

Noviembre 2019 - ISSN: 1696-8352

CONCESSÃO DE CRÉDITO NO SETOR DE VAREJO: ESTUDO APLICADO EM QUATRO SUPERMERCADOS NO NORTE MATOGROSSENSE

CREDIT GRANT IN THE RETAIL SECTOR: A STUDY APPLIED IN FOUR SUPERMARKETS IN NORTH MATOGROSSENSE

Fagner Silva Pedroso¹

Bacharel em Administração – UNEMAT
fagnernanet@hotmail.com

Gildete Evangelista da Silva²

Professor Adjunto Curso de Administração – UNEMAT
domgil@unemat.br

Sirlene Aparecida Takeda Bresciani³

Professora Assistente do Curso de Administração – UNEMAT
sir_takeda@hotmail.com

Brasil

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Fagner Silva Pedroso, Gildete Evangelista da Silva y Sirlene Aparecida Takeda Bresciani (2019): "Concessão de crédito no setor de Varejo: estudo aplicado em quatro supermercados no norte Matogrossense", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (noviembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/concessao-credito-varejo.html>

RESUMO

A crescente competitividade no mercado varejista exige que as empresas tenham planejamento e estratégias eficientes para se manterem competitivas. A concessão de crédito é uma estratégia que muitas empresas utilizam como meio de atrair novos clientes, aumentar suas vendas e maximizar a sua lucratividade. Uma vez que a oferta de crédito expõe o credor diretamente a o risco de inadimplência, as empresas necessitam de um profissional qualificado para atuar na área de concessão de crédito e de ferramentas como softwares estatísticos para a formação e atualização de banco de dados de cadastros dos clientes. Por se tratar um de um tema relevante na área gerencial, o presente estudo teve como objetivo conhecer como ocorre o processo de análise e concessão de crédito em supermercados. A metodologia utilizada foi de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, objetivo exploratório e descritivo. Para isso, a pesquisa foi realizada em duas etapas, primeiramente com 171 participantes, utilizando-se um questionário impresso contendo, enquanto na segunda etapa, foram realizadas 4 entrevistas com gestores de supermercados, utilizando um roteiro pré-definido com 11 questões que nortearam o diálogo, gravadas em áudio e posterior transcrição. Os dados gerais demonstram que os indivíduos preferem linhas de crédito, ou seja, concessão de

¹ Bacharel em Administração, Universidade do Estado de Mato Grosso.

² Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional pela Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região Pantanal (ANHANGUERA-UNIDERP) de Campo Grande - MS.

³ Mestre em Educação pela Universidade do Sul de Santa Catarina, doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – RS.

crédito para compras a prazo. Quanto às análises dos métodos de concessão de crédito, os principais achados não estão em conformidade com as orientações dos estudos de autores da área. Dessa forma, necessita-se de profissionais qualificados, *softwares* de análise estatística e criação de bancos de dados atualizados e planejamento estratégico para diminuir as vendas a prazo e assim, alavancar a quantidade de vendas à vista, ou seja, necessita-se repensar e adotar um novo modelo de política de crédito. Por fim, este estudo elenca algumas sugestões de melhorias nas políticas de crédito.

Palavras-Chave: Crédito, Análise de Crédito, Risco, Inadimplência, Varejo de Supermercado.

ABSTRACT

The increasing competition in the retail market requires companies to have efficient planning and strategies to remain competitive. The granting of credit is a strategy that many companies use as a means to attract new customers, increase sales and maximize profitability. Since the supply of credit exposes the lender directly to default risk, companies need a qualified professional to work in the lending area and tools such as statistical software for training and database update records of customers. Because it is one of a major theme in the management area, the present study aimed to know how the process of analyzing and granting credit in supermarkets is. The methodology was applied nature, with qualitative approach, exploratory and descriptive goal. For this, the survey was conducted in two stages, first with 171 participants, using a printed questionnaire containing, while in the second stage, there were four interviews with managers of supermarkets, using a predefined script with 11 questions that guided the dialogue, audio recorded and later transcribed. The general data demonstrate that individuals prefer installment credit lines, or credit to purchase the term. As for the analysis of lending methods, the main findings are not in accordance with the guidelines of the authors of studies of the area. Thus, one needs qualified professionals, statistical analysis software and create updated databases and strategic planning to decrease time to sales and thus boost the amount of cash sales, ie, need to rethink and adopt a new credit policy template. Finally, this study lists some suggestions for improvements in credit policies.

Key words: Credit, Credit analysis, Risk, Default, Retail Supermarket.

1 INTRODUÇÃO

O crédito está de tal modo introduzido no cotidiano que não se pensa em viver sem a sua utilização. Em anos passados era um termo que traduzia a confiança que alguém, possivelmente grandes capitalistas e os bancos tinham em emprestar dinheiro a outrem, ou seja, aparece no mercado como sinônimo de confiança, de ser crédulo, de ter respeito. Nesse sentido, é compreendido como uma atividade financeira lucrativa onde a empresa disponibiliza crédito a prazo de determinado valor e cobra um valor futuro acrescido de uma taxa de juro. Dessa maneira, o crédito não está restrito as instituições financeiras, pois entende-se que toda empresa ao financiar a compra de seu cliente, concedendo-lhe prazo para pagamento ou parcelamento, está lhe concedendo crédito.

Nesse sentido, a compra a prazo se tornou algo habitual e está presente em praticamente todo o comércio, desde grandes às microempresas, deixando de ser um diferencial para ser uma necessidade para as organizações realizarem suas vendas. A oferta de crédito, por parte das organizações, passa a ser vista como um importante recurso estratégico advindo da sua notável oportunidade de negócio, pois oportuniza a alavancagem das vendas (SANTOS, 2003).

Assim, nos últimos anos as empresas buscam aumentar suas vendas oferecendo parcelamento da compra como meio de atrair clientes. O crédito passa a ser um diferencial competitivo em meio a um mercado de concorrência acirrada e global (JIANG; FAN, 2018). A venda a prazo passou a ser um meio de captar e fidelizar clientes. Todavia o crédito está relacionado a risco, pois se trata de uma transação onde a empresa repassa um patrimônio (bens ou serviço) ou parte dele com a promessa de pagamento futuro, não necessariamente certo. Assim sendo a concessão de crédito está relacionado a risco e requer estudo.

Nesse sentido, o crédito constitui uma necessidade econômica para as pessoas e as empresas. A pessoa tem a necessidade de consumir bens e serviços que muitas vezes fogem ao seu orçamento, dessa forma o crédito é utilizado como meio de financiamento da compra de bens (imóveis, veículos, equipamentos eletrônicos, etc.) e serviços (reforma de imóveis, educação, lazer e moradia), as pessoas não precisam acumular o capital necessário para aquisição dos mesmos, adquirem o bem ou produto e pagam em parcelamentos que se encaixa melhor nas suas condições e capacidades (SANTOS, 2003).

Nesse sentido, nesse estudo tem-se como objetivo conhecer o processo de concessão de crédito para clientes no segmento de empresas varejistas no ramo de supermercados. Assim, o estudo encontra-se estruturado na seguinte sequência: introdução, capítulo de revisão de teórica, metodologia de pesquisa, resultados da pesquisa, considerações finais e referências bibliográficas.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a revisão dos conceitos de crédito e risco, política de crédito, análise de crédito para pessoas físicas e jurídicas e processos de cobrança. O texto encontra-se embasado em autores da área de cada temática.

