro momento, logo após a implantação da terceirização na companhia, e num período posterior, após ajustes na forma de trabalho e modernização dos sistemas de informação da empresa. Contudo, acredita-se que o estudo possibilitará novas reflexões em torno dos atuais modelos de terceirização de instituições financeiras, tendo como base anteriores estudos sobre o assunto e servindo este de fonte de consulta para outras pesquisas envolvendo a temática.

O presente artigo é composto pelos seguintes itens: Introdução; 1. Referencial Teórico; 2. Descrição e Análise dos Dados; 3. Resultados Obtidos; 4. Considerações Finais.

1 REFERENCIAL TEÓRICO – TERCEIRIZAÇÃO, CRÉDITO E COBRANÇA

Desde a década de cinquenta até os dias atuais, com a consolidação das técnicas de gestão empresarial a terceirização passou a fazer parte de muitos empreendimentos comerciais e industriais.

Segundo Giosa (1993, p.11),

A terceirização é uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando a organização com o objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para sua atividade principal.

Com o advento da globalização, a grande concorrência fez surgir micro, pequenas e médias empresas focadas na especialidade, qualidade e eficiência em serviços, motivadas pelo incremento da terceirização das atividades-meio, presentes em todos os ramos empresariais.

A terceirização é muitas vezes vista e proposta como solução para uma gama considerável de problemas enfrentados por organizações produtivas, especialmente as que estão inseridas em ambientes competitivos, e que necessitam concentrar-se em suas atividades essenciais. E segundo vários autores o processo de terceirização consiste em um dos aspectos centrais das diversas reestruturações produtivas implementadas nas sociedades contemporâneas.

Terceirização, segundo Queiroz (1998, p. 25),

É uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias, e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas concentrarem-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

Vários estudos indicam que a terceirização é a forma ideal de uma empresa focar seus esforços em sua atividade fim, atingindo ganhos na qualidade, produtividade e lucratividade da companhia.

Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2007) a decisão de terceirizar tarefas oferecem como desvantagem o estabelecimento de uma relação de dependência em relação ao fornecedor e redução do poder de controle sobre a qualidade. Em contrapartida a empresa pode se beneficiar com o aproveitamento de economias de escala do fornecedor, que tendem a reduzir os custos e melhorar a qualidade em virtude da especialização. Neste sentido, recomendam que esta decisão seja tomada levando em conta análise criteriosa, comparando custos e benefícios resultantes.

De forma geral, as organizações são levadas a terceirizar algumas de suas atividades na busca por melhor desempenho operacional, aumento da produtividade e diminuição de custos.

Borges e Druck (2001) entendem que um importante objetivo de boa parte das empresas mais modernas ao optarem pela terceirização é na realidade transferir para os terceiros seus custos trabalhistas e responsabilidades de gestão, e como estas empresas acabam sendo verdadeiros referenciais institucionais em seus mercados, elas acabam sendo copiadas pelas demais empresas, como tem ocorrido comumente nas instituições financeiras, que vêm cada vez mais enxugando seus quadros funcionais e transferindo para empresas especializadas algumas de suas atividades não consideradas principais como, por exemplo, a análise e crédito e cobrança de recebíveis.

Intermediar a relação indireta entre os agentes que possuem recursos poupados e aqueles que necessitam do capital de terceiros para financiar seus empreendimentos, é a principal atividade das instituições financeiras, que captam valores através do pagamento de juros sobre o capital dos poupadores, para posterior fornecimento de crédito aqueles em situação deficitária, cobrando-lhes taxas de juros de acordo com o perfil do cliente, prazo para pagamento, valor financiado e o bem de garantia. Para fazer o negócio funcionar de forma saudável uma instituição financiadora precisa ter suas políticas de liberação de crédito e de cobrança.

Para Lemes Junior et al (2002, p.442),

O crédito, no conceito atual, é a disposição de alguém ceder temporariamente parte de seu patrimônio ou prestar serviços a terceiro, com a expectativa de receber de volta o valor cedido ou receber pagamento, depois de decorrido o período estipulado, na sua integralidade ou em valor correspondente. É a troca de bens presentes por bens futuros.

Ross, Westerfield e Jordan (2002) afirmam que a concessão de crédito é motivada pela necessidade de estimular vendas, mas isso acarreta para a empresa custos de imobilização do capital, bem como o risco do cliente não pagar, por isso é necessário definir como conceder e como cobrar, ou seja, sua política de crédito.

Tanto Matias (2007) quanto Droms e Procianoy (2002) citam o crédito como um dos principais itens da gestão de capital de giro, sendo de extrema importância na alavancagem das vendas e responsável por grande parte dos

recursos aplicados no ativo circulante, os mecanismos de crédito são fundamentais como motivadores das trocas comerciais.

A política de crédito de uma empresa deve ser montada com a premissa de equilibrar as necessidades de vendas e, concomitantemente, sustentar uma carteira a receber de alta qualidade. Ela deve fixar os parâmetros da organização em relação à liberação e concessão de crédito priorizando características básicas, como: criação de critérios e condições para concessão de um crédito comercial e implementação de procedimentos e diretrizes de cobrança e crédito, para controlar perdas por exposição ao risco, dentre outras.

