

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO ADMINISTRAÇÃO DIURNO

Tatiele de Vargas Otero

**INADIMPLÊNCIA NO SETOR DE TRANSPORTE: UM ESTUDO  
COM OS ESTUDANTES SOBRE AS SUAS CAUSAS NA EMPRESA  
QUIRON TUR LOCALIZADA EM PALMEIRA DAS MISSÕES - RS**

Palmeira das Missões, RS  
2019

**Tatiele de Vargas Otero**

**INADIMPLÊNCIA NO SETOR DE TRANSPORTE: UM ESTUDO COM OS  
ESTUDANTES SOBRE AS SUAS CAUSAS NA EMPRESA QUIRON TUR  
LOCALIZADA EM PALMEIRA DAS MISSÕES - RS**

Relatório de Estágio apresentado ao Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, campus Palmeira das Missões como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração**.

Orientador: Prof<sup>o</sup>.Dr. Nelson Guilherme Machado Pinto

Palmeira das Missões, RS  
2019

**Tatiele de Vargas Otero**

**INADIMPLÊNCIA NO SERVIÇO DE TRANSPORTE: UM ESTUDO COM OS ESTUDANTES SOBRE AS SUAS CAUSAS NA EMPRESA QUIRON TUR EM PALMEIRA DAS MISSÕES – RS**

Relatório de Estágio apresentado ao Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, campus Palmeira das Missões como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração**.

**Aprovado em 01 de Julho de 2019:**

---

**Nelson Guilherme Machado Pinto, Dr. (UFSM)**  
(Orientador)

---

**Vagner Naysinger Machado, Me. (UFSM)**

---

**Fernando Cavalheiro Krauzer, Me. (UFSM)**

Palmeira das Missões, RS  
2019

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por ser sempre fiel, guiando meus passos, me dando força, sabedoria e garra para chegar até aqui.

Aos meus pais Jeferson Otero e Cristiana Otero, por me darem todo suporte abrindo mão de seus sonhos para realizarem os meus, serem meu refúgio sempre e me ensinarem a ser forte para enfrentar todos os obstáculos, sem vocês nada disso seria possível, amo vocês!

À minha irmã Cristiele Otero pela parceria em todos os momentos, me amparando e me dando forças para alcançar meus objetivos, sempre torcendo pelo meu sucesso e me oferecendo palavras de carinho nos momentos mais difíceis, meu amor por você é eterno, obrigada!

Ao meu filho José Pedro Otero Brizolla por ser paciente, carinhoso e compreensivo com minha ausência, sendo sempre o maior apoio e incentivo para que eu chegasse até aqui, você é meu maior orgulho, meu amor infinito, essa conquista é por você!

Ao meu marido Rossano Brizolla, por todo apoio, e suporte, por acreditar em mim, mesmo quando eu estava desanimada e desacreditada, dando amor e me impulsionando a não desistir dos meus sonhos, sem você eu não estaria aqui, meu amor incondicional, obrigada!

Aos meus avós, tios, primos que sempre me deram apoio e amor incondicional nessa caminhada onde passamos por felizes e também péssimos momentos, por isso em especial minha gratidão ao meu tio Denis Fernando Buligon (in memoriam), por ter sido parceiro, amigo, por vezes até meu pai, essa conquista dedico à você, que hoje cuida de toda nossa família ai do céu. Você estará sempre nas minhas melhores lembranças, saudades eternas!

Ao meu orientador Nelson Guilherme Machado Pinto, por toda paciência, dedicação e conhecimentos compartilhados comigo, és um exemplo de profissional competente e dedicado à esta linda profissão.

À empresa Quiron Tur pela oportunidade de realizar o estágio para conclusão deste trabalho, em especial ao proprietário Luiz Henrique Alves, pelo apoio e incentivo, tornando possível a realização deste sonho.

À Universidade Federal de Santa Maria por fornecer toda a estrutura e oportunidades durante o período de graduação.

