

Flexibilidade na concessão de crédito: um Estudo de Caso na Tear Têxtil Indústria e Comércio Ltda.

VIVIANE ALVES (Tear Têxtil)

LOUSANNE CAVALCANTI BARROS (Faculdade Novos Horizontes)

ALFREDO ALVES DE OLIVEIRA MELO (Faculdade Novos Horizontes)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

ALVES, Viviane; BARROS, Lousanne Cavalcanti; MELO, Alfredo Alves de. Flexibilidade na concessão de crédito: um Estudo de Caso na Tear Têxtil Indústria e Comércio Ltda. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 995-1005.

Resumo

Nos últimos anos o cenário econômico brasileiro passou por grandes transformações, decorrentes da quebra de barreiras comerciais e da crescente globalização dos mercados, exigindo que as empresas mudassem e adaptassem o seu sistema administrativo e operacional de forma a sobreviver neste mercado competitivo. As indústrias têxteis mineiras também passaram por esta dificuldade com a entrada da China, Tigres Asiáticos e outros, que possuem produtos mais baratos que o custo dos produtos fabricados no Brasil. Diante deste contexto as indústrias têxteis tiveram que se modernizar e tornarem mais flexível para atingir o seus objetivos. A flexibilidade das empresas atingiram também o setor de crédito, que tornou-se um grande aliado às funções estratégicas da empresa. O principal objetivo deste trabalho é verificar se a flexibilidade na concessão de crédito tem aumentado ou diminuído o índice de inadimplência da empresa Tear Têxtil Indústria e Comércio Ltda. Verificou-se pelo estudo de caso, que a flexibilidade concedida de forma monitorada e auxiliada por um excelente cadastro aumentou de forma considerável o faturamento da empresa, mas não agravou o índice de inadimplência da empresa. Concluindo com recomendações para reduzir ainda mais a inadimplência da empresa.

1. INTRODUÇÃO

A indústria têxtil constitui uma atividade tradicional, tendo sido sempre peça fundamental na estratégia de desenvolvimento da política industrial brasileira, mas sabemos que nossas indústrias têxteis não possuem, em sua maioria, maquinário moderno. O Brasil apresenta contraste entre pequenas e médias empresas pouco modernizadas e grandes empresas atualizadas tecnologicamente e em condições de enfrentar a concorrência externa.

O setor de crédito tem sido um grande aliado às funções estratégicas da empresa, visto que liberação de créditos mal analisados pode trazer para a empresa grande problema financeiro. As empresas passaram a perceber que os créditos de difícil recebimento ou clientes inadimplentes possuem um expressivo volume financeiro a ser recuperado, bem como um grande número de potenciais clientes para ser fidelizado e tomaram consciência que o devedor merece um bom atendimento, como qualquer outro consumidor, maus tratos são retribuídos com infidelidade (Blatt, 1998).

De acordo com Blatt (1998) o valor gasto em marketing para conquistar novos clientes que eventualmente são “jogados” no mercado pela concorrência é muito alto. A cada dia percebe-se que o consumidor está mais alerta a seus direitos, e a oferta de serviços e produtos é muito grande fazendo com que sua abordagem na recuperação de crédito pelas empresas seja avaliado, ou seja, hoje as empresas precisam ficar atentas a uma nova forma de cobrança e concessão de crédito na qual a recuperação de crédito visa a fidelização do cliente e não apenas com o objetivo de obter melhores resultados financeiros. Obviamente, é preciso entender que esse “devedor” a ter o crédito recuperado não é aquele já computado como perda e sim o que sofreu dificuldade na administração da sua empresa.

Por ser a carteira de clientes da Tear Têxtil formada, na maior parte, por pequenas e médias empresas do segmento de confecções, em sua maioria com baixa estrutura financeira e administrativa, as quais enfrentam em alguns momentos, sérias dificuldades no mercado. Esses contratemplos contraídos pelos clientes conseqüentemente refletem na estrutura financeira da fábrica na forma de inadimplência. O objetivo desse artigo é avaliar se a flexibilidade na concessão de crédito interfere no aumento do índice de inadimplência de pessoas jurídicas em uma indústria têxtil.

2. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Em 03 de Janeiro de 2.000, a Tear Têxtil Indústria e Comércio Ltda., situada em Contagem, assumiu a administração da Cia Renascença Industrial e Cia Têxtil Santa Elizabeth, que não conseguiu sobreviver à concorrência acirrada dos produtos importados. A empresa ocupa uma área de 270.000 metros quadrados em uma área construída de 80.000 metros quadrados, subdividido em depósitos, setores de fiação fina e grossa, tecelagem, beneficiamento, acabamentos, controle de expedição e escritório.

Atualmente a empresa possui cerca de 1.000 funcionários, distribuídos entre a fábrica e suas duas lojas localizadas na Cidade Industrial e Eldorado. As lojas têm a responsabilidade de atender ao varejo, constituído, em sua maioria por costureiras e pequenas confeccionistas da região.

A Tear Têxtil é uma empresa verticalizada, recebe a matéria-prima (algodão, linho, viscose) que é trabalhada e transformada em tecido. Em Minas Gerais é uma das maiores fábricas do segmento têxtil onde todo o processo produtivo ocorre em uma única unidade, ou seja, possui fiação, tecelagem, beneficiamento e administração em uma única planta operacional.

O objetivo da empresa é a produção dos fios e tecidos acabados. Os principais produtos fabricados são o índigo, sarja, viscose, tricoline, gabardine, cotelê e fraldas. Estes produtos são direcionados ao vestuário masculino, feminino e infantil. Seus produtos são vendidos para todos os estados do Brasil, sendo que os estados de São Paulo, Minas Gerais, Pernambuco, Goiás e Ceará são os principais compradores. A empresa também exporta para a Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia e México.

Apesar de sua deficiência em tecnologia a Tear Têxtil criou o Índigo, um produto que se tornou o top de linha da empresa, alavancando suas vendas e conquistando novos clientes. A empresa possui também a viscose, produto considerado um dos melhores do mercado, sua tricoline *lycra* também é referência de mercado.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

“Quando submetido ao peso, um ramo seco se quebra, enquanto um ramo verde apenas se verga. Rigidez é morte, flexibilidade é vida!”. (Tachizawa, 1997). Como já dito, este trabalho visa

apresentar se a flexibilidade na concessão de crédito tem interferido de forma negativa ou positiva no índice de inadimplência da empresa Tear Têxtil. Mas o que vem a ser flexibilidade? Segundo Ferreira (1999) flexibilidade é uma palavra derivada de flexível que significa elástico, que se pode dobrar ou curvar, maleável, fácil de manejar.

Levando este conceito para as organizações Tachizawa (1997) acredita que uma organização flexível é aquela que propõe identificar quais são realmente as estratégias da empresa e depois traçar os processos para alcançá-los.

De forma a identificar e analisar as estratégias utilizadas pela empresa, este capítulo estará composto pelas principais idéias e conceitos dos temas relacionados ao crédito, e inadimplência, ou seja, ligados à problemática deste trabalho.

Análise das informações de Crédito

Segundo Gitman (1997) análise de crédito é o processo de avaliação dos solicitantes de crédito. A empresa deve não só determinar se pode ser concedido crédito a um cliente, mas também estimar montante máximo de crédito que ele pode receber. Alguns padrões de crédito são considerados como requisitos mínimos para a análise de crédito de um cliente, algumas variáveis chaves devem ser consideradas quando a empresa está pensando em afrouxar ou arrochar seus padrões de crédito.

Para Securato (2002) esta fase é muito importante, pois se a empresa faz uma boa escolha de um novo cliente, ou indica um negócio adequado ao perfil de cada cliente, problemas futuros serão evitados. Esta etapa é difícil porque é necessário prever se um determinado cliente será bom ou mau pagador sem nunca tê-lo visto antes, e a única informação são os dados históricos fornecidos pelo próprio cliente ou informação de fornecedores.

Existem vários modelos de análise para a concessão de crédito como o Modelo Matricial de Crédito onde se considera o risco da variação de cenários à que a análise de crédito está sujeita e Modelo de Análise Discriminante de Altman que procura estabelecer a possibilidade uma empresa estar ou não insolvente. Nessa pesquisa não será utilizado nenhum modelo já que os autores se propuseram a realizar uma análise qualitativa.

Como suporte a análise de crédito, muitas empresas utilizam o sistema da empresa Equifax e ou Serasa. Estas empresas mantêm um banco de dados de pessoas jurídicas e físicas, onde as movimentações do solicitante de crédito em empresas do mesmo ramo são disponibilizadas. As indústrias têxteis mantêm um grupo chamado Grupo Creditêxtil, formada por setenta e sete empresas do ramo, que fornecem informações uma para as outras sobre as atuais situações dos clientes. Outro meio utilizado é o contato com outros fornecedores do solicitante de crédito e indagar sobre seus padrões de pagamentos.