2.1 CRÉDITO E RISCO

A palavra crédito em seu significado literal encontrado no dicionário de língua portuguesa Aurélio (FERREIRA, 2004), entre outras significações designa as seguintes definições: *Segurança de que alguma coisa é verdadeira; confiança; boa reputação; boa fama*. Podemos entender então que crédito envolve uma relação de confiança, ao ceder um crédito dispendo de parte de seu patrimônio em forma de mercadoria, serviço ou mesmo em dinheiro está depositando no tomador, aquele que adquire o crédito, a confiança de que o mesmo nos reembolsará esse patrimônio em um momento futuro. Em outras palavras o crédito é uma relação de confiança entre o credor e o tomador.

Silva (2001) descreve que em finanças, a palavra crédito define um instrumento de política financeira utilizado por uma empresa comercial ou industrial na venda a prazo de seus produtos ou por um banco comercial, por exemplo, na concessão de empréstimo, financiamento ou fiança. Já, a concessão de crédito é um dos principais fatores de crescimento de consumo fazendo alavancar o nível de atividades das empresas com aumentos nas vendas, fazendo-as cumprir uma função social empresarial, ajudando as pessoas a obterem moradias, bens e até alimentos (SILVA, 2001; LOBATO; RIBEIRO; SILVA, 2009).

Para as empresas o crédito é um instrumento de duas vias, servindo tanto para captação de recursos como estratégia de vendas de seus produtos e serviços. Assim, as organizações utilizam o crédito para financiar seus projetos, seja para compra de matéria-prima, investimento em um equipamento ou ampliação do negócio, possibilitando que através dos processos operacionais gerar os recursos necessários para quitação dos valores devido. Além disso, as organizações utilizam o crédito como forma de aumentar as vendas e atrair novos clientes. Rodrigues (2012, p. 22) pontua que “podemos dizer que o crédito é a ferramenta pela qual as empresas alicerçam suas vendas, a partir do instante em que tenham confiança na liquidação da dívida assumida pelos clientes”.

Nesse contexto, observa-se que a disponibilidade de crédito e de suma importância tanto para os consumidores quanto para as empresas que os concedem. Ao credor permite aumentar sua rentabilidade com fechamento de mais venda e ao tomador a flexibilidade do pagamento o que lhe permite ter mais tempo para gerar os recursos necessários para quitar a dívida não tendo necessariamente que acumular o valor total para adquirir o bem ou serviço desejado.

Além da relação consumidora e o vendedor pode existir um terceiro agente as instituições financeiras. Nessa tríade o consumidor que não tem o montante necessário para aquisição de determinado produto ou serviço adquire o crédito com a instituição financeira através de empréstimo repassa o valor ao fornecedor a vista pagando a instituição financeira a prazo. O crédito para a instituição financeira consiste então e emprestar dinheiro seu próprio produto e ganham lucro através dos juros e taxas de serviços.

Todavia o crédito está relacionado ao risco, uma vez que qualquer venda realizada sem pagamento imediatamente expõem o credor, aquele que cedeu o crédito, ao risco de não recebimento. Caouette, Altman e Narayanam (1999, p. 1) afirmam que “o risco de crédito é tão antigo quanto o empréstimo em si, o que significa que remonta a pelo menos 1800 a.C. Essencialmente, não houve mudanças desde os tempos do Egito Antigo”. Nesse sentido, os autores continuam explicando que “risco de crédito é a chance de que esta expectativa não se cumpra”.

Já, relacionado ao risco financeiro que uma organização assume quando adota essa estratégia de oferta de crédito, Li et al (2018) quando pontuam que o risco não afeta somente o desenvolvimento e competitividade da organização, mas tem alcance em toda a sociedade, na comunidade que vive em seu entorno e principalmente na garantia de emprego e na remuneração de seus funcionários. Ainda, Jiang e Fan (2018) alertam sobre risco de crédito e os sentimentos em relação a inadimplência, ou seja, o risco pode gerar problemas endógenos que afetam as emoções de um indivíduo.

Se uma empresa faz um planejamento embasado nas perspectivas do recebimento nos prazos acordados e que por ventura esses prazos não forem respeitados poderá ficar sem recursos para pagamento dos seus fornecedores e funcionários, conseqüentemente, terá que recorrer a recursos de terceiros. Nesse caso, perda a oportunidade de investimento do capital que está em mão do cliente e de onerosidade do empréstimo para sanar sua dívida. Para Assaf Neto (2014) o ideal seria que todas às vendas fossem realizadas a vista, o que evitaria despesas provenientes de créditos e não teria que assumir despesas financeiras nos valores a receber.

Santos (2003) aponta que o risco de crédito está relacionado a fatores internos, controláveis e a fatores externos de difícil mensuração. Os riscos internos, também chamados de sistemáticos, apontados pelo autor como responsáveis por perdas financeiras em concessões de crédito são de natureza administrativas, sendo eles: profissionais desqualificados, controle de riscos inadequados, ausência de modelos estatísticos e, concentração de crédito com clientes de alto risco.

Como pode ser observado os riscos internos tem relação com administração da empresa podem ser identificados e controlados, pois está ao alcance do gestor, são riscos de natureza operacional, técnicas ou administrativas da empresa. Nesse sentido, Santos (2003) pontua que é necessário que a decisão de crédito seja tomada por profissionais qualificados, com acesso a dados históricos e atualizados dos clientes. Ainda, a organização necessita possuir um sistema estatístico de avaliação de risco e, ainda, desenvolver simulação sobre o comportamento de fatores sistemáticos e os impactos sobre o risco. O que envolve investimento em treinamento, atualizações de técnicas gerenciais, implantação de técnicas estatísticas para pontuação de riscos ao cliente - veremos melhor sobre essas técnicas no decorrer desse capítulo - e modelos para avaliar o desempenho de carteiras de crédito e os riscos associados a cada cenário.

Os riscos externos, também denominados riscos não sistemático, se relacionam com fatores políticos e macroeconomia que trazem reflexos diretos ao desempenho organizacional, ressaltando que uma organização não é um sistema isolado, portanto, faz parte de um sistema maior com diferentes atores que exercem influência sobre as decisões tomadas por seus gestores. Dessa maneira, Santos (2003) pontua que fazem parte dos fatores externos, a concorrência, carga tributária, caráter dos clientes, inflação, taxa de juros e, paridade cambial.

Em um ambiente ideal, com estabilidade econômica, baixa taxa de desemprego, taxas de juros baixas, pouca interferência governamental, certamente os riscos do empreendimento seriam quase nulos, todavia, sabe-se que esses fatores não estão sobre controle da empresa, dessa forma, o credor sempre estará exposto à diversas formas de riscos, principalmente à inadimplência dos clientes. No entanto, Silva (2001) afirma que o risco é algo indispensável para uma organização que analisa um grande volume de negócio. Dessa maneira, a agilidade e uniformidade das decisões acrescido de padrões definidos de política de crédito são fatores que auxiliarão em desempenhos positivos e aumento de resultados.

2.2 POLÍTICA DE CRÉDITO

A política de crédito “são instrumentos que determinam padrões de decisão de situações de problemas semelhantes”, ou seja, são padrões que proporcionam orientação, servindo de guia nas decisões de créditos. É um elemento particular de cada empresa aberta a assumir ou restringir riscos nas vendas a prazo (SILVA, 2001, p. 40).