## RESUMO

### **INADIMPLÊNCIA NO SETOR DE TRANSPORTE: UM ESTUDO COM OS ESTUDANTES SOBRE AS SUAS CAUSAS NA EMPRESA QUIRON TUR LOCALIZADA EM PALMEIRA DAS MISSÕES – RS**

AUTORA: Tatiele de Vargas Otero  
ORIENTADOR: Nelson Guilherme Machado Pinto

No cenário atual financeiro do país, diante da crise econômica as organizações precisam estar cada vez mais atentas e em busca de alternativas que possam mantê-la protegida dos riscos e minimizando o máximo possível as causas que possam deixar a saúde financeira e estabilidade de vida da empresa ameaçada. Um dos fatores que vem preocupando cada vez mais as empresas, é o crescente número de inadimplentes, por isso o objetivo principal deste trabalho é identificar as causas da inadimplência e posteriormente sugerir um plano de ações para solucionar este problema na empresa Quiron Tur localizada no município de Palmeira das Missões – RS, no período de fevereiro de 2016 à março de 2019. O estudo se trata de uma pesquisa de caráter qualitativo, onde foram aplicadas entrevistas aos clientes inadimplentes, onde continham oito questões abertas. Após a realização das entrevistas, para serem analisados os dados obtidos, os resultados foram divididos em três categorias de análise, desta forma foi possível traçar um plano de ações afim de sugerir soluções, como a formalização do processo de cobranças da empresa e adoção de um cadastro de clientes atualizado, com o objetivo de minimizar o número de inadimplência da empresa, contribuindo diretamente com a saúde financeira da organização.

**Palavras-chave:** Inadimplência. Processo de Cobrança. Cadastro de Clientes.

## **ABSTRACT**

### **INADIMPLANCE IN THE TRANSPORTATION SECTOR: A STUDY WITH STUDENTS ABOUT THEIR CAUSES AT THE QUIRON TUR COMPANY LOCATED IN PALMEIRA DOS MISSÕES - RS**

AUTHOR: Tatiele de Vargas Otero  
ADVISOR: Nelson Guilherme Machado Pinto

In the current financial scenario of the country, faced with the economic crisis, organizations need to be more attentive and in search of alternatives that can keep it protected from the risks and minimizing as much as possible the causes that can leave the financial health and stability of life of the threatened company. One of the factors that are increasingly worrying companies is the increasing number of defaulters, so the main objective of this work is to identify the causes of default and subsequently suggest a plan of actions to solve this problem in the company Quiron Tur located in the municipality of Palmeira das Missões - RS has been presenting, from February 2016 to March 2019. The study is a qualitative research, where interviews were applied to delinquent clients, which contained eight open questions. After the interviews were conducted, to analyze the data obtained, the results were divided into three categories of analysis, so it was possible to draw up a plan of actions in order to suggest solutions, such as the formalization of the company's collection process and adoption of a updated customer register, with the purpose of minimizing the number of defaults of the company, contributing directly to the financial health of the company.

**Keywords:** Default Rate. Collection Process. Customer base.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1	GESTÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS .....	13
2.2	CONCESSÃO DE CRÉDITOS .....	15
2.3	INADIMPLÊNCIA .....	17
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	19
3.3	COLETA DE DADOS .....	20
3.4	PERÍODO DE ANÁLISE .....	21
3.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	21
3.6	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	21
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
4.2	DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COBRANÇA .....	23
4.3	CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	24
4.4	SATISFAÇÃO COM O PROCESSO DE COBRANÇA .....	25
4.5	MOTIVAÇÃO PARA A INADIMPLÊNCIA.....	26
4.6	MELHORIAS NOS SERVIÇOS E FROTA .....	27
4.7	PLANOS DE AÇÃO .....	29
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>31</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>33</b>
	<b>ANEXO .....</b>	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na era atual as mudanças nas mais diversas áreas vêm ocorrendo de forma cada vez mais frequentes e também necessárias, fato este, que resulta em uma maior competitividade no mercado. Diante deste contexto, as empresas precisam buscar mais rapidamente maneiras eficientes de não só atrair novos clientes, mas como também fidelizar os seus já existentes.