O segundo momento que envolve o crédito é após a concessão do mesmo, quando os recursos já estão nas mãos do cliente, pois a operação de crédito só termina quando for paga Blatt (1998). Segundo Gitman (1997) antes da empresa decidir afrouxar seus padrões de créditos, é preciso comparar a contribuição adicional aos lucros com a soma do custo do investimento marginal em duplicatas a receber, e o custo marginal dos devedores incobráveis (inadimplentes). Se a contribuição adicional exceder os custos marginais, os padrões de crédito devem ser afrouxados, caso contrário, os padrões de créditos devem permanecer inalterados.

Quando a empresa utiliza como operações de crédito o sistema *Vendor*, a análise deve ser mais rigorosa, pois na operação *Vendor*, a empresa realiza a venda a prazo aos seus clientes e faz uma cessão de crédito a um banco, ou seja, vende a prazo e recebe a vista, transferindo o crédito à

instituição financeira mediante uma determinada taxa de desconto, sendo que a empresa assume o risco de crédito de seus clientes, Securato (2002).

“O Vendor é uma maneira da empresa financiar seus compradores através da instituição financeira. A empresa que realiza as vendas presta fiança como garantia de pagamentos dos financiados”. (Securato, 2002:26). Securato (2002) acredita que um dos principais motivos que as empresas vendedoras utilizam a operação *Vendor* é que a base de cálculo para cobrança dos impostos que incide sobre o valor da nota fiscal é menor, uma vez que não há inclusão de custos financeiros.

Créditos Problemáticos

Para Securato (2002) esse é outro ponto muito importante a ser considerado. A troca de um estoque por uma promessa futura de pagamento pode significar “jogar fora” todo esforço para produzir, gerenciar e vender esses produtos, e é uma das razões pelas quais a concessão de crédito deve ser cuidadosamente estudada.

A necessidade de afrouxar a concessão de crédito tem contribuído à geração de créditos ruins. Algumas empresas que entram num novo tipo de atividade são compelidas a reagir ao que a concorrência está fazendo. De acordo com Blatt (1998), além do afrouxamento da concessão de crédito, algumas ações geram créditos problemáticos: Negligenciamento dos critérios básicos de créditos; Análise de crédito fraca; Permitir que pressões causadas pela competição forcem o credor a concordar com condições e termos suaves; Confiar apenas em garantias pouco líquida e/ou indicação de outros clientes e Mudança na política econômica.

Blatt (1998) afirma que as empresas deveriam efetuar uma monitoração de créditos, acompanhando e revisando os créditos concedidos a fim de detectar possíveis problemas. Para ele a administração do risco de crédito, apoiada em informações especializadas é uma medida de caráter preventivo contra maus pagadores. A maioria das empresas não tem auditoria contínua dos créditos concedidos, como também não fazem revisão dos créditos regularmente. Blatt (1998) é a favor de reuniões regularmente de preferência semanalmente para revisão dos créditos como também, de existir pessoas altamente treinadas para desenvolver a função de auditor interno de crédito.

Adriano Blatt é inflexível, ele afirma a todo o momento em seu livro que bons créditos podem se tornar problemáticos e eventualmente se converterem em prejuízos, caso o analista de crédito não acompanhe, não identifique e não tome ações corretivas no momento oportuno aos sinais de alerta que possam vir a impactar os pagamentos das operações de créditos previamente aprovadas.

Fundamentos de inadimplência

As empresas tornam-se inadimplentes por terem retornos baixos ou negativos, sendo incapazes de pagar obrigações, no vencimento, ou tendo mais passivo que ativos, por uma variedade de razões. Uma empresa que constantemente reporta prejuízos operacionais, provavelmente terá um declínio em seu valor de mercado. Segundo Gitman (1997) se a empresa não consegue obter um retorno que seja maior que seu custo de capital, pode ser interpretado como inadimplência.

A inadimplência pode ser do tipo de **insolvência técnica**, que ocorre quando uma empresa é incapaz de pagar suas obrigações em seu vencimento, ou em uma situação mais séria a **falência**, ocorrida quando os passivos superam o ativo passando a ter um patrimônio líquido negativo.