Sanvicente e Santos (2008) explicam que a política de crédito de uma empresa possui diversos elementos, sendo eles: os prazos a serem concedidos para pagamento, os critérios de aceitação dos pedidos de créditos e os critérios que estabelecem os limites de créditos cedidos por uma empresa, além dos processos de cobranças e descontos. Assim, as políticas de créditos de uma empresa dependerão das características e capacidade que a mesma, em ser liberal nesta área. Ainda, explicam os autores que o primeiro passo seria resolver a questão do prazo geral de crédito, isto é, quanto o tempo será disponibilizado ao cliente para pagamento da dívida, entre outra questão isso envolve a rotação de contas a receber o investimento aproximado nessas contas. Em segundo lugar é estabelecer se o cliente em potencial é merecedor de crédito, dessa forma, nesse momento entra o que é chamado em finanças de análise de crédito.

Santos (2003, p. 44) pontua que “o objetivo de análise de crédito é o de averiguar se o cliente possui idoneidade e capacidade financeira para amortizar a dívida”. Como não pode prever se todos os clientes terão condições de quitar suas dívidas o analista de crédito necessita-se buscar informações internas e externas que possam orientar a decisão na aceitação ou rejeição do crédito. Nesse sentido Costa (2003, p. 18) afirma que “[...] o analista deve desenvolver técnicas e sedimentar conceitos que lhe permitam opinar de forma consistente sobre a viabilidade de determinada concessão creditária, de sorte a atender ao trinômio segurança, liquidez e rentabilidade.

Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010, p. 136) explicam que “as políticas de crédito são base da eficiente administração de valores a receber, pois orientam a forma como o crédito é concedido, definindo padrões de crédito, prazos, riscos, garantias exigidas e diretrizes de crédito”. Nesse sentido, Hoji (2003, p. 131) pontua que “a política de cobrança deve ser implementada em conjunto com a política de crédito. Não deve ser facilitada demasiadamente a concessão de crédito para, posteriormente, ter de aplicar rigidez na cobrança, ou vice-versa.

Nesse sentido, Assaf Neto (2014) apresenta um modelo tradicional para analisar informações sobre o risco de crédito de um solicitante, ou a capacidade de solvência do cliente, denominado cinco C's do crédito, modelo criado por Weston e Brigham (1972), sendo eles: Caráter, Capacidade, Capital, Colateral e Condições.

O primeiro item do modelo, Caráter, embora seja um elemento subjetivo, na análise de crédito, é fundamental identificar se os clientes possuem valores éticos e morais que o levarão a cumprir sua obrigação. O caráter está ligado a idoneidade no mercado de crédito e a disposição do cliente em pagar corretamente sua dívida. Para Gitman (2003) o caráter é um dos elementos principais na transação de crédito não passível e não substituto por nenhuma outra forma. Dessa forma, o indivíduo que não possui caráter não tem e não deveria possuir crédito uma vez que não possuindo caráter todos os outros C's estarão comprometido pela intencionalidade de não pagamento partida de um tomador.

É necessário que a empresa disponha de informações históricas de seus clientes que podem ser obtidas internamente através de relatórios gerenciais e informações externas obtidas de empresas externas especializadas. No Brasil as consultas mais comuns são ao Serasa (Centralização dos Serviços dos Bancos) e ao Serviço Nacional de Proteção ao Crédito (SPC) que são empresa que mantem um banco de dados com informações sobre todos devedores do território nacional.

Já, o segundo item, Capacidade, quando analisada o analista de crédito averiguará se o desempenho operacional financeiro do cliente será capaz de gerar receita suficiente para efetuar o pagamento do crédito. A capacidade está vinculada na habilidade em converter investimento em receita, ou seja, a capacidade de gerir suas operações para garantir o fluxo de caixa. Habitualmente

os credores atribuem a renda das pessoas físicas e a receita das empresas o principal referencial para verificar a capacidade de honrar as divisas dos clientes (ASSAF NETO, 2011).

No caso de pessoa física essa análise pode ser feita através da investigação das empresas onde trabalha, já no caso de pessoas jurídicas esse processo pode ser mais complexo envolvendo o conhecimento de toda estrutura organizacional da empresa quadro de diretores e análise dos demonstrativos contábeis buscando entre outras coisas a capacidade de geração de caixa e a proporcionalidade com o empréstimo requerido.

Quanto ao terceiro item, Capital, necessita-se identificar a situação financeira e da estrutura que a compõe. Rodrigues (2003) pontua que no caso de pessoas físicas a análise busca saber qual o nível de renda e o quanto será comprometido pela prestação da venda a prazo que está sendo negociada. Já no caso de pessoas jurídicas o analista procura saber o quanto das vendas da empresa está comprometida pelo financiamento de capital de terceiros, sabendo que na relação de capital próprio e de terceiro deve haver certa compatibilidade considerando as atividades desenvolvidas pelo tomador.

Dessa forma, as principais fontes de informação do capital apontadas por Santos (2003) estão na Declaração de Imposto de Renda, no caso de pessoas físicas, e os Demonstrativos Contábeis no caso das empresas, pois compreende-se que as informações obtidas nesses demonstrativos vêm se tornando cada vez mais confiáveis.

Quanto ao termo 'Colateral', nessa análise, o credor busca saber se o cliente pode oferecer garantias, também denomina garantias acessórias, ou seja, algum bem que possa vincular ao contrato de crédito passível de ser liquidado caso o tomador não venha a pagar a dívida. São garantias extras que o cliente pode oferecer, refere-se à riqueza patrimonial composta por bens e aplicações financeiras.

Nesse sentido, Santos (2003) expõe que quanto mais liquidáveis, melhores são as garantias especialmente aquelas a qual chama de alto liquidáveis, ou seja, aquelas cuja conversão em caixa independe de determinação judicial. Dessa forma, as garantias pessoais mais comuns são: aval, fiança, caução de duplicata, caução de cheque, alienação fiduciária, penhor mercantil e, hipoteca.

O último item 'Condições', envolvem as características individuais e fatores externos ou sistemáticos que podem afetar uma das partes envolvidas na transação de crédito. Costa (2003, p. 27) afirma que "a análise de condições consiste em saber se o cliente do crédito não está inserido em um nicho de mercado que esteja passando por dificuldades e que acarrete no risco de aumentar a inadimplência". Assim, significa saber se a pessoa tomadora de crédito estará empregada até a quitação do crédito ou se a empresa tem condições de se manter no mercado durante esse período e não decretará falência levando a inadimplência.

No entanto, ressalta-se que análise do C's do crédito não definirá uma decisão específica pela rejeição ou aceitação do pedido de crédito, para isso será necessário um analista de crédito experiente que usando das informações obtidas do potencial tomador poderá chegar a uma conclusão.

2.3 ANÁLISE DE CRÉDITO PARA PESSOAS FÍSICAS E JURÍDICAS

Conforme afirma Securato (1996), quando não há elementos que possam associar-se um risco, ou a decisão do analista quando não deseja utilizá-los, levará a uma condição limite que é a incerteza em sua plenitude, chamada pelo autor simplesmente de incerteza, ou seja, se não se tem elementos para tomar decisão não se pode mensurar um risco, caindo assim na imprevisibilidade das consequências dessa decisão.

Rodrigues (2012) pontua que é importante que o departamento de crédito esteja inteirado com a variação do mercado que vai desde questões nacionais até as peculiaridades do próprio cliente. Para o autor, devido a quantidade de informações que envolvem a análise de crédito, os dados necessitam ser organizado em um banco de dados com informações referente a macroeconomia: Produto Interno Bruto (PIB), juros, renda per capita, desemprego, balança comercial, medidas governamentais. Estes tipos de informações econômicas são importantes, pois situa o analista quanto ao cenário que o mercado está envolvido.