Segundo Securato (2002, p. 17),

O termo crédito é originado do latim “creditum”, que significa confiança ou segurança na verdade de alguma coisa, crença/reputação, boa fama, estabelecendo uma relação de mútua confiança entre as partes envolvidas numa determinada operação.

Em um banco, onde a principal atividade é a intermediação financeira, o crédito consiste em disponibilizar ao cliente recursos em dinheiro, através de financiamentos e/ou empréstimos, mediante uma promessa de pagamento numa data apazada. Dessa forma vemos que o risco de crédito é constante, independentemente da atividade, e para conceder crédito, as empresas devem aplicar conceitos fundamentais baseados no conhecimento do perfil dos clientes através de uma base de dados que proporcione informações amplas, seguras e fidedignas.

Por sua vez, Gitman (2001, p. 205) define: “risco de crédito, no sentido mais básico, é a possibilidade de perda financeira. Ativos com possibilidades maiores de perda são mais arriscados do que aqueles com possibilidades menores de perda”.

Para atingir uma política de crédito eficaz e eficiente, considera-se o interesse em assegurar que o credor atinja resultados preestabelecidos, com ajuste do risco, alta confiabilidade e a preocupação em minimizar as perdas.

De acordo com Securato (2002),

Os parâmetros básicos da concessão de crédito são avaliados mediante profunda análise da ficha cadastral do cliente, a qual deverá contemplar um sistema de pontuação, visando a quantificar os parâmetros definidos e atribuir pesos de acordo com a relevância de cada informação obtida. Conforme a pontuação obtida, a concessão de crédito poderá ser automática ou ser analisada de acordo com a política de crédito da empresa.

Quanto aos padrões de crédito, Lemes Junior et al (2002, p. 444) dizem que, eles “estabelecem as condições mínimas que o pretendente deve possuir para receber crédito da empresa”. Também esclarecem que, “o tempo estipulado para o pagamento decorrente da concessão do crédito é condição tão importante quanto a concessão do crédito em si”. (LEMES JUNIOR et al, 2002, p. 445). Então, o risco de não recebimento de valores a receber está relacionado diretamente com os padrões de crédito, e quanto maior o prazo para pagamento, maior o risco de não receber o valor financiado.

A análise para definir se haverá concessão de crédito a um cliente, tem como base princípios de suma importância para avaliar a capacidade de crédito dos solicitantes. Segundo Kwitko (1999), os principais aspectos considerados na análise de risco na concessão de crédito dizem respeito aos C's do crédito (Caráter, Capacidade, Capital, Colateral, Condições).

- O Caráter do cliente é analisado ao se verificar seu histórico de pagamentos em operações de crédito concedidas anteriormente pela empresa.
- No estudo da Capacidade do solicitante em ressarcir o crédito pedido, a comprovação das rendas e os compromissos assumidos pelo cliente são avaliados, dando “ênfase na liquidez e no endividamento”. (GITMAN, 2001, p.518)
- Sobre Capital, Lemes Junior et al (2002, p. 449) afirmam que “para as pessoas físicas a existência de comprometimento de seus ganhos,..., podem mostrar insuficiência de recursos para pagamento do crédito pretendido”.
- Colateral trata da garantia (bens ou outros recursos disponíveis) que o cliente possa oferecer para cobrir o valor tomado na transação, num caso de falta dele para com a sua obrigação.

- O último dos cinco Cs, as Condições de crédito, avaliam “o grau de exposição aos possíveis efeitos de ocorrências exógenas sobre a capacidade do cliente para pagar suas dívidas”. (LEMES JUNIOR et al, 2002, p. 450)

Portanto, os C's do crédito constituem os fatores de risco a serem considerados quando da análise de risco de inadimplência nas instituições de crédito, sendo a decisão sobre a concessão ou renovação de um crédito centrada na avaliação qualitativa desses fatores.

Para Bruett (2002), dentre os C's do crédito, os elementos caráter e capacidade de pagamento do tomador são os mais importantes para a análise de risco de inadimplência. A essência da realização dos empréstimos reside na confiança, por parte da instituição, no caráter do cliente tomador. Disso decorre a necessidade de que a instituição adote procedimentos para investigar a integridade do tomador de empréstimo.

Continuando o processo de análise para concessão de crédito, a obtenção de informações sobre o cliente tem grande importância, pois elas servirão de suporte para o estabelecimento do crédito a ser concedido.

De acordo com Lemes Junior et al (2002, p. 450),

O nível de profundidade das informações a serem utilizadas está relacionado ao valor do limite de crédito pretendido,..., a política que estabelece a disposição da empresa em definir a estimativa de perdas com incobráveis também influencia no estabelecimento do nível de informações.

As informações sobre o cliente são obtidas através de ficha cadastral preenchida pelo próprio solicitante do crédito, na documentação apresentada pelo cliente, e em informações adicionais através de outras fontes. A experiência anterior de um cliente dentro da mesma companhia pode dispensar algumas dessas solicitações, considerando o seu histórico com a empresa.

A financiadora, de posse de todas as informações, fará a confirmação da qualidade e veracidade dos dados, e depois decidirá sobre a liberação do crédito pretendido, tudo isso no menor tempo possível, pois, essa resposta em tempo hábil é fator determinante no fechamento do negócio.