Os sócios solidária e ilimitadamente responsáveis pelas obrigações sociais não são atingidos pela falência da sociedade, mas ficam sujeitos aos demais efeitos jurídicos que a sentença declaratória produza em relação à sociedade falida. Aos mesmos sócios, na falta de disposição especial da lei, são extensivos todos os direitos e, sob as mesmas penas, todas as obrigações que cabem ao devedor

ou falido. O juiz, a requerimento pode ordenar o seqüestro dos bens que bastem para efetivar a responsabilidade.

É competente para declarar a falência o juiz em cuja jurisdição o devedor tem o seu principal estabelecimento ou casa filial de outra situada fora do Brasil. Sem duvida a má administração é uma das principais causas de inadimplência, expansão excessiva, medidas financeiras inadequadas, vendas ineficientes e altos custo de produção podem, isoladamente ou em conjunto causar o fracasso da empresa, outros motivos que levam uma empresa a ser tornar inadimplente são: perdas empresariais, declínios em liquidez ou no capital de giro, não recebimentos de pagamentos, morte de um administrador.

O devedor também pode ser atingido por uma grande virada econômica ou um declínio de mercado afetando as estratégias de sua empresa.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Caracterização da Pesquisa

Segundo Vergara (2003), o critério de classificação da pesquisa pode ser em relação a dois aspectos quanto aos fins e quanto aos meios. Quando aos fins o estudo é classificado como pesquisa descritiva explicativa. Descritiva porque, no estudo em questão, busca-se avaliar se as flexibilidade de concessão de crédito utilizadas pela Tear Têxtil tem aumentado ou diminuído o seu índice de inadimplência. Explicativa porque tem como objetivo principal tornar algo inteligível.

Quanto aos meios de investigação a pesquisa será documental e estudo de caso. Documental porque valerá de documentos internos à Tear Têxtil que dizem respeito ao objeto de estudo. E estudo de caso por ser um método de investigação no qual se faz um estudo intensivo e profundo sobre o objeto de estudo, possui caráter de profundidade e detalhamento estando restrito ao estudo na Tear Têxtil.

Universo e Amostra

O universo da pesquisa do estudo de caso será a gerência financeira e os funcionários do departamento de cadastro, crédito e cobrança. E os sujeitos da pesquisa serão o Gerente Financeiro, Analista de Crédito, Analista Financeiro, Auxiliar de Cobrança e Auxiliar de Cadastro. A amostra será definida pelo critério de acessibilidade, ou seja, pela facilidade de acesso aos elementos selecionados e pelo critério de tipicidade por constituir representatividade da população-alvo, Vergara (2003).

Coleta de Dados

A coleta de dados será feita através da Pesquisa Documental, de Entrevistas não estruturadas e de Questionários. A Pesquisa Documental será baseada nos arquivos da Tear Têxtil que certamente serão encontrados regulamentos internos, circulares, pareceres, despachos em processo, relatórios e outros documentos de uso gerencial. Será através desta pesquisa que o pesquisador terá acesso aos índices de inadimplência de cheques e duplicatas em aberto da empresa.

As entrevistas não estruturadas têm o propósito de oferecer mais liberdade ao entrevistado para, dessa forma, poder desenvolver e explorar cada questão pertinente ao objetivo da pesquisa. As perguntas serão abertas de forma a poder ser respondidas dentro de uma conversação informal. Finalmente aplicação de questionários que, segundo Lakatos (2002), é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas que serão respondidas por escrito sem a presença do entrevistador. As perguntas para sua composição serão abertas a fim de permitir que o informante responda livremente, usando linguagem própria além de poder emitir opiniões que serão de grande valia para a conclusão desta pesquisa.

Tratamento dos Dados

De acordo com as características do objetivo proposto, escolheu-se a abordagem qualitativa, pela necessidade de identificar características inerentes à única empresa, buscando identificar estratégias, métodos e especificidade de sua atuação no mercado competitivo em que está inserida, e de formar a avaliar os dados estáticos fornecidos. Os dados coletados serão analisados através de interpretação e comparação entre os depoimentos coletados, as notas provenientes de observação e documentação fornecida, a fim, de identificar padrões (semelhanças e diferenças) e solucionar a hipótese levantada por este trabalho.

