

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**INADIMPLÊNCIA: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA
CONFORTO MÓVEIS**

Aluno: Mayara Costa Coutinho Nogueira
Orientador: Prof. Esp. Thiago Borges Xavier Alves

Aparecida de Goiânia, 2017

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**INADIMPLÊNCIA: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA
CONFORTO MÓVEIS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Esp. Thiago Borges Xavier Alves

Aparecida de Goiânia, 2017

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Mayara Costa Coutinho Nogueira

**INADIMPLÊNCIA: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA
CONFORTO MÓVEIS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Esp. Thiago Borges Xavier Alves

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: () _____

Professor- Orientador Esp. Thiago Borges Xavier Alves

Professor Examinador Esp – Orlando Dias Costa

Aparecida de Goiânia, 2017

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o problema da inadimplência recorrente dentro da organização e com isso verificar o crédito fornecido ao cliente, identificando o risco de crédito na empresa. Portanto, realizou-se um estudo exploratório, através de pesquisa bibliográfica. Os resultados apontam a evolução do risco de crédito e a necessidade de auxílio nesta área da empresa. Os estudos empíricos mostram risco para a empresa e clientes. Mostrar a importância de uma boa negociação no que tange não apenas fechamento do negócio, como também a análise do crédito fornecido ao cliente, com sistemas de consulta como SPC e Serasa, e a importância de ter um sistema Scoring, para ter em mãos informações de pontuações do consumidor para evitar a concessão de crédito de forma inadequada, e então reduzir o nível de inadimplência dentro da empresa, que pode comprometer seu desenvolvimento, colocando em risco o futuro da organização. Feita a análise exploratória e estudos bibliográficos tem-se em mão o histórico do problema gerado dentro da organização, e assim propor melhorias para o gestor da empresa, que busca reduzir o nível de clientes inadimplentes, e assim melhorar o desenvolvimento da empresa.

Palavras - chaves: Inadimplência, risco de crédito, análise de crédito.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the problem of recurring delinquency within the organization, and with this check the credit provided to the client identify the credit risk in the company. Therefore, an exploratory study was carried out through bibliographic research. The results indicate the evolution of credit risk and the need for assistance in this area of the company. Empirical studies show risk to the company and customers. We will show the importance of a good negotiation regarding not only the closing of the business, but also the analysis of the credit provided to the client, with consultation systems like SPC and Serasa, and the importance of having a Scoring system, to have in hand information of consumer scoring to avoid granting credit improperly, and then reduce the level of delinquency within the company, which can jeopardize the company's development by endangering the organization's future. After exploratory analysis and bibliographical studies we had in hand the history of the problem generated within the organization, and thus proposed improvements for the then manager of the company, which seeks to reduce the level of delinquent customers, and thus improve the development of the company.

Keywords: Default, credit risk, credit analysis.

INTRODUÇÃO

Inadimplência ocorre quando uma pessoa ou empresa deixa de efetuar um pagamento em uma data que foi estabelecida. Se a pessoa que está inadimplente quitar a sua dívida ela pode se tornar novamente adimplente. Os inadimplentes ficam incapazes de obter aprovações de empréstimos em bancos ou financiamentos, devido ao fato de não terem condições financeiras para honrar com seus compromissos.

A inadimplência pode ocorrer por vários fatores: pessoas desorganizadas que simplesmente esquecem de pagar seus títulos em dias, existe também um motivo muito forte que é a falta de dinheiro por conta de alguma eventualidade ou emergência, ou perda do emprego, Tudo isso acarreta em uma inadimplência, podendo ser levado o nome para protesto, ou incluso no SPC ou Serasa, que conseqüentemente, avisa para o mercado que a pessoa não é um bom pagador e se tornou um cliente inadimplente. Muitas empresas pegam o bem de volta para sanar a dívida do cliente inadimplente.

Quando um indivíduo compra um produto e faz o pagamento em prestações, ele se compromete a pagar mensalmente uma quantia determinada, até quitar o valor total do bem que adquiriu. Caso o cliente não faça o pagamento até a data estipulada, ele passa a ser considerado inadimplente.