Outro grupo de informações refere-se às chamadas informações setoriais focadas especificamente no ramo ou nicho de mercado que cliente está inserido tais como: principais empresas, volume de negócios do setor, investimento efetuados. O terceiro conjunto de informações compreende o histórico do cliente tais como: referências comerciais, dados econômico-financeiros, comportamento, progresso do cliente a empresa (RODRIGUES, 2012).

Tendo a informação como item fundamental, a empresa terá que se dispor de um sistema ou processo que possa coletar e organizar essas informações. Nesse processo a análise de crédito para

peças físicas proposta por Santos (2003) se desenvolvem nas seguintes etapas tendo como fundamento os C's de crédito, sendo elas: a) análise cadastral (escolaridade, estado civil, idade, moradia, número de dependentes, renda, documentos pessoais, tempo no atual emprego ou atividade exercida); b) análise de idoneidade (identificar se o cliente é bom ou mau pagador); c) análise financeira (comprovante de renda do cliente, declaração de imposto de renda); d) análise de relacionamento (histórico de relacionamento da empresa com o cliente e com o mercado); e) análise patrimonial (informação sobre patrimônio da pessoa física e possibilidade de vinculação como garantia); f) análise de sensibilidade (informações advindas da macroeconomia); g) análise do negócio (realizada quando o renda do cliente é extraída de atividade empresarial, liberal ou autônoma). A partir da coleta desses dados, a confirmação das informações torna-se relevante no âmbito de avaliação de pessoas físicas e principalmente jurídicas.

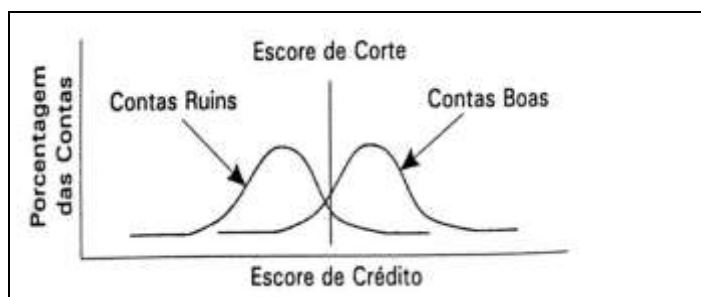
A compilação dos dados obtidos permite ao analista de crédito decidir pela aceitação ou rejeição do pedido de crédito ou elaborar uma proposta de crédito que melhor se encaixe no perfil do cliente em potencial. Nesse sentido, Rodrigues (2012) destaca que é importante o levantamento estatístico dos processos e resultados obtidos, isso possibilita ao credor uma revisão das políticas de créditos, os padrões de créditos adotados pela empresa, rigidez o afrouxamento e quantos aos procedimentos que necessitam serem feitos em novo processo. Assim, torna-se importante acompanhar o desempenho da política de crédito para saber se a mesma está correspondendo com o desempenho almejado pelo credor e se há necessidade de reajustes.

Rodrigues (2012) afirma que para análise de crédito de pessoas jurídicas além dos levantamentos contábeis, pode-se realizar consulta nos serviços de proteção ao crédito, das referências comerciais e bancárias e, visita ao cliente, sendo a última mais importante fonte de informação, pois só assim é possível ter uma visão mais ampla da empresa solicitante, bem como constatar a veracidade das informações e de sua real necessidade. Além disso, o analista de crédito terá a oportunidade de levantar quais são os dirigentes, o mercado o qual atua, concorrentes, se a empresa agrega tecnologia de ponta, entre outras informações.

Outra ferramenta é o *credit scoring*. Esse modelo é percebido como mais objetivo na análise de crédito quando comparado aos Cs, pois atribui peso estatístico sobre algum atributo do solicitante para gerar um escore de crédito, resultando em uma fórmula ou sistema de pontuação que serão interpretados pelo credor. Assim, a análise dos resultados possibilitará ao credor decisão de crédito favorável ou não (SANTOS, 2003).

Geralmente essa técnica é utilizada quando há um número muito grande de pedido de crédito de pequeno volume. A vantagem desse sistema está na rapidez e no baixo custo. Entretanto adverte Gitman (2001, p. 520) que “quando as perdas com clientes associadas a escores de crédito aumentem, o sistema deve ser reavaliado”. Na Figura 1 tem-se o modelo *credit scoring*.

Figura 1 - *Credit scoring*



Fonte: Caouette, Altman e Narayanam (1999).

No lado esquerdo da Figura 1 localizam-se os maus pagadores, grupo de indivíduos com uma pontuação no escore considerados de maior risco, e no direito os bons pagadores, pessoas com pontuação de escore considerada mais solvente. A linha divisória corresponde ao ponto de corte para a concessão de crédito, ou a pontuação mínima para aprovação do crédito. Ainda, analista também pode estabelecer um “intervalo de dúvida”, onde a pontuação chega muito próxima do ponto de corte, nesse caso a solicitação de crédito passa pela avaliação de um comitê que analisará a solicitação do cliente (Caouette; Altman; Narayanam, 1999).

Ainda, conforme apontam os autores citados acima, existem diferentes modelos de análise de concessão de créditos adotados nas mais diversas empresas. Com o advento da informática e evolução da tecnologia da informação e das ferramentas analítica nela ligadas, nos últimos anos

tornou possível coletar, analisar, comparar e interpretar informações mais rapidamente que qualquer geração anterior.

2.4 PROCESSO DE COBRANÇA

Depois de realizada análise e efetuada a concessão de crédito os profissionais de crédito necessitam monitorar continuamente o desempenho do cliente, supervisionando os pagamentos e fazendo consultas internas e externas a fim de averiguar a ocorrência de registros de restrições que possam comprometer a capacidade de pagamento. O monitoramento necessita ser uma atividade permanente na administração financeira da empresa. Através do monitoramento é possível levantar informações relevantes, como: apurar o nível de atraso que os clientes estão pagando; identificar a pontualidade desses pagamentos (ASSAF NETO, 2014).

O monitoramento necessita ser realizado com intuito de avaliar a carteira de contas a receber, identificar e controlar os clientes tomadores de crédito. Assim, além de permitir um processo de cobrança mais eficiente, torna-se possível estabelecer uma melhor relação com o cliente podendo oferecer créditos com mais segurança de acordo com nível de risco específicos de cada um.

Uma política de crédito bem elaborada prevê também as estratégias de cobrança em caso de inadimplência, dessa maneira, as políticas de cobrança equivalem aos vários critérios que a empresa pode adotar visando o recebimento de seus vencimentos. Podem ser usadas diversas estratégias de cobrança ou soluções visando à recuperação do capital investido. Nesse sentido, Santos (2003, p.220) “a função da cobrança é a de recuperar créditos em atraso de uma forma que não cause prejuízos financeiros aos credores nem comprometa a idoneidade dos clientes no mercado de crédito”. Dessa forma continua o autor explicando que “para isso, toda carteira de crédito bem administrada deve ter o suporte de uma política de cobrança que incorpore os procedimentos tradicionais utilizados para a recuperação (total ou parcial) do crédito: contato telefônico, envio de cartas, visitas pessoais, uso de agências de cobrança e protesto”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se de natureza aplicada, com objetivo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa. Os autores Fleury e Werlang (2017) pontuam que a pesquisa aplicada é utilizada para coletar, selecionar e processar dados relacionados a problemas presentes nas atividades de organizações, grupos, atores sociais e instituições, a fim de se obter e confirmar resultados.