O resultado da análise de crédito termina com uma técnica bastante popular que auxilia nessa tomada de decisão “é a **classificação de crédito** – um procedimento que resulta em uma nota que mensura a saúde de crédito geral do requerente. A nota final de crédito é retirada de uma média mensurada de notas obtidas em características-chave financeiras e de crédito”. (GITMAN, 2001, p.518)

Lemes Junior et al (2002) dizem que essa técnica é aplicada através da *Tabela de Classificação de Crédito*, que deve ser formada por parâmetros pré-definidos pela empresa financiadora, considerando fatores preponderantes da região, e atribuindo os respectivos pesos e importância negativa ou positiva de cada item, de acordo com o seu grau de importância.

Como ressalta Andrade (2004), embora algumas instituições ainda utilizem modelos de Credit Scoring julgamentais, atualmente, a vasta maioria desses modelos são construídos a partir de técnicas de análise estatística multivariada, como análise discriminante e regressão logística, ou em modelos de inteligência artificial, como redes neurais.

Os sistemas de informática facilitam a criação da Tabela de Classificação de Crédito de um cliente, como vê-se abaixo na Tabela 1.

TABELA 1
Tabela de Classificação de Crédito

Situação do cliente em relação a	Pontos (0 a 100) (a)	Pesos (b)	Classificação do crédito a x b
Informações creditícias	90	0,10	9,00
Casa própria paga	100	0,30	30,00
Tempo de residência	100	0,15	15,00
Comprometimento do ganho	60	0,30	18,00
Tempo de cliente	0	0,05	0,00
Emprego estável	90	0,05	4,50
Tempo de emprego	60	0,05	3,00
		<u>1,00</u>	<u>79,50</u>

FONTE: Lemes Junior et al (2002, p. 454)

Lemes Junior et al (2002, p. 454) complementa,

Definida a estrutura da Tabela de Classificação de Crédito, a empresa estabelecerá limites mínimos de classificação para que o crédito seja concedido. Poderá também estabelecer faixas de classificação de crédito com condições específicas para cada faixa, nas quais estabelecerá exigências negociais e de garantias para a concessão do crédito.

Por fim, a informação ao cliente sobre a decisão do crédito deve ser formal, e caso não haja condições de aprovação do crédito dentro das políticas da empresa, “deve ser aberta a possibilidade de continuidade de negociação através de reforço de garantias, como a utilização de avalista ou fiador, por exemplo”. (LEMES JUNIOR et al, 2002, p. 450)

Segundo Douat (1994) a atividade de crédito implica em um risco significativo para as instituições financeiras, pois se trata de uma modalidade de risco que está presente em qualquer atividade comercial, caracterizada pela probabilidade de não recebimento dos recursos emprestados.

E com o intuito de minimizar essa probabilidade de perdas, o setor de cobrança vem assumindo um papel cada vez mais relevante dentro das organizações, frente às mudanças no mercado financeiro mundial, a cobrança é uma parte muito importante do ciclo operacional e financeiro de uma empresa.

Para Caouette, Altman e Narayanan (1998) inerente ao crédito existe uma expectativa de se receber uma determinada importância em dinheiro, num prazo definido. Assim, o risco de crédito é a possibilidade de que esta expectativa não se cumpra, o que se acontecer torna o devedor um inadimplente (risco de default).

Segundo Cia (2003), a inadimplência pode ser entendida como um descumprimento por parte do devedor que acarrete alteração do montante (quanto) ou do momento (quando) em que o pagamento é (eventualmente) feito ao credor, em relação ao que estava previsto em contrato.

Para Brigham, Gapenski e Ehrhardt: “a política de cobrança refere-se aos procedimentos seguidos pela empresa para o recebimento de contas vencidas”. A cobrança está ligada ao fluxo de caixa da empresa, uma vez que

a mesma é a principal fonte de entrada de dinheiro da companhia, sendo que qualquer tipo de atraso no recebimento pode afetar o seu Capital de Giro.

Sobre políticas de cobrança, Silva (2006, p. 354), comenta:

O contínuo desafio das empresas para manter ou aumentar sua participação no mercado requer uma política de cobrança focada em dois vetores principais, ou seja, (i) maximização da cobrança visando melhorar o fluxo de caixa da empresa e (ii) minimização das perdas de negócios futuros.

As políticas de crédito e cobrança devem andar em harmonia com as atividades e mercados envolvidos com os negócios da empresa. Essas políticas, por sua relevância, devem ser definidas de forma clara e dispor de mecanismos eficientes para operacionalizar o processo de forma estruturada e eficaz.

O quadro 1 ilustra como conjugar as ações de cobrança associadas ao risco de crédito.

QUADRO 1
Políticas de crédito e ação de cobrança

R I S C O	Alto	Alto risco de crédito Baixo esforço de cobrança	Alto risco de crédito Alto esforço de cobrança
		Baixo risco de crédito Baixo esforço de cobrança	Baixo risco de crédito Alto esforço de cobrança
	Baixo	Esforço de cobrança	
		Baixo	Alto

FONTE: Adaptado de *The Credit and Collection Manual* - Silva (2006, p. 355)

Silva (2006), analisa o quadro 1 e observa que, no quadrante superior esquerdo temos uma política de crédito direcionada para clientes de alto risco com aplicação de uma fraca ação de cobrança. Essa forma de atuação pode levar à liberação de crédito para todos os pretendentes, gerando menor custo com análise de crédito e crescimento rápido da participação da empresa no mercado. Com o rápido aumento da participação no mercado a empresa precisará operar com uma margem maior. Uma análise de crédito e ações de

cobrança de baixo custo certamente levará a maiores gastos com investimentos em recebíveis, e maior volume de perdas de crédito.