A empresa Conforto Móveis teve Início com seu primeiro dono, apesar de muito jovem já tinha responsabilidade para administrar sua própria empresa, que era situada em outro endereço, por ter essas responsabilidades. Foi então que ele resolveu vender sua empresa para seu sogro, que hoje gerencia a Conforto Móveis com muito esforço, carinho e dedicação, há mais de 10 anos vem conquistando o carinho e admiração de seus clientes e colaboradores.

A busca consiste em estudar o dia a dia da empresa até chegar à conclusão da inadimplência pertinente na empresa. Problemas gerados pela análise e aprovação indevida de crédito, e a falta de cobrança e, as informações obtidas sobre o cliente é muito pouco.

Foi observado que a empresa Conforto Móveis não faz comunicação diária com o cliente para falar sobre os títulos vencidos, ou seja, fazer a cobrança. Com

tudo isso acumula os títulos vencidos e aumenta o número de clientes inadimplentes, uma vez que comprometem o futuro financeiro da Conforto Móveis e ocasiona a perda de clientes.

Devido à importância do tema em si e a situação em que a empresa se encontra por conta de muitos clientes inadimplentes, houve uma análise do problema para se ter um planejamento e estudar sobre o tema que é de suma importância para as organizações pequena, média ou grande.

No que tange a parte metodológica será feita uma avaliação qualitativa, com base em pesquisa de campo, análise de documentos, estudo de caso, observação direta com a ferramenta de questionário aberto.

REFERENCIAL TEÓRICO

A NEGOCIAÇÃO

Nos dias atuais ou até mesmo no passado, vivemos em constante negociação, seja ela em uma empresa, na vida pessoal, na padaria ou na compra de algo, sempre haverá uma negociação. É importante que o negociador seja convincente e comunicativo e saber trabalhar em equipe, saber falar, como falar para convencer o comprador, e para que estabeleça uma relação entre o negociador e o cliente, para que o mesmo fique satisfeito com o produto e com o atendimento que recebeu. Sempre que ele precisar, procurar o vendedor que neste caso soube fazer uma ponte entre seu cliente e ele, ou seja, a negociação foi feita com sucesso.

Em uma negociação é importante que haja uma boa comunicação entre ambas as partes esclarecimento de idéias, exposição de fatos, argumentação, para que não fique em dúvida ou haja algum tipo de insatisfação de ambas as partes, encontrem juntos a solução, a proposta para resolver algum problema e assim as duas partes fiquem satisfeitas com o sucesso de uma boa negociação.

Segundo Bernardes (2012), os desafios da atualidade, a arte da comunicação é eficaz e ajuda no trabalho em equipe, a negociação nos dias de hoje tornou se uma das maiores habilidades humanas.

Em uma empresa não pode ser diferente seja ela grande, media ou pequena, esse papel de uma negociação passa para o vendedor, que é muito

importante ele ter toda essa técnica e habilidade de um bom negociador, para saber lidar com seu cliente, e oferecer seu produto, fazendo com que haja uma negociação do produto, a forma de pagamento, as condições que ficar melhor para o cliente e assim seja efetuada a venda.

“Negociação é o processo de buscar a aceitação de ideais, propósitos ou interesses, visando o melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais” (OTAVIO et al, 2012, p. 4).

ANÁLISE DE INFORMAÇÃO DE CRÉDITO

Em geral, as empresas estabelecem procedimentos rígidos para análise de crédito do cliente, mas nem sempre só uma análise rígida e criteriosa ajuda a manter o cliente fiel pagando em dia, sem atraso e sem inadimplências. É necessário que haja fatores como estimar um valor limite de crédito que será dado ao cliente, à revisão da ficha cadastral do cliente no prazo mínimo de seis meses, caso haja alguma mudança em seus dados.

Uma boa análise de crédito ajuda a conhecer um pouco a experiência de crédito do seu cliente, saber se já teve problemas no passado ou presente, se trata de um bom cliente ou de uma pessoa com má intenção. Há muitos casos de pessoas mal intencionadas querendo uma oportunidade de se dar bem de alguma forma, nem que seja por meio de prejudicar alguém ou dar prejuízo à alguma empresa. Por isso a análise de crédito em uma empresa é necessária, pra ajudar a conhecer melhor o cliente que está querendo comprar algo na empresa, é importante que seja conferido os documentos do cliente, para que veja se são verdadeiros se realmente é dele.