A fim de padronizar os dados recolhidos na pesquisa documental e facilitar a compreensão e comparação, foi utilizado o método estatístico de percentagem, que segundo Lakatos (2002) trata-se de proporções que se multiplicam por 100 ou porção de um valor dado que pode ser determinado desde que se saiba quanto corresponde a cada 100. Para identificar o índice de inadimplência de duplicatas da Tear Têxtil no período do ano de 2.001 a 2.003, foi utilizado a fórmula:

$$\text{Índice Inadimplência} = \frac{DP/mês}{\text{Faturamento mês}} \times 100$$

em que,

$DP/mês$ = corresponde ao saldo de duplicatas em atraso no último dia do mês;

Faturamento mês = Valor total faturado no mês.

Para identificar o índice de inadimplência de cheques devolvidos da Tear Têxtil no período do ano de 2.001 a 2.003, foi utilizado a fórmula:

$$\text{Índice Inadimplência} = \frac{CH - DV/mês}{\text{Faturamento mês}} \times 100$$

em que,

$CH - DV/mês$ = corresponde ao saldo de cheques devolvidos no último dia do mês.

Lakatos (2002) afirma que embora a percentagem ajude na comunicação, devido à simplificação, é necessário à apresentação nas tabelas de percentagens os números brutos que elas representam, indicando, dessa maneira a base utilizada para o cálculo da percentagem, mas, devido a uma solicitação da empresa estudada os dados não serão apresentados, por serem confidenciais.

Para facilitar a análise e visualização dos dados também foi utilizado a média aritmética dos cheques devolvidos e das duplicatas em aberto, que segundo Lakatos (2002) é um dos procedimentos para a redução dos dados, expressando valores que se encontram situados entre um período definido. A média aritmética foi identificada através da fórmula abaixo:

$$M = \frac{\sum X_i}{N}$$

em que,

M = média aritmética;

$\sum X_i$ = somatório dos valores (cheques ou duplicatas) de um único ano;

N = número de meses (neste caso serão sempre 12).

5. RESULTADO E DISCUSSÕES

As entrevistas e os questionários aplicados aos entrevistados foram focados para responder o objetivo deste trabalho que é avaliar se a flexibilidade do departamento de crédito tem interferido no índice de inadimplência da empresa Tear Têxtil. Foi dividido em três pontos: identificar se os setores de cadastro, crédito e cobrança trabalham de forma sistêmica e identificar as principais causas dos índices de inadimplência e como a empresa trabalha com a flexibilidade na concessão de crédito.

Departamento de Cobrança, Crédito e de Cadastro

Através do método de observação foi identificada toda a rotina e os procedimentos do setor de cobrança. Este setor tem como objetivo administrar a carteira de duplicatas a receber, com o objetivo de manter o controle da inadimplência e otimizar as contas a receber da organização. O setor de cobrança é composto por quatro (04) funcionários, coordenados pelo gerente Senhor Ernane Guimarães. Suas atribuições são:

- ✓ Executar a cobrança em conformidade com a política emanada pela alta administração, com vistas a garantir as metas pré-estabelecidas;
- ✓ Acompanhar a pontualidade e pendências, como tecidos com defeito, entrega fora do prazo, preço e prazo em desacordo com o pedido;
- ✓ Administrar e controlar as entradas de recursos, com a finalidade de agilizar as baixas de duplicatas em liquidação;
- ✓ Realizar acordo de refinanciamento junto aos clientes inadimplentes em conformidade com a política de cobrança pré-definidas;
- ✓ Enviar duplicatas aos cartórios ou empresas terceirizados, com o objetivo de otimizar os recebimentos;
- ✓ Prever recebimentos de clientes ativos para confecção do fluxo de caixa;
- ✓ Conciliar extrato bancário e identificar os créditos efetuados pelos clientes;
- ✓ Enviar borderô de cobrança aos bancos cobradores;
- ✓ Baixar duplicatas recebidas junto aos bancos cobradores e junto à carteira de cobrança de forma a alimentar o setor de contabilidade com informações atualizadas e fidedignas;

Os setores de cadastro e de crédito são compostos por um (01) funcionário cada, que também são coordenados pelo gerente Senhor Ernane. O setor de cadastro tem objetivo de administrar o processo de entrada de clientes novos, examinando e avaliando as documentações, bem como busca de informações com objetivo de subsidiar o setor crédito na tomada de decisões, garantindo realizações de operações seguras à organização. Suas atribuições são:

- ✓ Examinar os documentos cadastrais apresentados pelos clientes, com o objetivo de compor arquivo de cadastro atualizado;
- ✓ Efetuar pesquisa junto às entidades que possam fornecer referências comerciais dos clientes, com a finalidade de propor limite de crédito ou rejeição do pedido;
- ✓ Desempenhar atividades correlatas, em apoio ao desenvolvimento dos trabalhos.