No quadrante superior direito também temos uma política de crédito voltada para clientes de alto risco, porém esta vem conjugada com uma forte ação de cobrança. Neste caso, os baixos gastos com análise de crédito tendem a ser compensados com maiores gastos no reforço de cobrança para reduzir perdas e investimentos em recebíveis.

No quadrante inferior direito temos a combinação de uma política voltada para atuação com clientes de baixo risco de crédito juntamente com uma ação de cobrança agressiva. Em uma situação dessas, a empresa trabalha com uma margem de lucro bem apertada, o que acaba por restringir os investimentos em recebíveis e perdas. Por outro lado, a seleção de clientes de baixo risco pode limitar o crescimento das vendas.

No quadrante inferior esquerdo, a adoção de uma política direcionada as operações com clientes de baixo risco de crédito ocorre, ao mesmo tempo, que uma ação de cobrança mais liberal. A premissa é de que bons clientes pagam bem, porém o leve acompanhamento da carteira de recebíveis pode elevar o prazo médio de recebimentos e, assim, demandar maior volume de capital de giro. Isto pode requerer uma margem de lucro maior.

Empresa e clientes teriam um relacionamento ideal se, após a concessão do crédito, os clientes pagassem os seus débitos em dia. Porém, isso nem sempre acontece, causando então divergências e conflitos entre as partes.

Para Lemes Junior et al (2002, p. 456), as políticas definem ações sequenciais para estes casos, como por exemplo:

- a) Telefonema de lembrança no segundo dia após o vencimento.
- b) Carta ou e-mail no quinto dia.
- c) Carta ou e-mail com texto mais enérgico no décimo dia (informando que o título está sendo enviado para os advogados da empresa para medidas judiciais cabíveis e/ou que o avalista ou garantidor será acionado).
- d) Acionamento do avalista ou garantidor.
- e) Envio ao Cartório de Protesto de Títulos e comunicação da inadimplência às Agências de Crédito.
- f) Execução da dívida através do encaminhamento do título aos advogados da empresa.

Lemes Junior et al (2002) afirmam que, a aplicação de juros adicionais e multas por atraso nos pagamentos, são componentes importantes das políticas de cobrança. Para aqueles clientes que estiverem passando por dificuldades momentâneas para pagar seus compromissos em dia, a empresa deve, de acordo com o registro do histórico desse cliente, estabelecer o nível adequado de pressão de cobrança. A eficácia das políticas de crédito tende a reduzir perdas com devedores incobráveis.

2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esse estudo foi realizado com base na Filial Natal/RN de uma conceituada empresa Financiadora de Crédito, que, por conveniência do gestor que permitiu a realização do estudo, teve seu nome substituído pela designação fictícia de CREDAJATO^(F). Com quase 50 anos no mercado brasileiro atuando como líder absoluta na atividade de financiamento de veículos por mais de 30 anos, tendo como marca uma cultura de liberação de crédito ágil e sem muitas exigências, atuava com uma equipe de cobrança local eficaz, e procurava conhecer as particularidades dos seus financiados, a fim de atender da melhor forma suas necessidades.

Com filial inaugurada na cidade de Natal/RN desde 1989, seguiu a mesma forma de trabalho que deu evidência e solidez ao grupo financiador no Brasil, analisando e liberando financiamentos de forma simples e rápida, a CREDAJATO^(F) conquistou credibilidade e solidez e também atingiu o patamar de liderança local em pouco tempo.

No entanto, em 2006, com o intuito de centralizar seus serviços e reestruturar sua forma de trabalho, a companhia terceirizou suas atividades nos setores de crédito e cobrança ao mesmo tempo em que restringiu a sua política de liberação de crédito tornando mais criteriosa a análise dos clientes. Porém nos primeiros anos após a implantação dessas mudanças, a companhia teve seus resultados afetados negativamente, deixando margem para a atuação dos

¹ Nome fictício para proteger a identidade da instituição.

concorrentes e acarretando para a financeira a perda da liderança no mercado de financiamentos de veículos, caindo gradativamente do 1º para o 4º lugar no ranking entre as principais financeiras do mercado brasileiro e local. Essa alteração se deu devido à perda de volume de financiamentos e de clientes ativos na carteira, além do significativo aumento no número de contratos inadimplentes, o que contribuiu ainda mais para a queda de seu desempenho.

Diante dos números insatisfatórios, em 2009 a empresa investiu em pesquisas para identificar as falhas no processo de terceirização e começou a planejar a retomada da fatia de mercado que havia perdido. Então, novos ajustes passaram a ser meta do grupo para alinhar uma forma de trabalho voltada para o foco do cliente e para os resultados dos acionistas, elevando novamente a financeira ao lugar de destaque que teve por muitos anos.

Para atingir as novas metas traçadas o quadro de funcionários precisou sofrer novas modificações. A filial Natal/RN tinha 20 funcionários em 2007, quando foi implantada a terceirização. Em 2009 retornou as contratações chegando a atuar com 30 colaboradores, o que representa um aumento de 50%, conforme demonstra o Quadro 2.