Segundo Lawrence J. (2002), outro meio de obter informações de crédito é através de associações locais ou nacionais. Trazendo informações minuciosas e ainda contatar outros fornecedores do solicitante de crédito e saber sobre seus padrões de pagamento.

Existem muitos falsários por aí e para evitar que isso aconteça dentro das empresas é importante ter um diálogo com o cliente fazer perguntas e observar a sua reação, por que através desses requisitos a pessoa que está fazendo a análise

cadastral tem certo conhecimento sobre ele e um pouco de suas verdadeiras intenções.

É possível que o banco da empresa que estuda a concessão de crédito consiga informações sobre a empresa solicitante, consultando o banco desta. Contudo, o tipo de informação obtida muito provavelmente será vago, menos que o solicitante auxilie a empresa a obtê-los. (Lawrence J, 2002, p.698)

INADIMPLÊNCIAS NAS PEQUENAS EMPRESAS

É comum nas pequenas empresas, principalmente nas cidades menores, haver um relacionamento de crédito mais informal com seus clientes. Existe o famoso coloca na conta, os carnês de controle da própria loja, através de cheques pré-datados ou notas promissórias, que muitas lojas pedem o cliente para assinar. Maioria não sabe nem como cobrar uma nota promissória, ou que o custo desse procedimento, muitas vezes é até maior que o valor da prestação.

O que resta nesses casos é um grande número de clientes inadimplentes, são cheques devolvidos, carnês não pagos, promissórias que nunca são cobradas, e as contas continuam vencendo para o empresário.

Para o sistema orçamental ser eficiente é necessário que haja um controle dos débitos a receber, para saber como está a situação de cada cliente, ou para evitar que aconteça alguma coisa fora do planejado.

Algumas empresas não têm esse controle (empresas pequenas) onde é muito difícil saber ao certo qual cliente pagou, qual está em atraso, e vai virando aquela bola de neve. Ficando tudo registrado e organizado dentro dos seus departamentos corretos, saber o que se passa e analisar de forma correta o que está sendo feito de errado, podendo corrigir a tempo.

ANÁLISE DE CRÉDITO CONSULTA SPC SERASA

A permissão de crédito é uma tática de venda mais comum na atualidade. O limite dos gastos com consumo, vindo do limite da renda reduz de certa forma a acréscimo dos negócios. Uma opção para diminuir esta restrição está relacionada à permissão de crédito: as empresas contratam e obtêm o serviço do SPC e Serasa, é feita a consulta de imediato para a mesma obter informações sobre aquele cliente se

o mesmo está inadimplente com o nome restrito ou não no sistema de proteção ao crédito.

As empresas obtendo essa informação passam a financiar as compras de seus clientes, concedendo-lhes crédito. É o que também acontece nos mercados financeiros, onde compradores com nome limpo financiam para compradores com nome restrito, por mediação das instituições financeiras.

Muitos compradores que não podem fazer a compra de certo bem à vista, usam como uma alternativa a compra parcelada, que e onde entra a permissão do crédito concedida por gestores de empresas e por instituições financeiras.

Todas as vezes que uma permissão de crédito é realizada, é importante que o cliente esteja com o nome limpo para que o crédito possa lhe ser concebido para efetuar sua compra. Se o cliente tiver restrição em seu nome não é possível conceder-lhe o crédito, pois a empresa cedente precisa estabelecer uma confiança em seu cliente, para então dar esse aval, e para então saber o quanto de crédito a empresa possa conceder para esse cliente, para que o cliente também cumpra com o combinado.

Segundo Bruni *et al* (1997), Markovitz quem deu inicial um tratamento inovador no assunto da relação risco e retorno, com a divulgação do artigo "*Portfolio Selection*", no *Journal of Finance*, em 1952. Depois dele, houve vários estudos com vários métodos para saber lidar com o risco de crédito.

Existe a possibilidade de não recebimento do valor combinado, nas condições combinadas, e uma boa avaliação contribui para o sucesso da permissão de crédito. Se o cliente não cumprir suas obrigações conforme o combinado a empresa que possui o serviço tem total autonomia para incluir o nome desse cliente no SPC e Serasa.