O setor de crédito analisa o desempenho econômico e financeiro dos clientes, pessoa física ou jurídica, a fim de decidir e emitir parecer sobre a viabilidade das operações comerciais, procedendo à aprovação ou reprovação de pedido de venda. Com esse trabalho de observação foi possível detectar que os setores de crédito, cadastro e cobrança da Tear Têxtil Ind. Com. Ltda mantêm diariamente um diálogo sobre os problemas gerados extra-rotina, ou seja:

- ✓ O setor de cobrança fornece informações sobre qualquer alteração no comportamento do cliente, como atrasos, pedido de prorrogações, cheque devolvido, de forma que o setor de

crédito possa monitorar os créditos dos clientes acompanhando e revisando os créditos concedidos, a fim de detectar possíveis problemas.

- ✓ Da mesma forma o setor de crédito e cadastro quando recebe informações do SCI, os chamados “alertas” que registra qualquer alteração dos clientes em outras empresas do mesmo ramo, informam imediatamente ao setor de cobrança, para que esse, possa verificar e acompanhar a situação do cliente em sua carteira de cobrança.

Ambos os entrevistados focaram a necessidade de existir uma excelência na comunicação dos setores para reduzir o índice de inadimplência. A empresa possui um sistema denominado MAGNUS onde todas as informações dos clientes estão disponíveis, facilitando a comunicação dos setores.

Os índices de inadimplência

Os índices de inadimplência de duplicatas da Tear Têxtil é quase constante, conforme poderá ser observado na TAB. 1. É visível que a inadimplência está caindo de um ano para outro, em 2.001 a média de inadimplência era 4,28% e em 2.003 2,24% o que representa uma queda de 52,34% em dois anos.

Tabela 1 - Índice de Inadimplência de Duplicatas em % – Tear Têxtil Ano 2001 a 2003

Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média
2001	4,80	4,61	3,31	5,03	4,82	4,12	3,88	4,80	4,10	5,04	2,80	4,00	4,28
2002	3,99	2,20	2,54	2,64	2,97	5,09	4,17	4,51	4,43	4,34	4,05	5,32	3,85
2003	6,02	4,55	1,27	1,2	1,22	3,31	3,9	1,14	0,78	0,97	1,03	1,46	2,24

Fonte: Tear Têxtil Ind. Com. Ltda.

Esta queda poderá ser explicada através da mudança ocorrida no setor financeiro da empresa, onde o setor de cadastro procura coletar o maior número possível de informações relativas ao comprador, para que o analista de crédito tenha condição de fazer uma análise mais adequada: “(...) um cadastro bem feito contribui em muito para a concessão de crédito e com certeza vai ajudar na cobrança com índice de inadimplência baixa”.(Gerente Financeiro).

Outra técnica utilizada para auxiliar a concessão de crédito é a visita técnica efetuada pelo Gerente Financeiro que tem o objetivo de avaliar pessoalmente a estrutura do credor, a mão de obra, o maquinário, quais são os principais fornecedores, e com essas informações avaliar o valor ideal de crédito a ser concedido. Este tipo de análise possui um alto custo, portanto somente é realizado em cidades com grande volume de venda.

A Tear Têxtil não é uma empresa líder de mercado, os seus principais clientes são pequenos varejistas, confecções das regiões norte e nordestes do Brasil, portanto algumas épocas interferem negativamente na inadimplência da empresa.

“Os períodos de final de Dezembro até Fevereiro são péssimos para a empresa. Nesta época de festas de final de ano, férias e carnaval o nordeste simplesmente para, sem se preocupar muitas vezes de liquidar suas dívidas. Depois deste período os clientes que estavam inadimplentes liquidam suas dívidas. Não podemos dar o luxo de não vender para estes clientes”.(Analista de Cobrança)

Outro grande motivo do índice de inadimplência da Tear Têxtil é a interferência da diretoria administrativa na concessão de crédito: “(...) nossa inadimplência poderia ser ainda menor, se a diretoria não interferisse na concessão de crédito, vários clientes que consideramos inadequados para obter uma linha de crédito tiveram a autorização da diretoria e hoje são nossos grandes problemas”.(Analista de cobrança).