Gil (2010) descreve que a pesquisa com objetivo exploratório se preocupa em proporcionar maior familiaridade com o tema. Já, “a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever o objeto de estudo determinado. Ela estabelece a inter-relação entre os fenômenos e a população (grupo social) estuda os usando as específicas variáveis” (REIS, 2008, p. 56). Dessa forma, a autora continua explicando que “por meio dela o pesquisador descreve o objeto de estudo e procura descobrir a frequência com que os fatos acontecem no contexto pesquisado”. Ainda, a abordagem qualitativa “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos” (GODOY, 1995, P. 58).

Quanto ao universo da pesquisa, na primeira e segunda etapa, os dados foram coletados numa microrregião do Norte Matogrossense, em meados do ano de 2017 e início de 2018. Na primeira etapa os dados foram coletados a partir de uma amostra aleatória simples com habitantes com idade acima de 16 anos, com objetivo de analisar as escolhas de clientes na concessão de créditos na compra realizada em supermercado. Para isso, foram distribuídos 200 questionários impressos, sendo respondidos com a presença do pesquisador e recolhido no momento. Para isso, o instrumento de pesquisa foi elaborado com o total de 12 afirmativas, sendo elas: gênero, estado civil, faixa etária, escolaridade, vínculo empregatício, renda individual mensal, decisão de compra a prazo, itens importantes na decisão de compra, formas de parcelamento, preferências de parcelamento, escolha de pagamento em supermercados e, atributos importantes na decisão de compra em determinado supermercado. A última dimensão foi elaborada a partir do estudo de Rojo (1998). Na primeira etapa de análise, 171 questionários foram aproveitados, pois os demais estavam incompletos ou rasurados, portanto, foram descartados. Em seguida, foram tabulados em planilha do *software* Excel, para a confecção de planilhas.

Já, a segunda etapa da pesquisa consistiu em uma entrevista com gestores, em quatro empresas varejistas no ramo de supermercados. Para a entrevista, foi elaborado um roteiro contendo

11 afirmativas, sendo elas, qualificação do analista de crédito, método utilizado no processo de concessão de crédito ao cliente, tipo de registro histórico do cliente, critérios de limites de valor de crédito ao cliente, prazos para pagamento, representatividade de vendas a prazo, importância da venda a prazo, benefícios da venda a prazo, modalidades de cobrança e, índice de inadimplência. As entrevistas foram gravadas em áudio e após foi realizada a transcrição para a análise de dados.

4 RESULTADO E DISCUSSÕES

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PRIMEIRA ETAPA DO ESTUDO

A partir da análise de dados da amostra de 171 questionários aplicados entre o final do de 2017 e início de 2018, os resultados apresentam a seguinte distribuição. Em relação a gênero 106 se declaram do sexo feminino, enquanto 65 se declaram do sexo masculino. Desses, 53% são casados e os 47% restantes são solteiros. Quanto a idade, 15% encontram-se na faixa de 16 a 20 anos, 18% de 21 a 25 anos, 16% de 26 a 30 anos, 12% de 31 a 35 anos, 10% de 36 a 40 anos, 13% de 41 a 45 anos, 5% de 46 a 50 anos e por fim, 11% tem acima de 51 anos de idade.

Já, em relação a formação, 36% tem ensino médio completo, enquanto 18% não completaram o ensino médio. Ainda, 22% tem ensino fundamental incompleto e 5% tem ensino fundamental completo. Quanto aos participantes que tem ensino superior completo são 5%, enquanto 8% declararam ensino superior incompleto. Por fim, 5% são pós-graduados.

A próxima questão buscou saber sobre a ocupação dos participantes. As análises demonstram que 41% tem vínculo empregatício – Carteira de Trabalho e Previdência Social – CLT. Do total da amostra, 22% são servidores públicos e, 17% se declaram desempregados. No entanto, ressalta-se que ao cruzar os dados, dos desempregados, mais da metade (62%) são mulheres e casadas, ou seja, donas de casa sem emprego remunerado, sendo assim, 38% dos 29 participantes que se declaram desempregados podem ser considerados realmente desempregados, o que equivale a cerca de 7% do total de entrevistados. Cerca de 7% dos participantes prestam serviços autônomos mas mantem vínculo formal com empresas, 6% trabalham informalmente e 7% estão aposentados.

Para finalizar o bloco de questões que buscaram conhecer o do perfil dos participantes, tem-se os resultados sobre a renda mensal individual. Desses, metade dos 171 participantes, ou seja, 51% dos participantes recebem individualmente entre R\$ 750,00 a R\$ 1.500,00 e 15% recebem mensalmente menos de R\$ 750,00, enquanto 10% não tem renda. Ainda, 9% recebem o valor entre R\$ 1.501,00 a R\$ 2.250,00, enquanto 5% recebem de R\$ 2.251,00 a R\$ 3.000,00. 6% recebem o valor entre R\$ 3.001,00 a R\$ 4.500,00. Somente 2% recebem valores acima de R\$ 6.000,00. Todavia, é importante observar que na amostra de pessoas que se declaram sem renda, encontram-se donas de casa, que apesar de não ter rendimento sua opinião representa o comportamento de consumo da família. Das 17 pessoas que se declaram sem renda 9 são donas de casa. A Tabela 1 demonstra o perfil dos participantes.

Tabela 1 : Perfil dos participantes

Perfil dos participantes	Item	Resultado	Quantidade	% de 171
	Sexo	Feminino	106	62%
	Estado civil	Casado	90	53%
	Idade	De 21 a 25 anos	31	18%
	Escolaridade	Ensino médio	62	36%
	Ocupação	Emprego formal	70	41%
	Renda	De R\$ 750,00 a R\$ 1.500,00	88	51%

Fonte: Resultado da pesquisa (2019).

4.1.1 Hábito de Crédito

No segundo bloco de análise, tem-se os resultados do hábito de comprar no crédito, seja no crediário, cartão de crédito e cheque. Assim, 62% afirmam que só compram em determinadas ocasiões, Já, 23% responderam que compram no crédito sempre que o mesmo é disponibilizado, enquanto 15% responderam que nunca compram à prazo. Dessa forma, considerando aqueles que compram em determinadas ocasiões somando-se os 23% que compram quando o crédito é disponibilizado, tem-se 85% dos participantes que em algum momento optam pela compra no crédito.

A próxima questão buscou saber sobre a preferência de compra no crediário da empresa, assim, 78% preferem essa modalidade de parcelamento. Já, 15% preferem o pagamento com cartão

de crédito e 2% preferem o uso de cheque no parcelamento da compra. Por fim, 5% preferem não realizar compra parcelada.

O cartão de crédito tem sido apontado como principal responsável pelo individualismo das famílias no Brasil, especialmente as de baixa renda, conforme os autores Sbicca, Floriani e Juk (2012) apontam em seu estudo intitulado 'Expansão do crédito no Brasil e a vulnerabilidade do consumidor'. Assim, retornando as descrições das análises realizadas nesse estudo, do total de 171 participantes, 58% afirmam que possuem conta corrente em instituição financeira, desses, 55% possuem cartão de crédito, equivalendo-se à aproximadamente 33% dos participantes da pesquisa. No entanto, dos possuidores de cartão de crédito, somente 36% optem pelo seu uso.