RISCO DE CRÉDITO

O risco de crédito permanece presente em boa parte das atividades financeiras e é responsável, por levar a empresa ao sucesso ou fracasso; a permissão de crédito, como atividade financeira, não foge a esta regra: apresenta riscos que devem ser gerenciados tendo em vista a manutenção das atividades empresariais.

O risco de crédito está associado a possíveis perdas que o credor possa ter pelo não pagamento por parte do devedor dos compromissos assumidos de uma data acertada, podendo ser de juros ou montante principal, e um lado há o devedor e de outro o credor, e existem vários tipos de risco de crédito, o investidor ao comprar um título sempre estará incorrendo em um ou mais desses, a classificação do risco ocorre por intermédio das empresas que contratam agências especializadas para que elas possam classificar o risco de crédito referente às obrigações que as empresas vão lançar no mercado.

Relativamente à permissão de crédito, o risco pode ser analisado como a probabilidade de não recebimento dos valores combinados na transação das vendas, dentro do prazo estabelecido. A expressão “risco de crédito” é usada para caracterizar os diversos fatores que podem contribuir para que aquele que concedeu o crédito não receba do devedor o pagamento na época concordada (ESTRELA, 2002).

Segundo Blatt (1999), o risco de crédito é deliberado como sendo a possibilidade de que aquele que concedeu o empréstimo não o receba do devedor como combinado. Dessa forma, o objetivo principal da análise de crédito consiste em ponderar receitas, lucros, fluxo de caixa e risco de crédito, tendo em vista a redução máxima, ou a operacionalização das atividades com o mínimo de risco possível. Como todas as atividades de crédito envolvem algum risco, faz-se necessário o desenvolvimento de políticas e procedimentos para satisfazer às necessidades e expectativas empresariais de maneira lucrativa e dentro de níveis de riscos aceitáveis.

SCORING DO CONSUMIDOR

Todos nós sabemos que *credit scoring* é uma palavra inglesa e significa pontuação, e as instituições brasileiras fazem o uso desse sistema de pontuação *scoring* para decidir se dá ou não o crédito ao consumidor.

Segundo a empresa que administra o sistema de pontuação *scoring*, os critérios usados para pontuar o consumidor é o pagar as contas em dia e não ter o nome incluso no sistema de proteção ao cliente. A pontuação *scoring* vai de zero a mil pontos, segundo essa mesma instituição quanto mais o consumidor paga suas contas em dia, mais próximo de mil pontos ele fica, e quanto mais pagar suas contas em atraso, mais próximo de zero ele fica.

Se o consumidor tiver com a pontuação alta próximo a mil pontos e o mesmo tiver seu nome incluso nos órgãos de proteção ao crédito, esse sistema fará com que sua pontuação *scoring* seja reduzida a zero imediatamente, fazendo com que o mesmo consumidor passe por uma nova avaliação de risco ao crédito pelo sistema *scoring* para que possa ter novamente uma chance de crédito no mercado.

A avaliação de risco de todos os consumidores é feita da seguinte forma: o sistema de pontuação *scoring* avalia a situação passada do consumidor, se ele deixou de pagar algum compromisso no seu passado de crédito, esta é a primeira avaliação do consumidor no passado e no presente.

Esse sistema avalia as condições reais atualmente do consumidor no setor comercial brasileiro, desde a sua renda, o comprometimento total dessa renda, a situação do seu cônjuge juntamente com a situação financeira onde esse consumidor trabalha.

O *credit scoring* importante ferramenta dentro das organizações tem com objetivo auxiliar o processo de crédito para o cliente e ajuda na tomada de decisão e realização de negócios. Ele indica, por meio de uma pontuação, que é diferente para cada cliente de acordo com seu histórico anterior de compras e pagamentos, essa pontuação vai de zero até mil pontos.

O risco ao crédito significa probabilidade do cliente se tornar inadimplente nos próximos 12 meses, essa classificação é feita nos 12 meses passados, na

situação atual do presente consumidor para depois lhe dar uma estatística dos 12 meses futuros.

Para que o cliente possua uma pontuação boa e tenha seu crédito aprovado nas suas compras é necessário que o mesmo tenha alguns requisitos como o nome limpo, pagar suas contas em dia, manter seus dados cadastrais atualizados e abrir seu cadastro positivo no Serasa.