Essa afirmação do Analista de Cobrança pode ser comprovada com o alto índice de cheques devolvidos da empresa, onde apenas 01 (um) cliente recusado pelo setor de crédito teve um alto crédito liberado pela diretoria, representando um montante total de R\$180.000 no período de dezembro de 2.001 até dezembro 2.003. Na TAB. 2 esta demonstrado o índice de cheques devolvidos com este cliente:

Tabela 2 – Índice de Cheques Devolvidos em Aberto em % – Tear Têxtil Ano 2001 a 2003

Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média
2001	2,47	3,42	3,78	3,43	4,48	4,66	4,19	4,36	4,66	4,30	4,39	6,20	4,19
2002	6,81	6,36	3,86	4,80	3,15	4,08	3,52	3,24	3,01	2,99	3,92	5,01	4,23
2003	4,69	3,88	3,77	4,00	4,18	3,49	4,75	4,63	6,63	5,25	5,75	8,58	4,97

Fonte: Tear Têxtil Ind. Com. Ltda.

Agora quando retiramos este cliente, percebemos claramente uma grande redução no volume de cheques devolvidos que poderá ser observado abaixo na TAB. 3.

Tabela 3 – Índice de Cheques Devolvidos em Aberto – Tear Têxtil Ano 2001 a 2003

Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média
2001	1,26	1,10	1,36	1,24	1,65	1,82	1,33	1,49	1,10	1,29	1,34	1,59	1,38
2002	1,62	1,71	0,94	1,21	0,62	1,26	1,21	0,74	0,56	0,58	1,68	2,07	1,18
2003	1,55	1,35	1,54	1,88	2,04	1,60	2,78	2,63	4,33	3,53	3,94	6,02	2,77

Fonte: Tear Têxtil Ind. Com. Ltda.

É visivelmente perceptível o quanto este cliente indicado pela diretoria influencia no índice de inadimplência da empresa.

A Flexibilidade e a Inadimplência

Apesar de ser muito criteriosa a concessão de crédito, a Tear Têxtil é bastante flexível podendo conceder crédito acima do limite estipulado, como também pequenos atrasos, não são motivos para interromper o crédito, conforme sugestões dos autores citados no referencial teórico:

“Com Certeza somos flexíveis até certo ponto, ou seja, de acordo com a performance do cliente conosco, às vezes faturamos para ele acima do limite. Só não somos flexíveis quando o cliente possuir duplicatas em atraso, cheques sem fundo e Alerta do SCI”.(Gerente Financeiro.).

“A flexibilidade é utilizada enquanto o cliente corresponder com as expectativas desejadas, ou seja, cumprir com o seu dever de liquidar as duplicatas”.(Analista de Crédito).

Na política para concessão de crédito adotada pela empresa, pequenos atrasos, pedido de prorrogação esporadicamente, pagamentos em cartórios são anomalias que não devem ser computadas como alerta, mas devem ser monitoradas. Toda concessão de crédito é feita de forma que não ultrapasse o nível de segurança estabelecido pelo gerente financeiro.

A empresa tem consciência que problemas naturais (chuvas, frio, calor) podem levar os clientes a ficarem inadimplentes, nestes casos os eles também são monitorados:

“O cliente precisa da nossa mercadoria para pagar o seu débito e nos precisamos receber. Sabemos que se não concedermos mercadoria o mesmo não poderá comprar em outra empresa, pois esta com o nome “sujo” e conseqüentemente não poderá gerar capital. É neste momento que monitoramos o cliente e o transformamos de inadimplentes a adimplentes.” (Gerente Financeiro).

Como dito acima, está flexibilidade não é utilizada para qualquer cliente, pois não é interessante para empresa ter alto volume de vendas e elevar o risco de inadimplência. Para que seja feito este

acordo o gerente financeiro e ou o representante comercial através de visitas pessoal fazem a avaliação da verdadeira realidade do cliente avaliando se o cliente possui ou não condição para liquidar o seu débito.