QUADRO 2
PESSOAL DA FILIAL NATAL DA CREDAJATO^(F), ANTES (DE 2006 A 2007) E DEPOIS (DE 2009 A 2010)

Descrição do cargo	Quantidade de funcionários	
	Antes (de 2006 a 2007)	Depois (de 2009 a 2010)
Gerente	1	1
Supervisor	0	1
Assistente administrativo	1	2
Encarregado de cobrança	1	0
Encarregado do setor jurídico	1	0
Encarregado de pagamentos aos lojistas	1	0
Responsável pela plataforma e controle de contas bancárias dos lojistas	1	0
Encarregado do envio de dossiês, contratos e documentação para matriz	0	0
Encarregado de checagens e análise de crédito	1	0
Operadores comerciais	13	26
Total	20	30

Fonte: dados da pesquisa

A estrutura física da empresa permaneceu inalterada desde a centralização dos serviços de análise de crédito e cobrança, porém as políticas de liberação de financiamentos, de cobrança e os sistemas de informação e gestão do grupo foram significativamente modificados. Para ordenar a atuação dos funcionários em todas as áreas da empresa, foram criados manuais com as regras pré-estabelecidas e únicas para atuação em todos os setores da companhia, independente de sua região do país.

Com a implantação dos novos sistemas de informação, as ferramentas de trabalho tornaram-se mais ágeis e confiáveis, alterando positivamente a forma de atuar dos funcionários.

No Quadro 3 abaixo, segue a comparação entre alguns serviços/atividades antes e após as mudanças sistêmicas:

QUADRO 3

SERVIÇOS / ATIVIDADES COMO ERAM REALIZADAS ANTES E COMO FICARAM APÓS A MODERNIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Descrição da Atividade/ Serviço	Sistema Antigo		Sistema Novo	
	Como era feito	Tempo	Como passou a ser feito	Tempo
Análise de Crédito (avaliação de risco e consultas a cadastros de dados creditícios).	90% das consultas feitas manualmente pelo funcionário.	de 5 a 25 min	90% das consultas automáticas.	até 70% de respostas instantâneas (tempo zero).
Análise de Clientes com histórico de veículo apreendido, operações em prejuízo e com CPF de terceiros.	100% das consultas feitas manualmente pelo funcionário.	de 5 a 25 min	100% das consultas automáticas.	100% de respostas instantâneas (tempo zero).
Efetivação da Proposta/ Liberação do Valor Financiado para a Loja/Intermediário.	Operador envia por fax autorização manual, funcionário na Filial confere e inclui gravame, gerente libera crédito.	de 1 a 3 horas	Operador implanta dados via site na internet e funcionário na central de pagamentos libera o crédito.	Gravame com inclusão imediata, crédito liberado de 30 min a 1 hora.
Criação do Número de Contrato	Automaticamente pelo sistema.	2 dias úteis.	Automaticamente pelo sistema.	1 dia útil.
Central de Atendimento ao Cliente (valores e boletos para pagamentos diversos, alterações de contrato - cessão de direitos e substituição de garantia, outros serviços).	Somente através de Ligação Telefônica ou pessoalmente nas Filiais.	-	Cliente acessa o Site da Financeira e solicita o serviço. Valores e boletos dão resposta imediata, alterações de contrato tem prazo para resposta via e-mail.	Disponível 24 horas todos os dias.
Abertura de chamados para atendimento ao funcionário (problemas com ferramentas de negócio e demais solicitações)	Somente através de Ligação Telefônica com Central de Atendimento disponível de Segunda a Sexta-feira das 08 às 18hs.	-	Funcionário acessa o Site da Intranet e abre seu chamado. A resposta é dada em minutos via e-mail, demais atendimentos até 48 hs.	Disponível 24 horas todos os dias.
Efetivação da Proposta/ Liberação do Valor Financiado para a Loja/Intermediário.	Operador envia por fax autorização manual, funcionário na Filial confere e inclui gravame, gerente libera crédito.	de 1 a 3 horas	Operador implanta dados via site na internet e funcionário na central de pagamentos libera o crédito.	Gravame com inclusão imediata, crédito liberado de 30 min a 1 hora.
Solicitação de Benefícios do Funcionário e Reembolso de despesas de trabalho (auxílio creche, planos de saúde, viagens, refeições em serviço, etc).	Funcionário preenche solicitação manual, assistente adm. Lança no sistema, gerente libera.	conforme a demanda administrativa, de 1 a 2 dias.	Funcionário lança os dados no sistema e o gerente libera a solicitação.	Lançamento da solicitação em minutos, liberação em poucas horas.
Baixa de Gravame/ Alienação do Bem Financiado após a quitação do Contrato.	Liberação Automática pelo sistema após a quitação do contrato.	15 dias após a quitação do contrato em dinheiro ou em cheque.	Liberação Automática pelo sistema após a quitação do contrato.	2 dias após a quitação do contrato em dinheiro ou 15 se for em cheque.
Base SAL - Dados com alerta de fraudes (dados utilizados em fraudes - CPS, Endereços, Telefones, Empresas, etc).	Não existia.	-	O sistema registra apontamento no Credit score, o analista verifica exatamente quais dados estão com alerta na base.	Apontamento no Credit Score imediato, dados completos checados em minutos.