O cliente melhorando seu *scoring*, pode ajudar a obter crédito no mercado, mais a decisão de concedê-lo é sempre da empresa que está concedendo o crédito a Serasa não interfere nessa decisão, a Serasa é apenas uma ferramenta usada pela empresa para obter informações da situação passada e presente do cliente, cabe apenas à empresa analisar essas informações e decidir se concede ou não o crédito para determinado cliente. A empresa tem seus próprios critérios para conceder o crédito de forma mais adequada.

DESENVOLVIMENTO

Pode-se constatar alguns erros frequentes na empresa no que tange a seu desenvolvimento e contribuição para a inadimplência: o alto número de clientes inadimplentes na empresa está ocorrendo por falhas que a princípio, parece ser insignificante, mas ao contrário do que está sendo comprovado isso vem afetando e muito o desenvolvimento da empresa e gerando alto número de clientes inadimplentes.

O erro se inicia no cadastro do cliente. A empresa não tem acesso a todas as informações sobre o cliente, sistema *scoring* para saber como está a pontuação daquele cliente e saber se deve ou não liberar o crédito para ele, e não possui o serviço prestado que é o sistema de proteção ao cliente, diante disso é liberado cadastro para o cliente mesmo com o nome restrito.

O processo de crediário e análise da ficha cadastral do cliente, também é falho, não é estabelecido um limite para o cliente no qual ele possa pagar que cabe em seu orçamento, os prazos de vencimentos nem sempre são colocados de forma correta, às vezes final de mês, ou com prazo bem maior do que o necessário.

Não se tem comunicação com o cliente pós-venda, ou seja, quando o título vence, não é feita a cobrança diária dos clientes com títulos vencidos, para saber se o cliente vai pagar sua dívida e estar dando uma previsão de quando o pagamento vai ocorrer.

O recebimento do cliente é feito incorretamente uma vez que o mesmo não é calculado tem os juros em cima dos dias em atraso, e muitas vezes o cliente mal quita sua dívida é feita outra compra para o mesmo sem restrição, e até mesmo com valores maiores.

No caso específico do crédito ao consumidor, as características observadas são:

- Falta de cobrança.
- Processo de aprovação massificado.
- Dados limitados e relativamente pobres.

- Histórico de crédito do cliente disponível, mas geralmente incompleto, em grande parte dos casos limitando-se ao passado negativo.

PASSOS PARA IMPLANTAÇÃO

Pode-se constatar na empresa a falta de organização com os processos e cadastro dos clientes, clientes mesmo com o nome restrito comprando, a falta de ferramentas certas causa vários problemas na empresa, a partir de agora pode ser feito:

Consultar os serviços de análise de crédito para conhecimento como está a estado financeiro do comprador é ato necessário. A consulta, qual possa ser feita por intermédio de corporações de proteção ao crédito como Serasa, SPC. Mostra diferenças de liquidação, protestos e diferentes problemas de restrição. Com a análise, a empresa estará apta a analisar as condições de cada cliente, e decidir uma tática mais adequada de cobrança, as consultas necessitam ser frequentes, já que a situação do comprador pode mudar a qualquer momento.

Não se tem comunicação com o cliente, pós venda, ou seja, quando o título vence , não é feita a cobrança diária dos clientes com títulos vencidos, para saber se o cliente vai pagar sua dívida e está dando uma previsão de quando o pagamento vai ocorrer.

Implementar sistema de cobrança eficaz e colocar pessoas capacitadas para mandar lembretes que avise logo no primeiro dia de vencimento do seu boleto, sempre de forma ética e amigável. Uma pessoa específica e capacitada propriamente para cobranças com funcionários treinados e especializados para a cobrança ao cliente. Em alguns casos receber pelo menos parte da dívida, na qual o cliente esteja disposto a pagar, se possível fazer um novo parcelamento e evitar um prejuízo ainda maior para evitar que isso ocorra aos títulos próximos de vencer mandar lembretes de vencimento para o cliente.

Títulos a vencer com data final de mês desproporcional ao dia que o cliente recebe seu salário mensal, ou com prazo muito prolongado, passando então da data limite de pagamento para o cliente.

