

GESTÃO DE CRÉDITO E COBRANÇA: ANÁLISE DOS RESULTADOS DA TERCEIRIZAÇÃO EM UMA FINANCEIRA

Karine Meybel de Medeiros

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Francisco Iranilson Brito

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Aneide Oliveira Araujo

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Resumo

A concessão de crédito envolve aportes significativos de capital em condições de risco, por isso requer uma gestão criteriosa que leve em conta as condições do mercado bem como os princípios de administração financeira. Algumas empresas procurando acompanhar as tendências de modernização dos processos de gestão e redução de custos tem optado pela terceirização de algumas das suas atividades-meios de modo a poder focar mais estrategicamente o seu negócio. Este trabalho tem como objetivo analisar o desempenho de uma unidade de concessão de crédito na qual foi implantada a terceirização dos setores de concessão de crédito e cobrança. Para tanto foram comparados os volumes de contratos novos e ativos antes e depois da terceirização, bem como o perfil de inadimplência. Trata-se de um estudo exploratório realizado na filial de Natal/RN de uma grande financiadora de veículos. Os resultados mostraram que nos primeiros doze meses pós-implantação da terceirização houve queda no número de contratos novos, aumento dos contratos em carteira, bem como dos níveis de inadimplência. Embora não possam ser generalizáveis em virtude do método utilizado e do pequeno número de observações possíveis, estes achados contribuem para a reflexão sobre a viabilidade deste tipo de decisão.

Palavras-chave: Crédito; Cobrança; Terceirização; Risco de crédito; Inadimplência.

1 Introdução

Com a evolução da economia, passaram a existir no mercado, empresas voltadas ao fornecimento de capital para clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, que buscam através do dinheiro de terceiros, uma forma de financiar seus projetos econômicos, de investimentos ou aquisição de bens de consumo. Para estas instituições garantirem o retorno do capital aplicado em investimentos dos seus clientes, são constituídos, dentre outros setores, o de Análise de Crédito e o de Cobrança. O primeiro analisa a capacidade de pagamento dos clientes, conforme as normas de crédito pré-estabelecidas pela empresa de acordo com seu foco e previsão de qual nicho de mercado quer atingir, enquanto que o segundo cuida de buscar, de forma eficaz, o retorno dos valores não recebidos daqueles clientes que não puderam, por diversos motivos, corresponder à expectativa de pagamento dos valores adquiridos por meio do financiamento, tornando-se inadimplentes.

Pensando em reduzir custos algumas empresas optam por trocar sua estrutura interna de trabalho e seus funcionários, por instituições terceirizadas, especializadas na prestação dos serviços de avaliação de crédito e cobrança, acreditando-se que esta alternativa melhora a eficácia dos processos de trabalho e redução de custos.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar se a terceirização dos setores de análise de crédito e cobrança de uma empresa financiadora contribuiu para a melhoria do seu desempenho, considerando os resultados obtidos com volume de financiamentos e níveis de inadimplência. Para tanto, são definidos como objetivos específicos:

- Caracterizar os serviços de terceirização dos setores de análise de crédito e cobrança contratados pela empresa;
- Identificar vantagens e desvantagens da terceirização das atividades financeiras;
- Analisar o comportamento da produção, em volume de créditos liberados, após a implantação dos serviços de terceirização;
- Analisar o comportamento da inadimplência de contratos, após a implantação dos serviços de terceirização.

O presente estudo justifica-se pelo interesse em analisar de forma mais aprofundada os impactos da terceirização dos setores de análise de crédito e cobrança em uma instituição financeira, acreditando-se que propiciará reflexões em torno dos atuais modelos de decisão.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva, conforme Gil (1991), por meio da análise do comportamento dos contratos e níveis de inadimplência antes e depois da terceirização dos serviços de concessão de crédito na filial de uma financeira localizada em Natal/RN, no período de outubro de 2005 a setembro de 2007.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa define-se como bibliográfica, conforme Cervo e Bervian (1983), por se basear em uma revisão da literatura disponível sobre o assunto e documental, conforme Beuren (2006), em razão de ter utilizado informações obtidas a partir de relatórios, da instituição objeto de estudo.