FONTE: Elaborado pela autora com base em dados do sistema ADP da financeira CREDAJATO^(F).

A política de crédito sofreu ajustes que a mantiveram mais criteriosa, conforme aquela que fora implantada junto com a terceirização do setor de análise de crédito, porém a empresa terceirizada responsável pela central de crédito da CREDAJATO^(F) passou a trabalhar sob coordenação de funcionários

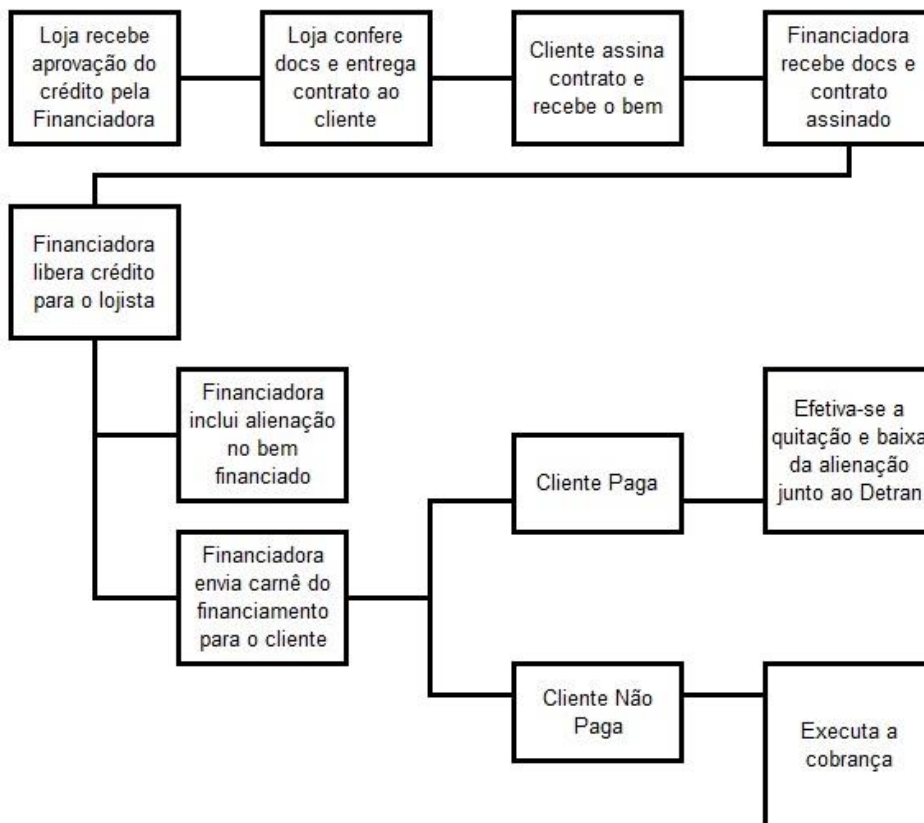
de carreira da financeira, que levaram seu conhecimento adquirido em anos de atuação para substituir alguns funcionários terceirizados com menos experiência. A funcionalidade dos novos softwares e ferramentas de consulta e compilação de dados levou a agilidade e a confiança que faltavam para completar a nova e moderna estrutura de análise de crédito da companhia, retomando qualidades que a fizeram líder de mercado durante anos.

A estrutura de cobrança de recebíveis também passou por ajustes onde, além do contato telefônico com o cliente em atraso feito pela central terceirizada, os operadores comerciais da financeira, que antes cuidavam apenas de captar novos negócios, passaram a acompanhar cada caso de contrato inadimplente, ajudando na cobrança com visitas externas para confirmação dos endereços dos clientes a fim de evitar possíveis fraudes, e na facilitação do contato entre o cliente final e o banco através dos lojistas parceiros. Para realizar esse acompanhamento, os operadores comerciais passaram a ter acesso a sua carteira individual de clientes através de uma plataforma completa com os dados de todas as suas vendas, lojistas e contratos de financiamento, entre outras funcionalidades que facilitaram seu trabalho.

A central de atendimento aos clientes passou a ter canais específicos para atendimento aos lojistas e aos funcionários que intermediassem pessoalmente o contato com o cliente final, facilitando a resolução de problemas. O atendimento ao cliente foi ampliado através da atualização do site da CREDAJATO^(F) na internet, que passou a fornecer serviços aos clientes sem que ele precisasse telefonar ou ir até uma filial da empresa. Através da melhora desses canais de atendimento passou-se a cultivar a manutenção do cliente na base ativa da carteira de contratos, com campanhas de incentivo a fidelização do cliente e o acompanhamento do ciclo de vida dos contratos de financiamento, visando a redução da baixa e quitação dos financiamentos antes de sua data final.

ORGANOGRAMA 1

Ciclo de vida do contrato em carteira, da formalização até sua quitação.



FONTE: Elaborado pela autora com base em dados do sistema Back Office da CREDAJATO^(F).