Colocar sempre os títulos a vencer no 5º dia útil do mês para quando o cliente receber tenha prioridade de pagar esse título. Estabelecer um limite de compras para cada cliente de acordo com sua renda, e seus gastos mensais. Oferecer formas alternativas de crédito para o cliente como o cartão de crédito e trabalhar menos com o crediário próprio da loja evitando assim índices altos de inadimplências

A falta de atualização de fichas cadastrais do cliente tem aumentado o número de informações desconstradas e também o número de clientes inadimplentes e isso tem fugido totalmente do controle da empresa.

Atualizar o cadastro dos clientes de seis em seis meses. Clientes com histórico de atraso, diminuir o limite de crédito dado a eles e só será aumentado mediante seu bom histórico de pagamento e suas condições. Ter a relação de compras do comprador seja por controles manuais feitos em planilhas, para assim saber quem pagou, e quem deixou de pagar e não vender mais para pessoas que não paga corretamente.

A falta de uma boa recepção ao cliente faz com que ele não volte ao estabelecimento, cliente gosta de ser bem tratado e sempre lembrado, principalmente em datas especiais para ele.

Tratar o cliente bem não é benéfico somente para fins de controle, mas estimula o comprador a querer pagar sempre em dias e não ser preciso fazer-lhe uma cobrança. Proporcionar formas de pagamento para o bom cliente que talvez tenha passado por algum tipo de dificuldade em determinado mês, contribui para que ele sempre pense na empresa como uma ótima opção de compra.

A empresa vende e não fornece nota fiscal, o cliente às vezes precisa acionar a garantia do produto que deu algum tipo de problema, e ele reclama da falta de nota fiscal e da burocracia encontrada ao ir atrás de seus direitos.

Sim, vender sem nota fiscal é ilegal. Mas, além do fato da prática ser um crime, há ainda outro agravante: sem nota fiscal, o empreendedor fica sem nenhum amparo da lei para lidar judicialmente com o cliente inadimplente.

A desorganização das finanças é um problema, a falta de um controle através de planilhas gera problemas no controle de títulos a receber e vencer, ou até mesmo na cobrança do título.

É importante manter a organização dos controles das contas a pagar e das contas a receber. Em muitos casos, a desordem do caixa de entrada e saída de dinheiro faz com que a empresa não saiba de onde veio o dinheiro, qual cliente pagou, e qual deixou de pagar, com isso o caixa além de nunca bater, corre o risco de cobrar o cliente errado, ou até mesmo não cobrar o cliente inadimplente, por falta de um controle financeiro com isso causando danos financeiros à empresa, por isso é necessário uma pessoa especializada e capacitada para administrar as finanças da empresa.

MÉTODO 5W2H

Essa ferramenta surgiu no Japão criado por profissionais da indústria automobilística durante os estudos sobre a qualidade total devido ao seu envolvimento com a gestão da qualidade e sua metodologia bastante utilizada nesse meio o 5w2h. Essa ferramenta foi criada a partir das iniciais das palavras que formam as diretrizes dessa ferramenta, sendo elas cinco w, (*what?* o que vai ser feito, *when?* quando será feito, *where?* onde será feito, local a ser feito, *why?* por que será feito, por que essa atividade deve ser feita, *Who?* quem, quem vai ser o responsável por fazer, quem terá a responsabilidade de fazer tal atividade.)

Os dois H são *how?* (como tal atividade será feita e *how much?* quanto vai custar para a realização de tal atividade.) Essas são iniciais de palavras inglesa que representam diretrizes dessa ferramenta. E o passo a passo de atividades a serem feitas nas organizações.

O método 5w2h é uma ferramenta gerencial para organizar as ações de melhorias, é muito importante e simples de ser usada nas organizações. É utilizada quando se precisa analisar tarefas importantes a serem feitas, (como ela vai ser

feita, quem vai fazer, o que vai ser utilizado.) Essa ferramenta atua como um mapa de atividades podendo ser utilizada em uma planilha do Excel, que vai ajudar muito o gestor na hora de resolver problemas dentro da empresa.

É importante saber o que será solucionado, qual atividade será realizada e ter soluções que não criem soluções secundárias e efeitos secundários. Caso contrário terá que criar novas atividades para solucionar esses novos problemas que surgiram. Feita a análise de um problema específico a ser resolvido o gestor parte para a tabela do 5w2h, ela pode ser feita no excel ou manualmente, porém precisa ser feita de forma organizada e bem detalhada.