O estudo de caso foi escolhido como estratégia porque se busca reunir com intensidade e riqueza de detalhes, o maior número de informações possíveis sobre o assunto estudado, mas as conclusões obtidas ficam limitadas à empresa estudada. (GIL, 1999, p. 58)

2 Terceirização

As empresas têm passado continuamente por modificações em suas estruturas organizacionais, objetivando responder aos desafios de uma nova realidade comercial. A terceirização tem sido a solução encontrada por muitas empresas que convivem com fortes pressões por enxugamentos e redução de efetivos.

O objetivo principal da terceirização é a redução de custos através da transferência de serviços para uma empresa especializada, que possua competência técnica para produzir ou fornecer serviços com qualidade similar ou superior à firma contratante. De acordo com Davis (1992) “é a única forma viável de a empresa ter uma atenção concentrada em sua atividade-fim”.

Na atualidade é difícil imaginar qualquer empreendimento comercial ou industrial que não tenha ramificações ou parte dos seus serviços ou produtos realizados por terceiros. A partir da década de cinquenta com o desenvolvimento acelerado da indústria, a terceirização consolidou-se como técnica de gestão empresarial. É preciso ressaltar que, com o advento da globalização, a terceirização passou a ser palavra de ordem no mundo moderno.

Segundo Giosa (1993, p.11),

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

Considera-se a terceirização uma técnica saudável e atual, imprescindível a qualquer empresa, face ao cenário da globalização mundial, onde a concorrência é um fator presente em todas as atividades empresariais. Trata-se de uma metodologia de motivação e fomento à criação de novas empresas, possibilitando o surgimento de mais empregos. Incentiva o aparecimento de micro e médias empresas, e ainda o trabalho autônomo, gerando também a melhoria e incremento nas empresas existentes no mercado, com ganhos de especialidade, qualidade e eficiência.

Ao falar-se a respeito de terceirização é importante refletir a respeito do que pode ou não ser terceirizado. Todas as atividades que podem ser terceirizadas são também conhecidas por atividades-meio, ou seja, não exercem papel fundamental no produto-chave da empresa. As atividades relacionadas diretamente com o produto-chave da empresa, são chamadas de atividades-fim. De acordo com Queiroz (1998), esta diferença pode ser observada comparando as características de cada uma delas no Quadro 1:

QUADRO 1
CARACTERÍSTICAS DAS ATIVIDADES EMPRESARIAIS

| Atividades-Meio | Atividades-Fim |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • São aquelas que agregam custos ao produto. • Caracterizam-se como ações e atitudes administrativas ou intermediárias no processo produtivo, nas empresas, apoiando ou suportando a produção, sem interferir na qualidade ou no funcionamento do produto. • Mantê-las como gestão própria, administrando-as diretamente, traz incrementos no custo operacional das empresas, que, repassado ao preço do produto, vai encarecê-lo, reduzindo a sua competitividade. | <ul style="list-style-type: none"> • São aquelas que agregam valor ao produto. • Fazem parte do processo produtivo, sendo essenciais na montagem, construção e manufatura do produto. Estão diretamente ligadas à qualidade e ao funcionamento do produto. • O gerenciamento desta atividade está sempre dirigido para a melhoria do produto aprimorando-se a tecnologia, adquirindo novos conhecimentos que, aplicados no produto, o farão mais atrativo e eficaz, moderno, tecnicamente avançado e mais competitivo. Com isso aumenta o seu consumo, melhorando a rentabilidade das empresas. |

FONTE: Adaptado de Queiroz (1998, p. 100)

A terceirização tem atraído muitas organizações por contribuir para a diminuição dos custos pela concentração dos esforços naquilo que a empresa produz e oferece ao mercado, portanto precisa estar em conformidade com os objetivos estratégicos da organização, os quais irão revelar em que pontos ela poderá alcançar resultados satisfatórios.