A última questão desse bloco buscou saber se as pessoas analisam a escolha de compra no crédito, assim, 45% dos que tem o hábito de comparar a prazo responderam que a diferença entre o valor à prazo e o valor à vista é o principal fator a ser observado antes de fecharem uma compra. Já, 23% se importam com o valor da parcela, 20% com a taxa de juros e 12% com a quantidade de parcelas. Nesse sentido, entende-se além das empresas procurarem meios que possibilitem estabelecer parâmetros para melhor concessão do crédito, gerenciando o risco, é responsabilidade do tomador analisar sua possibilidade de pagar, uma vez que pode adquirir uma dívida que não poderá arcar no futuro, podendo ter seu nome incluído em cadastro de restrições e bloquear a concessão de crédito em outras empresas.

4.1.2 Crédito e Compra em Supermercados.

Em relação à forma de pagamento escolhida ao realizar compras em supermercados, 58% preferem pelo pagamento à vista, em dinheiro, enquanto 5% preferem comprar com cartão de crédito. Quanto a compra no crediário, 33% escolhem essa opção.

A próxima questão foi elaborada com base no estudo de Rojo (1998), que aponta os atributos mais importantes para os consumidores em supermercados, sendo eles: o preço baixo, oferta e promoção, atendimento, variedades e, outros. Dessa forma, foi solicitado aos participantes que ordenassem numa escala de pontos de 1 a 7, onde 1 significa muito importante e 7 nada importante, apontassem o grau de importância de cada item de acordo com atributos de atratividade de compra no supermercado de preferência, sendo eles: a) variedade de produto; b) atendimento; c) preço; d) promoção; e) forma de pagamento; f) serviços e, g) localização.

Com base nas respostas e a distribuição das posições, apresenta-se os resultados relacionados a escolha da escala no item 'mais importante', com marcação na posição '1' da escala de 1 a 7. A localização foi apontada por 59 participantes. Já, 57 participantes apontaram o item serviço e 54 pontuaram o preço como o item mais importante. Ainda, 53 pessoas apontaram a variedade de produtos e 50 apontaram o atendimento. As formas de crédito foram indicadas por 49 participantes e por fim, com 46 apontamentos, tem-se a promoção.

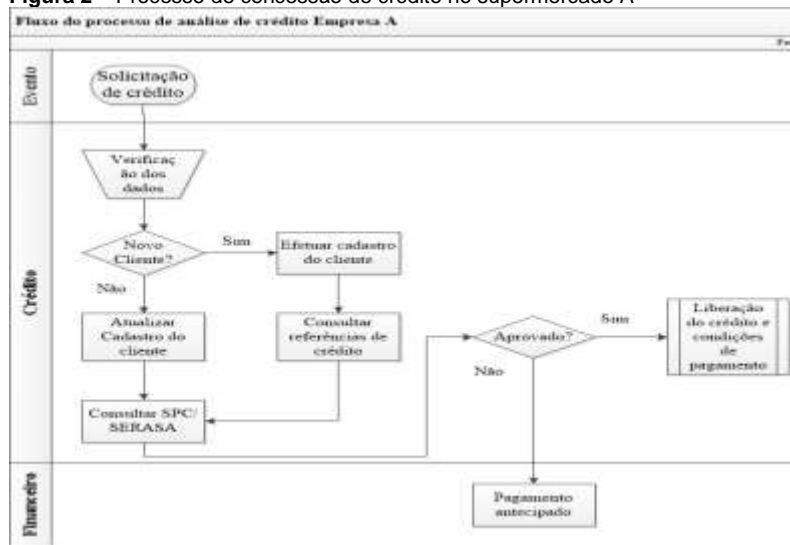
No entanto, ao somar todos os pontos, de 1 a 7, sendo 1 mais importante ao 7 menos importante, tem-se a seguinte sequência de itens de maior importância na atratividade de compra: 1º - preço; 2º - variedade de produtos; 3º - promoção; 4º - atendimento; 5º - formas de pagamento; 6º - serviços e, 7º - localização. Assim, nesse estudo interessa-se a análise relacionada ao crédito, dessa forma, entende-se que as formas de pagamento representam essa modalidade de compra. Esse atributo ficou em quinto lugar, acima somente dos itens localização e serviços.

4.2 MÉTODO DE ANÁLISE DE CONCESSÃO DE CRÉDITO NOS SUPERMERCADOS

Nessa etapa, os resultados discutidos referem-se as entrevistas realizadas com 4 gestores de supermercados, denominados de A, B, C e D. Sobre a política de crédito, Silva (2001) pontua que consiste em um guia para decisão de crédito que rege, orienta a concessão de crédito, não apontando positivamente nem negativamente pela aceitação do tomador potencial, essa é uma decisão final que serve para orientar o credor para melhor tomada de decisão.

O supermercado A tem 15 anos de existência na cidade, oferece crediário próprio para os clientes. O gestor é o principal responsável pelo cadastro e concessão de crédito, trabalha na empresa há mais de oito anos e afirmou que não participou de cursos de qualificação voltados para essa área, dessa forma, atua na área a partir da experiência no mercado de varejo. Quanto ao método de concessão de crédito, o fluxo do processo para a concessão de crédito na empresa segue um esquema considerado rápido. Com auxílio de um *software* a empresa coordena e orienta a concessão de crédito, porém a decisão final é de responsabilidade do gerente de loja. A Figura 2 representa o fluxo do processo de concessão de crédito no supermercado A.

Figura 2 – Processo de concessão de crédito no supermercado A



Fonte: Elaborados pelos autores (2019).

Para concessão do crédito a empresa examina quatro itens: documentação pessoal, referência de crédito, renda e, idoneidade do cliente. Documentos pessoais exigidos são: cópia do Registro Geral - RG, Cadastro de Pessoas Físicas - CPF, comprovante de residência e holerite referente ao mês. Também se solicita três referências de estabelecimentos comerciais onde a pessoa compra a prazo. Em seguida, os órgãos de Serviço de Proteção ao Crédito – SPC e SERASA são consultados. Ainda, utilizada como referência limitação de crédito no valor de 60% da renda do cliente, dessa forma, se o cliente é casado são somados os valores dos salários e estabelecido o limite do crédito considerando o (s) comprovante (s) de renda apresentado (s).

A partir da aprovação do crédito o cliente poderá realizar gastos no estabelecimento com o benefício do pagamento futuro, o termo “marcar” é utilizado quando cliente faz uma compra optando por pagamento no crediário da empresa, pendurando a compra até o limite do crédito prefixada no cadastro. Se for essa a opção o cliente assina o cupom que é afixado na pasta de cadastrado e automaticamente gera-se um saldo devedor no sistema da empresa. Ao optar pelo crédito o cliente perde automaticamente o desconto de 10% assegurado ao pagamento à vista, em dinheiro ou no cartão de débito.

O prazo máximo para pagamento é de 30 dias a partir da compra. As notas são cumulativas e quando se chega ao valor máximo de concessão de crédito, automaticamente a compra a prazo é bloqueada, assim, o cliente necessitará fazer o pagamento antecipado, ou seja, a vista.

Se for constatado atraso superior a trinta dias em alguma compra além do cancelamento do crédito a empresa inicia o processo de cobrança o que envolve contato telefônico e visitas pessoais. Estabelecido contato com o cliente, a empresa propõe uma negociação da dívida, mas mantém suspenso o crédito, podendo ser negativado no SPC e SERASA. Mediante o pagamento o crédito é liberado e o cliente poderá realizar a compra no crediário novamente.

O gestor A, aponta na escala composta por cinco afirmativas que variam de 1 a 100%, com intervalo de 20%, a venda a prazo é considerada “muito importante” para empresa, representando entre 50% a 70% das vendas do supermercado A., no entanto, mesmo afirmando que o método de análise descrito é eficiente para empresa, sentem-se insatisfeitos em relação ao índice de inadimplência, conforme escala apresentada, situa-se entre 11 a 20%.