Essa ferramenta pode ser feita também através de tabelas coloridas ou pretas e brancas, importante por que chama atenção de uma visão sistêmica daquilo que pode ser feito. É necessário saber usá-la sendo específico focando na solução do problema e não na causa dele, o gestor com certeza terá sucesso na utilização dessa ferramenta.

Esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados. (MARSHALL et al, 2008, p.113).

O uso dessa ferramenta permite que as tarefas sejam executadas de forma cuidadosa assegurando uma implementação bastante concreta e organizada das atividades. Geralmente é usada para referenciar decisões, identificar as responsabilidades e planejar ações simples no decorrer do trabalho.

Diante dos sete aspectos podemos apresentar algumas soluções dentro do 5w2h

Planos de ação 01 - Modelo 5W2H

Nome: crédito concedido ao cliente
Objetivo: Diminuir o número de clientes inadimplentes
What - O que fazer?
Buscar ajuda de um profissional capacitado.
Where - Onde fazer?
Conforto móveis
Why - Por que fazer?
Diminuir o índice de clientes inadimplentes, e crescer as vendas e fidelizar seus clientes
When - Quando fazer?
Data início 01/08/2017 ao término de 30/12/2017
Who - Quem irá fazer?
Será gestor geral da empresa
How - Como será feito?
Profissional capacitado para treinar os colaboradores, com ajuda de programas integrados para organizar o sistema de crediário da empresa.
How Much - Quanto irá custar?
Valor gasto \$40 mil

Fonte: elaborado pela acadêmica.

Quadro 01 - Plano de ação e melhorias

Objetivo	Diminuir o número de clientes inadimplentes
Passo	Detalhes
Medidas ou ações O que	1º fazer um relatório de títulos vencidos, para ser feita cobrança diariamente dos títulos mais recentes ao mais antigo.
Quando	Data início 01/08/2017 ao término de 30/12/2017
Onde	Conforto móveis
Quem	O gestor da empresa
Razão, por que	Para diminuir o alto número de clientes inadimplentes, e está fidelizando seus clientes
Como (Procedimento)	Através de planilhas do Excel.

Fonte: elaborado pela acadêmica.

Quadro 02 - Plano de ação e melhorias

Objetivo	Melhorar o sistema de cadastro da empresa
Passo	Detalhes
Medidas ou ações O que	2º atualizar o cadastro dos clientes de 6 em 6 meses. Clientes com histórico de atraso, diminuir o limite de credito dado a eles, só será aumentado mediante seu bom histórico de pagamento e suas condições.
Quando	Data início 01/08/2017 ao termino de 30/12/2017
Onde	Conforto móveis
Quem	O gestor da empresa
Razão, por que	Para obter-se mais informações sobre o cliente.
Como (Procedimento)	Através de um profissional capacitado e específico para realização de tal atividade.

Fonte: elaborado pela acadêmica.

Quadro 03 – Plano de ação e melhorias

Objetivo	Departamento próprio para cobranças
Passo	Detalhes
Medidas ou ações O que	3º ter um departamento próprio para cobranças com profissional especializado para a cobrança ao cliente. Analisar as informações o histórico anterior do cliente, por meio de empresa e SPC. Títulos próximos de vencer mandar lembretes de vencimento para o cliente. É organizar os boletos é pagar e a receber.
Quando	Data início 01/08/2017 ao termino de 30/12/2017
Onde	Conforto móveis
Quem	O gestor da empresa
Razão, por que	Para obter-se comunicação com o cliente.
Como (Procedimento)	Através de um profissional capacitado e específico para realização de tal atividade.

Fonte: elaborado pela acadêmica.

CONCLUSÃO

ANALISE DE CREDITO QUESTÃO DA INADIMPLÊNCIA

Para o problema frequente na empresa que foram citados no trabalho acima pode haver melhorias, com as propostas de serviços, que sendo implementadas na empresa e colocada em prática pode haver um número significativo de redução da inadimplência.