As pesquisas indicam que é maneira ideal para que uma empresa ou organização trabalhe focada exclusivamente no seu negócio, além de ser uma forma de modernização das

relações trabalhistas, possibilita ganhos reais em agilidade, qualidade, produtividade, lucratividade e competitividade.

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

3 Concessão de crédito

As financeiras proporcionam, àqueles que não têm capital próprio para comprar o que desejam, dinheiro no momento oportuno, com taxas que variam de acordo com o valor, prazo, perfil do cliente e bem de garantia. Estas instituições buscam cada vez mais o crescimento do número de clientes em suas carteiras de crédito e, conseqüentemente, o aumento do volume de negócios e receitas com as altas taxas de retorno, embutidas nos empréstimos. Em conseqüência ao aumento da concessão de financiamentos, cresce a exposição ao risco de inadimplência. Como a liquidez dessas empresas está relacionada diretamente com a capacidade de conversão de empréstimos em caixa, espera-se que, para reduzir o risco de não receber, as financeiras adotem ações preventivas e inibidoras do não pagamento pontual dos valores investidos.

De acordo com Gropelli e Nikbakth (2002, p. 337), é necessário haver um equilíbrio entre rigidez e flexibilidade de padrões de crédito porque estes afetam diretamente tanto o poder de compra quanto a capacidade de pagamento dos clientes. A flexibilidade dos padrões de crédito traz vantagens – como o aumento das vendas, mas, também, desvantagens como uma maior probabilidade de mais contas incobráveis e o custo do financiamento adicional de contas a receber.

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

Cada empresa deve desenvolver uma política de crédito coordenada para encontrar o equilíbrio entre as necessidades de vendas e, concomitantemente, sustentar uma carteira a receber de alta qualidade. A política de crédito deve priorizar características básicas, incluindo o uso de concessão de crédito para estimular volume de vendas; critério para concessão de um crédito comercial; condições creditícias de venda de uma empresa; responsabilidades específicas de vendas e crédito para obter a informação necessária para processar linhas de crédito solicitadas; autoridade do departamento de crédito para implementar procedimentos de cobrança e crédito; procedimentos e diretrizes de cobrança; suspensão de crédito de contas de cliente, existindo título vencido, para controlar perda por exposição ao risco, dentre outras.

Pode-se dizer que, independentemente da atividade, o risco de crédito é constante. No entanto, as empresas devem aplicar conceitos fundamentais à análise e concessão do crédito baseados no conhecimento das características e perfil do cliente através de um cadastro adequado e que proporcione informações amplas, seguras e fidedignas.

Quando se refere a consumidores e clientes adquiridos através de vendas a prazo, devem-se considerar os riscos intrínsecos ao crédito. Gitman (2001, p. 205) define que “risco

de crédito, no sentido mais básico, é a possibilidade de perda financeira. Ativos com possibilidades maiores de perda são mais arriscados do que aqueles com possibilidades menores de perda”.

As políticas de crédito podem auxiliar a atingir o equilíbrio entre os objetivos de lucro com as necessidades do cliente e definir características básicas do mesmo, como por exemplo, comportamento apropriado; padrões ou critérios de desempenho que permitam medir o cumprimento das políticas e objetivos pelo comportamento e os procedimentos que definem atividades específicas para garantir que os padrões sejam satisfeitos.

De acordo com Securato (2002),

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

Consideram-se metas de uma política de crédito eficaz e eficiente, o interesse em assegurar que o credor atinja resultados financeiros pretendidos com ajuste para risco, com alta confiabilidade e a preocupação em minimizar as perdas consistentemente com o retorno esperado e tolerância e propensão a riscos.