Questionado sobre que medidas poderiam ser adotadas para diminuir a inadimplência, o entrevistado afirmou que “falta informação, às vezes a pessoa está devendo em outro supermercado e nós não sabemos [...] teria que haver uma agencia que integrasse o comércio”. Certamente, acesso à informação é fundamental para uma análise coesa. Sobre essa afirmação, Santos (2003) pontua que além de profissionais qualificados o credor deve ter acesso a uma base de dados atualizado do cliente, da transação de crédito e da conjuntura econômica. Por fim, para o entrevistado a venda a prazo traz benefícios, porém traz prejuízos também.

O Supermercado B atua há mais de 25 anos na cidade, também oferecem crediário próprio. A análise de concessão de crédito é realizada pela gestora e assim como o gestor A, não participou de cursos de formação para essa área, faz a análise pautada na experiência no ramo de varejo. Sobre a concessão de crédito, a proprietária e também gestora afirma que desde o ano de 2015 optou por

não realizar novos cadastros de clientes interessados na concessão de crédito para compras a prazo. A gestora B declarou que “compra a prazo é complicado, [...] a gente acaba financiando a compra do cliente, às vezes a pessoa deixa de pagar aqui para pagar loja X, porque lá se ela não pagar a empresa vem e leva o produto de volta”.

A Gestora B afirma que até dezembro de 2015, utilizava o modelo de processo de concessão de crédito semelhante ao utilizado pelo Supermercado A, descrito na Figura 1. No entanto, geralmente não realizavam a consulta aos órgãos de proteção ao crédito, e ainda, o limite aprovado era de até 70% do valor da renda comprovado no holerite do cliente. Dessa forma, a decisão era pautada nas três referências de outros varejos e na idoneidade moral do cliente. Esses cadastros eram realizados em fichas que eram arquivadas, ou seja, não utilizavam nenhum software para inserir e analisar os dados dos clientes.

Ainda, devido à inadimplência, a partir de meados do mês de dezembro de 2015, foi instalado um *software* e posteriormente, foi realizada uma triagem dos clientes, assim, aqueles considerados bons pagadores tiveram o crédito mantido. “Tenho cliente que compra há mais de vinte anos comigo”. Enquanto, os demais clientes, considerados maus pagadores, tiveram o crédito bloqueado. O principal critério para essa triagem foi o tempo de relacionamento com o cliente, a idoneidade e a pontualidade dos pagamentos. “Outro dia conversando com um colega meu, olhei uma fila de carros e falei para ele, ‘eu poderia ter comprado todos esses carros’ [...] não sei quantos carros já poderia ter comprado com dinheiro que deixei de receber” (GESTORA B).

Na escala de vendas realizadas a prazo, a gestora B afirmou que representam entre 50 a 70 % das vendas da empresa. Ainda, a venda a prazo é considerada importante e conforme a gestora B, essa opção de pagamento traz benefícios, porém traz prejuízo. A gestora mostra-se satisfeita com a decisão de cancelar novas aberturas de crédito desde o final de 2015, pois a inadimplência diminuiu, ficando entre 01 a 10% relacionadas às vendas a prazo realizadas na empresa. Assim, a gestora B afirmou que as vendas a prazo trazem benefícios, mas também traz prejuízos.

Em seguida, os dados coletados no Supermercado C, demonstrou que este também oferece crédito para clientes realizarem compras a prazo. A empresa tem apenas dois anos de atuação no mercado e o gestor é o sócio proprietário. Este afirmou durante a entrevista que não fez cursos de qualificação específicos para atuar nessa área de análise de concessão de crédito, faz pela experiência sua e de outros gestores no ramo varejista.

Quanto ao processo de análise adotado, apresenta o mesmo fluxo nas etapas e itens do modelo utilizado pelos Supermercados A e B, apresentado na Figura 1. A empresa possui um *software* que auxilia no controle dos dados dos clientes. Nesse, o limite máximo é de 65 % da renda declarada. O prazo médio para pagamento é de 16 a 30 dias, estabelecido um prazo de tolerância de 10 dias, justificado pelo gestor C que essa tolerância é necessária devido a não pontualidade do recebimento de salário da maioria dos clientes cadastrados. Após esse prazo é iniciado o processo de cobrança que envolve contato telefônico e caso não seja possível contatar o cliente a empresa envia o título para protesto em cartório. Assim, o sistema ao identificar a falta de pagamento recebimento, automaticamente faz o bloqueio de vendas ao cliente, que só porá ser realizada a vista. Caso não ocorra a negociação e pagamento, além do protesto o cliente será negativado nas agências de serviços de proteção ao crédito.

É importante ressaltar que durante a entrevista com o gestor que é sócio proprietário da empresa, esse demonstrou alta insatisfação com os clientes que realizam compras a prazo, quando citou o popularmente ‘fiado’. Conforme o gestor, o ‘fiado’ em sua empresa apresentam índices surpreendentes de inadimplência de certa de 70 a 90%. Assim, “a empresa pretende acabar com as compras a prazo, eu não tenho cliente bom na compra a prazo” (GESTOR C).

Ao ser questionado sobre o porquê desse alto índice de inadimplência, além de falta de informação, o gestor diz: “a culpa é do próprio cliente que não tem controle, compra muito e não consegue pagar”. Em conformidade com as indicações, nesse supermercado as compras a prazo representam cerca de 70 a 90% das vendas realizadas no supermercado, portanto, a meta da empresa é buscar estratégias para diminuir a inadimplência e com isso, conjuntamente, diminuir às vendas a prazo. No entanto, o gestor não realizou um plano escrito, apenas citou que é uma necessidade urgente para a sobrevivência da empresa. Para o gestor C as vendas a prazo trazem benefícios, mas também trazem prejuízos.

Por fim, o quarto supermercado participante desse estudo, atua na cidade há mais de 11 anos e o gestor é proprietário. Quando questionado se para atuar na área de concessão de créditos, participou de algum curso específico, citou que não e que faz a partir de sua experiência e intuição. Dessa forma, diferentemente das outras empresas, no supermercado D o processo de análise de crédito é realizado sem o uso de *softwares* para criar um banco de dados, ou seja, os cadastros são

feitos de forma manual em fichas que são arquivadas e, portanto, o gestor D afirma que não são atualizadas nos momentos que realizam a venda à prazo para o cliente.

Para o cadastro é necessário somente a cópia de RG, CPF e comprovante de endereço de residência. Já, sobre a renda, o cliente precisa apenas informar, não há necessidade de comprovação com holerite. Em seguida realizam a consulta, da mesma forma a qual os outros mercados fazem para averiguar pendências, dessa forma, não havendo nenhum empecilho, o cliente pode fazer as compras com o benefício de pagamento futuro com prazo máximo de trinta dias, com o crédito liberado no valor de até 70% do valor da renda declarada.

Representando mais de 50% das vendas, conforme declarou o entrevistado, as vendas a prazo representam em média 12% de inadimplência. Para o gestor D, as vendas a prazo trazem benefícios, mas também trazem prejuízos. Assim, destaca-se que entre as quatro empresas participantes desse estudo, o supermercado D é a empresa que apresentou maior grau de subjetividade na concessão de crédito, com políticas mais liberais.