“(...) Acreditamos que o inadimplente poderá voltar a ser um bom cliente, já tivemos vários clientes que passaram por dificuldades financeiras e hoje são empresas sadias”.(Gerente Financeiro)

Já quando a concessão de crédito refere-se a um sistema *Vendor* não há flexibilidade, devido ao alto risco desta operação, apenas os clientes que apresentam um histórico de pontualidade podem possuir este tipo de crédito. Para evitar que flexibilidade interfira na inadimplência da empresa, a Tear Têxtil se apoia num excelente cadastro, num trabalho de comunicação constante entre os setores, representantes e com o Grupo Creditextil já mencionado no referencial teórico. Não podemos deixar de ressaltar que a flexibilidade utilizada pela empresa não afetou o índice de inadimplência da empresa, mas aumentou consideravelmente o volume de cheques devolvidos conforme poderá ser observado na TAB. 2, devido a política da empresa de aceitar cheques de terceiros.

Levantamento do Serasa, maior empresa do Brasil em pesquisa e análise econômico financeiras para apoiar decisões de crédito e negócios aponta que no período de 2001 à 2003 houve um aumento de 6,8% de cheques devolvidos em relação ao ano de 2.000. Neste período está registrado os maiores volumes de cheques devolvidos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÃO

O objetivo deste trabalho foi avaliar se a flexibilidade na concessão de crédito interfere positivamente ou negativamente no índice de inadimplência da empresa.

Ao contrário do que afirma os diversos autores citados no referencial teórico, a flexibilidade utilizada pela empresa Tear Têxtil concedida de forma consciente e monitorada não aumentou o índice de inadimplência da empresa. Conclui-se através dos dados apresentados, que a flexibilidade auxiliada por um cadastro bem feito, contribui substancialmente para uma boa análise de crédito diminuindo consideravelmente o percentual de inadimplência.

As empresas SCI e ou SERASA e o grupo CREDITEXTIL são grandes auxiliares a análise de crédito da Tear Têxtil. As informações destas empresas são apenas para suporte, por serem baseadas em dados numéricos e estatísticos; dados estes, muito rígido para uma análise de crédito, onde para a empresa o bom senso é fundamental para concessão de crédito a um cliente. Outro ponto importante, que justifica o sucesso da flexibilidade da empresa, é o trabalho sistêmico dos setores cadastro, crédito e cobrança, tanto no espaço físico quanto em sistema eles estão sempre em comunicação. Qualquer alteração no comportamento do cliente é informada a todos de forma espontânea, natural. Existe uma conscientização do grupo sobre as conseqüências e os risco do seu trabalho.

A flexibilidade utilizada pela Tear Têxtil como já dito, não aumentou o índice de inadimplência e contribuiu substancialmente para o aumento do seu faturamento mensal. Para a empresa a flexibilidade é utilizada como estratégia de negociação e financiamento constante, pois os principais clientes da empresa são pequenas e médias empresas do segmento de confecções, e em sua maioria com baixa estrutura financeira e administrativa.

Como também a empresa tem consciência que não é líder de mercado, e que é mais fácil fidelizar os clientes do que conseguir novos, neste ambiente concorrido, onde as concorrentes possuem tecnologia e produtos mais avançados. Sabe-se que o Brasil apresenta um grande contraste entre as

empresas têxteis, possuindo empresas pouco modernizadas e outras com tecnologia e condições de enfrentar até mesmo a concorrência externa.

A cobrança da Tear Têxtil tem a finalidade de tornar o cliente inadimplente a adimplente, sua política não é baseada simplesmente num sistema de recuperação de crédito, ela é monitorada de forma a manter o cliente até o ultimo momento. Somente após varias tentativas fracassadas para recebimento, os clientes são encaminhados para empresas de cobranças e ações judiciais.

REFERÊNCIAS

BLATT, Adriano. **Crédito problemático & inadimplência**: um enfoque estratégico da cobrança, negociação e recuperação de crédito. 2.ed.. São Paulo: Editora STS, 1998.

DOUT, João Carlos. Eficiência na gestão reduz risco. **Revista Fomento Mercantil**. São Paulo, ano XIV, nº 38, p.8-9, ago/2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio – O Dicionário da Língua Portuguesa**. 3.ed. São Paulo: Fronteira, 1.999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Editora Harbra, 1997.

LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SECURATO, José Roberto (coord.). **Crédito – Análise e avaliação do Risco – Pessoas Físicas e Jurídicas**. São Paulo: Editora Saint Paul, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4º edição. São Paulo: Atlas, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.