Os padrões de crédito, segundo Lemes Junior et al (2002, p. 444) “estabelecem as condições mínimas que o pretendente deve possuir para receber crédito da empresa”. Nessa mesma linha, o risco de não recebimento de valores a receber acaba apresentando relação direta com os padrões de crédito. Esse risco de não receber aumenta na mesma proporção em que se amplia o prazo de pagamento de um valor financiado. Estes autores também esclarecem que, “o tempo estipulado para o pagamento decorrente da concessão do crédito é condição tão importante quanto à concessão do crédito em si”. (LEMES JUNIOR et al, 2002, p. 445)

A companhia busca as informações sobre o cliente, através de ficha cadastral preenchida pelo próprio solicitante do crédito, nos documentos apresentados, e em informações adicionais através de outras fontes. Com todas as informações em mãos, os analistas de crédito da financiadora partem para a confirmação da qualidade e veracidade dos dados. Depois analisam os dados confirmados para a tomada de decisão sobre o crédito pretendido. O tempo de realização desse processo é de grande importância, pois os clientes desejam obter a resposta sobre liberação de seu crédito o mais rápido possível, e essa resposta em tempo hábil é fator determinante no fechamento do negócio.

Com os resultados da análise, tem-se que tomar a decisão de liberar, ou não, o crédito para o cliente. Uma técnica bastante popular que auxilia nessa tomada de decisão “é a classificação de crédito – um procedimento que resulta em uma nota que mensura a saúde de crédito geral do requerente. A nota final de crédito é retirada de uma média mensurada de notas obtidas em características-chave financeiras e de crédito”. (GITMAN, 2001, p.518)

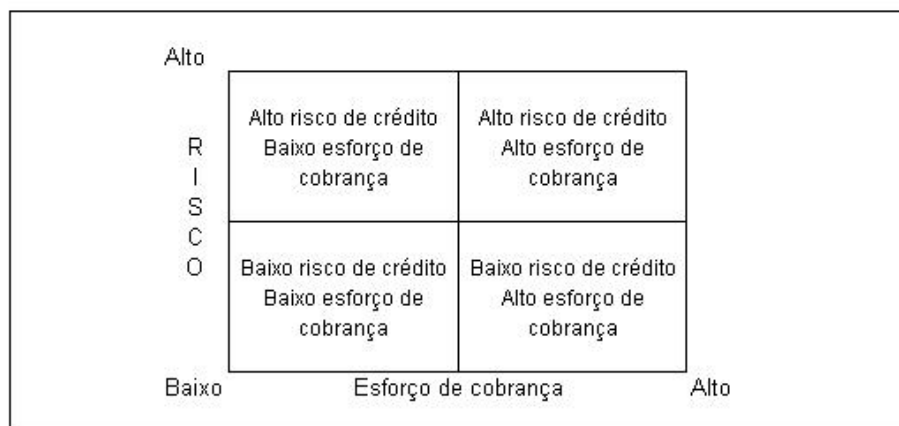
De acordo com Lemes Junior et al (2002) essa técnica é aplicada através de uma *Tabela de Classificação de Crédito*, que deve ter parâmetros pré-definidos e composição de itens escolhidos pela gerência de crédito da empresa financiadora, levando em consideração as características e costumes da região, como também, atribuindo os respectivos pesos e importância negativa ou positiva de cada item, de acordo com o seu grau de importância.

Por fim, a informação ao cliente sobre a decisão do crédito deve ser formal e, caso não haja condições de aprovação do crédito de acordo com as políticas da empresa, “deve ser

aberta a possibilidade de continuidade de negociação através de reforço de garantias, como a utilização de avalista ou fiador, por exemplo.” (LEMES JUNIOR et al, 2002, p. 450)

4. Gestão de Cobrança

A cobrança é uma parte muito importante do ciclo operacional e financeiro de uma empresa, e tem assumido cada vez mais um papel relevante dentro das organizações. Segundo Silva (2006, p. 354), a gestão de cobrança deve estar focada na maximização visando melhorar o fluxo de caixa e na minimização de perdas de negócios futuros. Assim, as políticas de crédito e cobrança devem andar em harmonia com as atividades e mercados envolvidos com os negócios da empresa. Essas políticas são relevantes e precisam ser definidas de forma clara, além de dispor de mecanismos eficientes para operacionalizar o processo de forma estruturada e eficaz, considerando a perspectiva de risco conforme demonstra a Figura 1.