Rodrigues (2012) afirma que o analista de crédito deve estar apoiado no maior número de informações possível, essas informações devem ser sólidas e ser comprovadas, no mesmo sentido, Santos (2003, p.16) pontua que “a determinação do risco de crédito baseia-se na veracidade dos dados financeiros disponíveis no mercado e fornecidos pelos clientes”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a amostra representa as respostas de 171 participantes, sobre o perfil dos participantes da primeira etapa da pesquisa os dados demonstram que 62% são do gênero feminino, 53% são casados, 18% estão na faixa de 21 a 25 anos de idade, 36% tem ensino médio completo, 41% tem emprego formal com regime CLT, 51% tem renda mensal individual de R\$ 750,00 a R\$ 1.500,00. Ainda, somados, 85% compram a prazo em certas ocasiões ou quando disponibilizado pela empresa, desses, 78 % tem preferência pelo crediário. Em supermercados, 33% compram a prazo e no geral essa compra é realizada também pelo crediário. Dessa forma, pode-se afirmar que o crédito se constitui como fator importante para alavancar as vendas no comércio varejista, tornando-se uma estratégia competitiva.

Quanto a sequência de itens de maior importância na atratividade de compra, os participantes afirmaram que em primeiro lugar escolhem pelo preço e em segundo, pela variedade de produtos, enquanto em terceiro lugar escolhem pela promoção. Em quarto lugar pelo atendimento oferecido pelo supermercado, e em quinto pelas formas de pagamento. Em sexto lugar estão os serviços e por fim, a localização. Nesse estudo interessa-se a análise relacionada ao crédito, dessa forma, entende-se que está contemplada nas formas de pagamento. Interessante notar que esse atributo ficou em quinto lugar, acima somente dos itens localização e serviços, mesmo quando cruza-se os dados que indicam que 33% dos participantes da pesquisa compram a prazo nos supermercados e 85% preferem as compras a prazo em certas ocasiões e quando disponibilizadas pela empresa.

Certo é que as operações com concessão de crédito aos clientes apesar de ser considerada uma vantagem, ao mesmo tempo, são consideradas transações que trazem riscos financeiros para as empresas, isto é, existe a possibilidade de não recebimento da dívida quando o tomador não consegue quita-la. Nesse sentido, o papel do analista de crédito torna-se essencial para a diminuição do risco. Assim como o uso de *softwares* que utilizem dados estatísticos e funcionamento em rede com órgãos de proteção ao crédito.

Entende-se que os lojistas não têm como conhecer todos seus clientes, a realização de um cadastro é importante para que se possam levantar informações necessárias para conceder crédito e seja possível analisar tecnicamente esses dados de cada possível cliente. Nesse processo colher informação sobre o caráter, a capacidade, o capital, as condições, ou mesmo dos colaterais, bens que possam servir de garantias, é fundamental para o credor criar um perfil e conceito do potencial cliente que busca o crédito, atribuindo-lhe a condição de solvente ou insolvente.

As inadimplências nas empresas pesquisadas apresentaram índices preocupantes. Provavelmente, a falta de um cadastro mais criterioso, análise de crédito sem o uso de métodos mais científico e cobrança não sistemática, falta de capacitação de um profissional analista de crédito podem ter contribuído para esses altos índices de inadimplência. Há elementos e indicadores na pesquisa que apontam para necessidade de reconsiderar a política de crédito adotada nas empresas, bem como a criação de estratégias de vendas que promovam maior quantidade de vendas à vista. Entende-se que é necessário que os gestores tenham dados estatísticos que demonstrem o qual viável são as vendas à vista versus vendas a prazo.

Como citado anteriormente, os erros operacionais não podem ser compensados pelos lucros inflacionários. Considerando as perdas acumuladas, adotar métodos mais científicos e capacitar os administradores para melhor gestão do crédito é fundamental, assim como desenvolver técnicas mais sofisticadas e científicas para que possam selecionar clientes mais solvente não comprometendo a liquidez da empresa e sobretudo alcançar o objetivo principal do administrador financeiro que é a maximização dos lucros da empresa.

Ainda, constatou-se que diante das perdas sofridas nos últimos anos, os quatro supermercados vêm procurando novas formas de se manterem informados, dessa maneira, além das consultas já mencionadas anteriormente nas entrevistas individuais, as empresas procuram trocar informações entre ambas. No ato da abertura do cadastro, a empresa tem buscado fazer uma sondagem através de telefones e pelo aplicativo de mensagens de texto, WhatsApp, para se certificarem que o indivíduo que está abrindo cadastro não possui dívida ativa em nenhum dos outros supermercados da mesma cidade a qual pertencem.

Assim, sugere-se que o profissional responsável pela análise de concessão de crédito busque qualificação para o exercício da atividade. A experiência é considerada importante, mas é necessário entender que algumas habilidades são desenvolvidas a partir de programas de formação específica. Também se sugere o uso de *softwares* estatísticos específicos para esse ramo de atuação e que facilite a atualização cadastral dos clientes, assim como estabelecer regras claras sobre a concessão de crédito, estabelecimento de limites que considerem que um indivíduo e sua família tem outras necessidades básicas além do alimento, como a educação, saúde, transporte e moradia. Por fim, sugere-se que a área financeira atue em conjunto ao setor de cobrança e juntos, possam definir a políticas de crédito. Como limitação e sugestões de estudos futuros, sugere-se que sejam realizados em grandes centros, tanto no ramo de supermercados quanto em outras áreas do setor varejista, para posterior comparação com este, com o intuito de gerar novas proposições para as organizações brasileiras e para a ciência de administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- CAOQUETTE, J. B.; ALTMAN, E. I.; NARAYANAN, P. **Gestão do risco de Crédito: o próximo grande desafio financeiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3 ed. Curitiba: Positivo, 2004.
- FLEURY, M. T. L.; WERLANG, S. R. C. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. Anuário de Pesquisa 2016-2017, **GV Pesquisa**, p. 10-15, nov. 2017.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n. 4, p. 65-71, 1995.
- HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem na prática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- JIANG, S.; FAN, H. Credit risk contagion coupling with sentiment contagion. **PHISICA A- STATISTICAL MECHANICS AND ITS APPLICATIONS**, v. 512, p. 186-202, 2018.
- LEMES JUNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- LI, D. P.; CHENG, S-J.; CHENG, P-F. et al. A novel financial risk assessment model for companies based on heterogeneous information and aggregated historical date. **PLOS ONE**, v.13, 12 ed., p. 1-25, 2018.

- LOBATO, F. T. R.; RIBEIRO, K. C. S; SILVA, A. P. O impacto da estratégia de crédito na liquidez e rentabilidade: uma análise das lojas de departamento do setor de comércio varejista. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 6, n. 12, p. 11-34, 2009.
- REIS, L. G. **Produção de monografia**: da teoria à prática. 2. ed. Brasília: Senac – DF, 2008.
- RODRIGUES, C. M. **Análise de crédito e risco**. Curitiba: Intersaberes 2012.
- ROJO, F. J. G. Pesquisa: o comportamento do consumidor nos supermercados. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.38, n.3, p. 16-24, jul./set., 1998.
- SANTOS, J. O. **Análise de crédito**: empresas e pessoas físicas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamentos da administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SECURATO, J. R. **Decisão financeira em condições de risco**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SBICCA, A.; FLORIANI, V.; JUK, Y. **Expansão do crédito no brasil e a vulnerabilidade do consumidor**. Revista **Economia & Tecnologia**, v.8, n. 4, p. 05-16, out/dez. 2012.
- SILVA, J. P. **Gestão de análise de risco de crédito**. São Pulo: Atlas, 2001.