A implementação de serviços de análise de crédito SPC e Serasa, é uma ferramenta importante e necessária para a empresa, evitando que o cliente com o histórico de crédito negativo tente comprar. Assim evita problemas futuros como o atraso de títulos a cobrança feita ao cliente, evitando certo desgaste para a empresa e também para o cliente. Com isso a empresa pode ter em mão o relatório e pode estar buscando melhorias para fidelizar seus clientes, deixando-os mais satisfeitos e fieis à empresa e sempre que o mesmo precisar não hesitará em procurar a empresa.

Uma cobrança feita da maneira correta ajuda a empresa manter seus títulos a pagar e receber em dia. Se a empresa consegue receber de seu cliente em dia, ela então consegue manter todos os seus outros compromissos em dia. Caso contrário tudo fica desordenado e isso pode prejudicar o bom funcionamento, fazendo com que ela não honre seus compromissos com os fornecedores acarretando uma série de problemas.

Por esses fatores é importante sempre estar analisando o dia de vencimento do título de cada cliente, colocar no 5º dia útil do mês é uma estratégia, pois o cliente sempre recebe nessa data ou próximo a ela, as despesas da empresa, pagamento de funcionários, encargos, fornecedores geralmente tem o vencimento para essa data. Então a empresa precisa do cliente pagando em dia para honrar seus compromissos e conseguir manter as atividades funcionando bem, e manter seu crescimento.

A atualização cadastral do cliente ajuda a ter o controle e saber qual cliente está pagando em dia e qual está em atraso. Com essas informações em mão ela pode estar selecionando e separando o bom pagador do mal pagador, e sempre estar oferecendo ofertas, bonificação e melhorias para o cliente que consegue manter suas contas em dia deixando-o satisfeito.

Assim sendo dentro do que foi proposto no 5w 2h alcança-se melhorias quanto a pontualidade ou assiduidade no que tange os títulos a receber dos clientes, diminuindo o número de inadimplentes e trazendo melhorias e benfeitorias para a empresa, para que a mesma não fique prejudicada e possa oferecer melhores formas de negociação e pagamentos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de negociação**: ferramentas e gestão. 2.Ed. São Paulo: Atlas Editora, 2012.

BLATT, A. **Avaliação de Risco e Decisão de Crédito**: um enfoque prático. São Paulo: Nobel, 1999.

BRUNI, A. L.; FUENTES, J.; FAMÁ, R. **Risco de Crédito**: evolução teórica e mecanismos de proteção desenvolvidos nos últimos vinte anos. Anais do II SemeAd – Seminários de Administração da FEA/USP, vol. II, pp. 382-395, 1997. Disponível em:<http://www.infinitaweb.com.br/albruni/artigos/a9702_Semead_risco_de_credito.pdf>

ESTRELA, Luís Vasconcelos Formiga. **O setor bancário, a internacionalização da economia, as instituições financeiras e os novos critérios de provisões para créditos de liquidação duvidosa**. 2002. Projeto de pesquisa (graduação em economia). João Pessoa: UFPB, 2002.

GITMAN, J. Lawrence. **Princípios de administração financeira**. 7.Ed. São Paulo: Harbra Editora, 2002.

MARSHALL JUNIOR, isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. **Gestão da Qualidade**. 9. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

APÊNDICES

Quadro 04- Faturamento Ano 2017

MÊS	FATURAMENTO	NÃO RECEBIDOS	(%)
Janeiro / 2017	R\$ 42.352,00	R\$ 1.210,00	2,85%
Fevereiro / 2017	R\$ 35.950,00	R\$ 2.110,00	5,86%
Março / 2017	R\$ 39.550,00	R\$ 1.250,00	3,16%
Abril / 2017	R\$ 48.257,00	R\$ 990,00	2,05%
Maió/2017	R\$ 56.370,00	R\$ 1.150,00	2,04%
Junho / 2017	R\$ 45.890,00	R\$ 890,00	1,93%
Julho / 2017	R\$ 32.770,00	R\$ 1.220,00	3,72%
Agosto / 2017	R\$ 38.380,00	R\$ 680,00	1,77%
Setembro / 2017	R\$ 46.790,00	1.050,00	2,24%
TOTAL	R\$ 386.309,00	R\$ 10.550,00	2,73%

Fonte: elaborado pela acadêmica.