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

FIGURA 1: POLÍTICAS DE CRÉDITO E AÇÃO DE COBRANÇA

Observa que, no quadrante superior esquerdo tem-se uma política de crédito direcionada para clientes de alto risco com aplicação de uma fraca ação de cobrança. A aceitação desse tipo de cliente pode levar à liberação de crédito para todos os pretendentes, o que pode gerar menor custo com análise de crédito e crescimento rápido da participação da empresa no mercado. Esse aumento rápido da participação no mercado irá requerer que a empresa opere com uma margem maior. Uma análise de crédito e ações de cobrança de baixo custo podem ser compensadas com maiores gastos com investimentos em recebíveis e maior volume de perdas de crédito.

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

No quadrante inferior direito tem-se a combinação de uma política orientada para operação com clientes de baixo risco de crédito combinada com uma ação de cobrança agressiva. Em uma situação dessas, a empresa trabalha com uma margem de lucro bem apertada, o que não oferece possibilidade de maiores investimentos em duplicatas a receber e perdas. Por outro lado, a seleção de clientes de baixo risco pode restringir o crescimento das vendas.

No quadrante inferior esquerdo, a adoção de uma política direcionada as operações com clientes de baixo risco de crédito ocorre, ao mesmo tempo, que uma ação de cobrança mais liberal. A premissa é de que bons clientes pagam bem e, portanto, a empresa pode relaxar nas ações de cobrança. Neste caso, apesar de a empresa operar com clientes de baixo risco, o leve acompanhamento da carteira de recebíveis pode elevar o prazo médio de recebimentos e, então, demandar maior volume de capital de giro para cobrir os custos financeiros de captação de empréstimos. Isto pode requerer uma margem de lucro maior.

O relacionamento ideal entre empresa e clientes existiria se, após a concessão do crédito, os clientes pagassem os seus débitos todos em dia. Mas, nem sempre isso acontece, e nesse momento podem surgir divergências e conflitos entre o cliente, que espera uma postura flexível da empresa, e a companhia que, por outro lado, tem a responsabilidade de cumprir com os resultados na área de cobrança.

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

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

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

5 Descrição e Análise dos Dados

A unidade objeto de estudo é filial de uma conceituada companhia do ramo de financiamentos, em evidência no mercado brasileiro há mais de 80 anos, com uma trajetória marcada por uma cultura de liberação de crédito ágil e sem muitas exigências. Formada por uma equipe de cobrança local eficaz, trabalhava procurando conhecer as particularidades dos seus financiados, como forma de conseguir atender às necessidades dos mesmos. Com esta postura conquistou, gradativamente, uma expressiva quantidade de clientes e durante vários anos foi líder de mercado com sua estrutura totalmente interna e sua forma simples e eficaz de trabalho.

Líder no mercado de financiamento de veículos, a instituição especializou-se no crédito e financiamento de bens, tornando-se conhecida por sua solidez no mercado, pela agilidade na aprovação do crédito, pela automação de seus processos e por suas taxas competitivas. Desde 1963, com 50% do controle adquirido por um grupo estrangeiro e

completado em 1970, carrega as marcas da confiança, da credibilidade e da segurança a seus clientes e parceiros.

Com mais de 30 mil lojas credenciadas em todo o Brasil, oferece vantagens tanto para o lojista quanto para o consumidor final. Para o consumidor, financia bens ou serviços, com pagamento a prazo e em condições adequadas as suas necessidades. Para o lojista credenciado, oferece mais uma forma de pagamento para seus clientes, potencializando vendas, com análise de crédito executada por especialistas e sem burocracia.

Durante quase 30 anos como líder absoluto no mercado brasileiro, em 1989 com a inauguração de mais uma filial, passou a atuar na cidade do Natal, chegando a mais de 190 lojas (intermediárias) cadastradas e onde também ao passar dos anos consolidou-se como líder em financiamentos de veículos automotivos no mercado local. Além das linhas para veículos automotivos, oferece financiamentos para outros bens e serviços, como casas pré-fabricadas, equipamentos médico-hospitalares e odontológicos, *fitness*, informática, materiais de construção, móveis, náutica, peças e serviços automotivos e turismo.