3 RESULTADOS OBTIDOS

O volume de novos contratos de financiamentos de veículos efetivados pela filial Natal/RN da CREDAJATO^(F) no período de outubro de 2009 até setembro de 2010 foi de 20.056 contratos, mantendo no mesmo período uma carteira média de 32.299 clientes ativos. No período de outubro de 2006 até setembro de 2007, doze meses seguintes à implantação da terceirização, a quantidade de contratos efetivados foi de 13.286, o que corresponde a uma diferença de 34% a mais no volume de contratos pagos após os ajustes nos processos da terceirização na financeira. Na evolução da carteira de clientes ativos o resultado varia em menor proporção, porém também positivamente, sendo em 2% a mais de clientes ativos se comparados à média de 31.638 clientes no período anterior, conforme demonstrado na TABELA 2.

TABELA 2

Volume de contratos novos e ativos no início a após ajustes na terceirização.

Mês de Referência	PRODUÇÃO MENSAL		CARTEIRA DE CLIENTES ATIVOS	
	QUANTIDADE		QUANTIDADE	
	Antes 2006/2007	Depois 2009/2010	Antes 2006/2007	Depois 2009/2010
Out	1187	1964	30165	32954
Nov	1296	2226	30439	33037
Dez	1356	1187	30709	33026
Jan	1314	1173	30940	32907
Fev	955	1258	31251	32770
Mar	1179	1910	31572	32626
Abr	940	1554	31813	32390
Mai	1061	1568	32175	32161
Jun	776	1754	32481	31768
Jul	1059	1614	32525	31515
Ago	1140	1870	32691	31276
Set	1023	1978	32895	31161
Total Contratos	13286	20056	379656	387591
Média Mensal	1107	1671	31638	32299

FONTE: Elaborado pela autora com base em dados do sistema Back Office da CREDAJATO^(F).

Em se tratando da cobrança, onde são considerados inadimplentes os contratos não pagos até sua data de vencimento, pode-se observar alterações nos resultados após ajustes no processo de terceirização da companhia de crédito, de acordo com as faixas de atraso.

Nas TABELAS 3, 4 e 5 verifica-se que a eficiência na cobrança vem melhorando gradativamente nas Cobranças Pré-Legal, Legal 1 e Legal 2

TABELA 3

Volume de contratos inadimplentes no início a após ajustes na terceirização.

COBRANÇA - PRÉ-LEGAL (31 a 60 dias)					
Mês de Referência	QUANTIDADE Antes, de 2006 a 2007	QUANTIDADE Depois, de 2009 a 2010	Mês de Referência	% Antes, de 2006 a 2007	% Depois, de 2009 a 2010
Out	1262	1571	Out	4,77	4,90
Nov	1343	1536	Nov	4,65	4,81
Dez	1181	1342	Dez	4,06	3,99
Jan	1265	1353	Jan	4,11	4,01
Fev	1253	1465	Fev	4,47	5,02
Mar	1515	1421	Mar	4,36	4,12
Abr	1571	1585	Abr	4,89	4,29
Mai	1609	1565	Mai	4,87	4,03
Jun	1655	1598	Jun	5,03	4,67
Jul	1627	1434	Jul	4,55	3,98
Ago	1532	1369	Ago	4,38	4,04
Set	1506	1403	Set	4,50	4,16

FONTE: Elaborado pela autora com base em dados do sistema Back Office da CREDAJATO^(F).

Comparando-se os percentuais da Cobrança Pré-Legal em setembro de 2007 e setembro de 2010 verificamos uma redução de 7,5% no percentual de contratos em atraso. (TABELA 3)

Na Cobrança Legal 1, conforme TABELA 4 abaixo, o histórico de redução nos percentuais de inadimplentes se repete, nesse caso com queda de 9,4% entre os meses de setembro de 2007 e setembro de 2010, apesar de em alguns meses a quantidade de contratos em cobrança ter sido maior, o que pode ser explicado percentualmente pelo maior volume de produção de novos contratos formalizados nesses meses.

TABELA 4

Volume de contratos inadimplentes no início a após ajustes na terceirização.

COBRANÇA - LEGAL 1 (61 a 90 dias)					
Mês de Referência	QUANTIDADE Antes, de 2006 a 2007	QUANTIDADE Depois, de 2009 a 2010	Mês de Referência	% Antes, de 2006 a 2007	% Depois, de 2009 a 2010
Out	414	708	Out	2,15	1,99
Nov	453	752	Nov	2,28	1,68
Dez	431	671	Dez	2,03	1,73
Jan	442	789	Jan	2,40	2,03
Fev	474	752	Fev	2,29	2,01
Mar	527	747	Mar	2,29	1,98
Abr	567	869	Abr	2,68	2,09
Mai	676	779	Mai	2,42	2,12
Jun	701	714	Jun	2,25	1,97
Jul	673	681	Jul	2,16	1,77
Ago	725	581	Ago	1,86	1,82
Set	689	629	Set	2,02	1,83

FONTE: Elaborado pela autora com base em dados do sistema Back Office da CREDAJATO^(F).

Por fim na TABELA 5 vemos que a Cobrança Legal 2 é a que possui historicamente maior quantidade e percentual de contratos em cobrança, apesar de também apresentar a maior indicação de baixa no percentual de inadimplentes, 11,6% entre os meses de setembro de 2007 e setembro de 2010. Essa faixa de cobrança reflete a ineficiência nos resultados das cobranças Pré-Legal e Legal 1 em meses anteriores. Os clientes com contratos em atraso há mais de 90 dias são considerados devedores duvidosos e o saldo devedor dessa carteira de cobrança fica registrada como prejuízo para as instituições financeiras, impactando diretamente em seu resultado no período.