5.1 Decisão de terceirização

Procurando acompanhar uma tendência de modernização do segmento resolveu terceirizar suas atividades nos setores de crédito e cobrança. Ao mesmo tempo resolveu restringir a sua política de liberação de crédito tornando mais criteriosa a análise dos clientes, através da implantação de um novo sistema de classificação de risco dos financiamentos e dos possíveis clientes. Em decorrência desta medida, o número de funcionários acabou por ser reduzido, de 32 para 20 funcionários, representando uma redução de 38,4%, pois os extintos setores exerciam atividades que concentravam o maior número de colaboradores. Parte desses funcionários foi transferida para a área comercial (operadores comerciais), que foi ampliada e se mantém hoje como o setor da empresa que mais recebe investimentos e apoio dos gestores. Já os demais funcionários buscaram oportunidades de trabalho em outras companhias.

A parte física da empresa recebeu significativas mudanças, toda a estrutura com mais de seis anos de uso, foi substituída por móveis de *design* moderno e equipamentos de última geração. A financiadora também mudou de endereço e passou a funcionar em um prédio construído especialmente para receber sua estrutura, com uma área pouco menor que a do prédio anterior, porém com espaços projetados para adaptar-se ao novo número de funcionários e as atividades atuais da empresa.

A contratada surgiu no final do ano 2000 e não parou de inovar em um setor da economia que pouco investia em tecnologia e qualificação de atendimento. Fez tanto em tão pouco tempo que se tornou expoente desse mercado, oferecendo diferenciais que possibilitaram atrair clientes que buscavam alavancar a venda de seus produtos e agregar valor no relacionamento com seus consumidores. A sua força está consolidada em uma estratégia de negócio bem definida, que a faz ir além e atuar como consultora no relacionamento com o cliente final, sempre em busca da sua satisfação.

Para alcançar esse nível de excelência operacional, a contratada direcionou seu trabalho na produtividade e nos serviços personalizados que projeta, implementa e opera. Foram esses conceitos que permitiram que a empresa ganhasse respeito no segmento. Afinal, não é todo dia que uma companhia consegue, em apenas quatro anos, o posto de uma das maiores geradoras de emprego do país e aumentar seu faturamento bruto em quase 300%.

Milhões de reais foram aportados para equipar a empresa com modernos equipamentos e com as melhores e mais adequadas ferramentas tecnológicas, além de também preparar profissionais altamente capacitados que garantem um atendimento que satisfaça todos os públicos envolvidos no negócio. Assim, mais que uma prestadora de serviços, a contratada atua como consultora de seus clientes para identificar a melhor solução de relacionamento com os consumidores. Essa co-gestão permite-lhe desenvolver e implementar serviços completos de atendimento, ativos ou receptivos, como atendimento ao cliente, telemarketing, help desk, centrais de cobrança, retenção e Internet *call center*.

O processo desde a proposta do cliente até a formalização do contrato de financiamento envolve a execução de um conjunto de tarefas que tem como objetivo, além de atender o maior número de clientes e volume de recursos emprestados, reduzir ao máximo o risco de inadimplência, conforme segue:

- a) Entrada no Sistema ADP (Administrador de Propostas);
- b) Classificação de risco pelo sistema de *Credit Scoring* (avaliação para decisão do crédito, de acordo com a nota obtida na tabela de classificação, com base em características-chave financeiras e de crédito);
- c) Consulta aos órgãos de proteção ao crédito;
- d) Consulta às listas de clientes com restrições de crédito, ou com débitos em aberto com a financiadora ou outras empresas do grupo;
- e) Checagem telefônica para verificar a veracidade dos dados informados (endereços, telefones, referências pessoais, profissionais e comerciais);
- f) Checagem telefônica com o cliente para conferência de dados e de solicitação de crédito;
- g) Análise dos dados e confirmações do cadastro a fim de verificar o perfil do cliente e se ele se enquadra nas políticas internas de crédito;
- h) Definição sobre a aprovação ou negativa do crédito solicitado (a resposta será apresentada na tela da proposta de financiamento no site da empresa via internet).

5.2 Desempenho observado

De outubro de 2005 a setembro de 2007 a unidade objeto de estudo manteve em média 31.969 clientes ativos por mês. Neste período foram registrados 29.372 novos contratos, sendo que 16.086 foram firmados nos doze meses antes da terceirização e 13.286 nos doze meses subsequentes, registrando-se uma redução de 2.800 contratos o que equivale a 17,41%, conforme demonstra a Tabela 1

TABELA 1

VOLUME DE CONTRATOS NOVOS E ATIVOS PRÉ E PÓS-TERCEIRIZAÇÃO

| Mês de Referência | CONTRATOS NOVOS | | CONTRATOS ATIVOS | |
|-------------------|-----------------|--------|------------------|--------|
| | Antes | Depois | Antes | Depois |
| Outubro | 1259 | 1187 | 30165 | 32954 |
| Novembro | 1281 | 1296 | 30439 | 33037 |
| Dezembro | 1564 | 1356 | 30709 | 33026 |
| Janeiro | 1499 | 1314 | 30940 | 32907 |
| Fevereiro | 1308 | 955 | 31251 | 32770 |

| | | | | |
|---------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Março | 1460 | 1179 | 31572 | 32626 |
| Abril | 1187 | 940 | 31813 | 32390 |
| Maió | 1449 | 1061 | 32175 | 32161 |
| Junho | 1311 | 776 | 32481 | 31768 |
| Julho | 1226 | 1059 | 32525 | 31515 |
| Agosto | 1283 | 1140 | 32691 | 31276 |
| Setembro | 1259 | 1023 | 32895 | 31161 |
| Total de Contratos | 1.6086 | 13.286 | 379.656 | 387.591 |
| Média Mensal | 1.341 | 1.107 | 31.638 | 32.299 |

FONTE: Sistema BackOffice da financeira.

Ao contrário dos contratos novos a carteira de contratos ativos aumentou em 7.935, o que representa um crescimento de 2,1% indicando, neste caso, uma possível perda de eficiência na cobrança especialmente no primeiro semestre depois da terceirização.

Considerando inadimplência o não pagamento até a data de vencimento de um compromisso financeiro, pode-se inferir que houve menos eficiência na cobrança considerando o aumento do prazo de recebimento principalmente da Cobrança legal 1, que cresceu 28% em relação ao período que antecedeu à terceirização, seguido da Cobrança Legal 2 que aumentou em 23%. (Tabela 2)

TABELA 2

PERFIL DE INADIMPLÊNCIA PRÉ E PÓS-TERCEIRIZAÇÃO

| Mês de Referência | COBRANÇA PRÉ-LEGAL (31 A 60 dias) | | COBRANÇA LEGAL 1 (61 A 90 dias) | | COBRANÇA LEGAL 2 (maior que 90 dias) | |
|---------------------------|-----------------------------------|--------------|---------------------------------|-------------|--------------------------------------|--------------|
| | Antes | Depois | Antes | Depois | Antes | Depois |
| Outubro | 1262 | 1571 | 414 | 708 | 955 | 1447 |
| Novembro | 1343 | 1536 | 453 | 752 | 1003 | 1436 |
| Dezembro | 1181 | 1342 | 431 | 671 | 1036 | 1371 |
| Janeiro | 1265 | 1353 | 442 | 789 | 1136 | 1364 |
| Fevereiro | 1253 | 1465 | 474 | 752 | 1152 | 1420 |
| Março | 1515 | 1421 | 527 | 747 | 1255 | 1413 |
| Abril | 1571 | 1585 | 567 | 869 | 1326 | 1477 |
| Maió | 1609 | 1565 | 676 | 779 | 1377 | 1608 |
| Junho | 1655 | 1598 | 701 | 714 | 1399 | 1727 |
| Julho | 1627 | 1434 | 673 | 681 | 1390 | 1768 |
| Agosto | 1532 | 1369 | 725 | 581 | 1418 | 1694 |
| Setembro | 1506 | 1403 | 689 | 629 | 1496 | 1606 |
| Total de Contratos | 17319 | 17642 | 6772 | 8672 | 14943 | 18331 |
| Média Mensal | 2664 | 2714 | 1042 | 1334 | 2299 | 2820 |