TABELA 5

Volume de contratos inadimplentes no início a após ajustes na terceirização.

COBRANÇA - LEGAL 2 (maior que 90 dias)					
Mês	QUANTIDADE	QUANTIDADE	Mês de	%	%
de	Antes, de	Depois, de	de	Antes, de	Depois, de
Referência	2006 a 2007	2009 a 2010	Referência	2006 a 2007	2009 a 2010
Out	955	1447	Out	4,39	4,04
Nov	1003	1436	Nov	4,35	4,07
Dez	1036	1371	Dez	4,15	3,97
Jan	1136	1364	Jan	4,15	3,99
Fev	1152	1420	Fev	4,33	4,01
Mar	1255	1413	Mar	4,33	3,89
Abr	1326	1477	Abr	4,56	4,12
Mai	1377	1608	Mai	5,00	4,30
Jun	1399	1727	Jun	5,44	4,86
Jul	1390	1768	Jul	5,61	4,61
Ago	1418	1694	Ago	5,42	4,32
Set	1496	1606	Set	5,15	4,55

FONTE: Elaborado pela autora com base em dados do sistema Back Office da CREDAJATO^(F).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise de desempenho é possível observar que, os resultados obtidos com o volume de financiamentos e os níveis de inadimplência da Financeira CREDAJATO^(F), foram satisfatórios se comparados os resultados do período de outubro de 2006 a setembro de 2007, logo após a implementação da terceirização dos setores de análise de crédito e cobrança da financiadora, com os resultados do período de outubro de 2009 a setembro de 2010, onde houve aumento no volume de novos contratos de financiamento e da carteira de clientes ativos.

O inverso ocorreu com a inadimplência que teve redução nos percentuais de contratos em todas as faixas de cobrança. Porém é importante ressaltar que é necessário buscar maior controle nos casos em atraso entre 31 e 90 dias a fim de evitar o aumento de casos na Cobrança Legal 2, que é responsável por interferir negativamente nos resultados financeiros da companhia, devido serem considerados como contratos em prejuízo.

É notável que os ajustes e correções das falhas verificadas na implantação inicial da terceirização, a ampliação do quadro de funcionários, a modernização dos sistemas de informação da companhia e a unificação dos procedimentos foram fatores preponderantes para impulsionar uma reviravolta na situação da Financeira, objeto de estudo, frente ao mercado em que atua, e tais mudanças deram nova força para a retomada de sua liderança no mercado de financiamento de veículos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, F. W. M. Desenvolvimento de modelo de risco de portfólio para carteiras de crédito a pessoas físicas. 2004. 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas, Área de Concentração: Controle, Finanças e Contabilidade) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

BEUREN, Ilse Maria et al. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006

BORGES, A. DRUCK, G. Terceirização: balanço de uma década. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Sociologia – SBS, 10., 2001, Fortaleza. Anais... Fortaleza: SBS, 2001.

BRIGHAM, Eugene F; GAPENSKI, Louis C.; ELNHARDT, Michael C. Administração Financeira – Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2001.

BRUETT, T. Manual de técnicas de gestão microfinanceira: programa de desenvolvimento institucional. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Disponível em: < <http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 25 Jan. 2012

CAOQUETTE, J.; ALTMAN, E.; NARAYANAN, P. Managing credit risk: the next great financial challenge. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CIA, J. C. Propostas de medidas de inadimplência para o mercado brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia (SP). **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003 (CD-ROM).

DOUAT, J. C. Desenvolvimento de modelo para administração de carteiras de crédito a pessoas jurídicas em um banco comercial com base na teoria da diversificação de riscos. 1994.

DROMS, William G.; PROCIANOY, Jairo L. *Finanças para executivos não financeiros*. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.

GARRISON, R. H., NOREEN, E. W. e BREWER, P. C. *Contabilidade Gerencial*. 11ed. Trad. e revisão. Antonio Zoratto Sanvicente – Rio de Janeiro : LTC, (2007)

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar projetos de Pesquisa*, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOSA, Lívio A. *Terceirização – uma abordagem estratégica*. São Paulo, Pioneira, 1993.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira - Essencial*. Porto Alegre: Boockmann Editora, 2001. 610p.

GROPELLI, A. A. e NIKBAKHT, Ehsan. *Administração Financeira*. São Paulo: Saraiva, 2002. Tradução de: Célio Knipel Moreira.

KWITKO, E. E. B. (Coord.). *Manual para formação de agentes de crédito: programa de crédito produtivo popular*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 25 Jan. 2012.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa. *Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras / Antônio Barbosa Lemes Junior, Ana Paula Cherobim, Cláudio Miessa Rigo*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MATIAS, Alberto Borges. *Finanças Corporativas de Longo Prazo*. São Paulo: Atlas, 2007.

QUEIROZ, C. A. R. S., *Manual de Terceirização*. Nona Edição. Editora STS, São Paulo, 1998.

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.

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, 2002.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Análise de Crédito – Concessão e gerência de empréstimos*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

SECURATO, José Roberto (coord.). Crédito: análise e avaliação do risco. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SILVA, José Pereira da. *Gestão e análise de risco de crédito*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.