FONTE: Sistema BackOffice da financeira

Esta alteração modifica sensivelmente o perfil de inadimplência que antes da terceirização era de 44% para menos de 60 dias, passa para 40%, enquanto que os inadimplentes com mais de 90 dias que representava 38% passaram a ser 41%, bem como os referentes ao período intermediário de 61 a 90 dias que eram 17% cresceram para 19%.

Todavia, esse período em situação de maior risco operacional, passou a apresentar melhorias a partir do mês de maio/2007, quando o quadro de cobrança obteve redução de 44% para 13% nessa diferença a maior de clientes em atraso, entre a época antes de ser terceirizada

e a atual. O melhor resultado dessa recuperação ocorreu em agosto/2007, com um número de inadimplentes 24% menor que o de agosto de 2006.

6 Considerações Finais

A partir da análise dos resultados é possível observar que, a terceirização dos setores de análise de crédito e cobrança da financiadora, considerando os resultados obtidos com volume de financiamentos e níveis de inadimplência, não contribuiu para melhoria do seu desempenho. A observação dos números de produção de novos contratos e da quantidade de contratos ativos na carteira da companhia financiadora evidenciou queda em todos os meses após a implantação da terceirização na empresa.

Em movimento inverso ao de redução do volume de novos negócios e manutenção de clientes, a quantidade de contratos inadimplentes aumentou em todos os níveis de cobrança. O ponto mais preocupante chegou com o significativo aumento na faixa de cobrança de clientes em atraso de 61 a 90 dias, considerando que esse grupo era o que mantinha um menor número de contratos, antes de ser implantada a terceirização da cobrança.

É importante ressaltar que, a partir de julho de 2007 os níveis de inadimplência começaram a apresentar redução em todas as faixas de cobrança. Todavia, o volume de novos negócios e a quantidade de contratos ativos na carteira de crédito se manteve em queda.

O fato de a terceirização dos setores de análise de crédito e cobrança da financeira não ter contribuído para a melhoria de seu desempenho, pode ter como principais influências; a redução do quadro interno de funcionários da empresa e o aumento da rigidez nos critérios de análise para concessão de crédito aos clientes.

Outros prováveis fatores desse insucesso podem ser apontados, porém ficam limitados por falta de dados que sirvam de base para a comprovação empírica. São eles: os custos de manutenção, a substituição de funcionários experientes, além da abertura de empresas concorrentes que vieram em busca do sucesso e dos grandes lucros obtidos pela financiadora ao longo dos anos em que foi líder de mercado.

REFERÊNCIAS

- BEUREN, Ilse Maria et al. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- DAVIS, Frank Stephen. *Terceirização e Multifuncionalidade: Idéias Práticas para a Melhoria da Produtividade e Competitividade da Empresa*. São Paulo: STS, 1992.
- GARRISON, R. H., NOREEN, E. W. e BREWER, P. C. *Contabilidade Gerencial*. 11ed. Trad. e revisão. Antonio Zoratto Sanvicente – Rio de Janeiro : LTC, (2007)
- GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar projetos de Pesquisa*, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIOSA, Lívio A. *Terceirização – uma abordagem estratégica*. São Paulo, Pioneira, 1993.

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

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

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

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

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W. e JORDAN, B. D. *Princípios de administração financeira*. Tradução Andréa Maria Accioly Fonseca Minardi; revisão técnica Antonio Zoratto Sanvicente. – 2. ed. – São Paulo ; Atlas, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999

SECURATO, José Roberto. *Análise e Avaliação do Risco – Pessoas Físicas e Jurídicas*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

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