Uma das formas que as empresas estão encontrando de fazer com que seus clientes passem a fidelizar-se ou então atrair novos clientes é por meio da concessão de crédito. Desde 1994 com a implantação do Plano Real a concessão de crédito passou a fazer parte dos negócios mais rentáveis nas instituições bancárias, já que a mesma não lucrava mais com a desvalorização da moeda, uma vez que após o Plano Real a mesma se estabilizou. (CAMARGOS; CAMARGOS; ARAÚJO, 2012). Porém, sabia-se que a concessão de crédito não poderia ser cedida a todos os indivíduos solicitantes, a partir disto, veio então a preocupação em estabelecer políticas de concessão de crédito mais claras e seguras, uma vez que isto definiria o sucesso ou insucesso para o credor em relação às concessões de crédito realizadas.

Segundo Sehn e Junior (2007) a palavra crédito vem do latim, *credere*, cujo significado é acreditar, confiar em alguma pessoa ou algo que é de sua posse. Por isso, a concessão de crédito deverá ser estruturada por meio de políticas internas da empresa, com a determinação de uma quantidade de crédito destinada aos clientes que querem realizar a compra, mas não tem condições de fazê-la a vista. Esta pode ser considerada uma estratégia das empresas que a adotam, com o objetivo de alavancar suas vendas e se destacar diante aos concorrentes.

Porém, como qualquer estratégia estabelecida nas empresas a concessão de crédito possui alguns riscos que devem ser considerados pelas empresas que pretendem implantar esta ferramenta, como por exemplo, a inadimplência, que é o não pagamento ou não cumprimento de um acordo ou cláusula afirmados em um contrato (SEHN; JUNIOR, 2007). Desta forma, ao conceder o crédito as empresas precisam analisar quais são os riscos que correm, em virtude da incerteza diante ao pagamento das dívidas, uma vez que não há como ter certeza de que o cliente terá como cumprir com seus compromissos (ANDRADE et al., 2008).



Ao analisar estes riscos deve-se levar em consideração a atual economia do país, onde se está vivendo uma das piores crises econômicas da história, contudo, a inadimplência pode advir de outros motivos. O não pagamento dos deveres assumidos pode se dar por causas pessoais ou ainda por problemas nos serviços fornecidos, o que torna um cliente inadimplente (DARÓS; PINTO, 2017).

A partir desta ótica pode-se observar a importância que a empresa precisa levar em consideração, ao traçar um plano de concessão de crédito, para que consiga lidar com imprevistos e medir o tamanho dos riscos que estará vulnerável ao realizar a concessão, de forma que não venha a afetar a saúde da empresa. Portanto, Camargos, Camargos e Araújo (2012) afirmam que desenvolver modelos de previsão serviria para aumentar a qualidade das previsões de inadimplência, bem como as suas causas, além de garantir para a empresa a sustentabilidade e ganhos financeiros, facilitando assim a minimização dos riscos de inadimplência do comprador em relação a empresa concedente do crédito.

Ainda segundo dados de uma pesquisa realizada pelo SPC (Serviço Central de Proteção ao Crédito) e do CNDL (Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas), em janeiro de 2018 havia 60,7 milhões de pessoas negativadas no Brasil, número esse que corresponde a 39,91% da população do país com idades entre 18 e 95 anos. Registra-se assim, o maior número de inadimplentes considerando as proporções de população de cada região, de maneira exemplificada, na região Norte, que tem 45,4% dos consumidores com idades entre 18 e 95 anos negativados, e o destaque de menor proporção de inadimplência que fica na região Sul, com 36,62% da população que não cumpriu seus pagamentos.

Diante destes fatos é importante que as empresas adotem políticas de concessão de crédito bem estruturada, clara e segura, e que sejam criteriosas na abertura de novos crediários. Esse fator poderia minimizar os riscos evitando os riscos de inadimplência dos compradores, fator esse que além de comprometer financeiramente a empresa, uma vez que a mesma também possui deveres a cumprir, também pode ser considerado um processo constrangedor e desgastante ao que diz respeito a cobrança jurídica.

As concessões de crédito para auxiliar pessoas que estão com dificuldades financeiras resulta em pagamento da dívida ou a inadimplência. Esta é o não cumprimento da obrigação de pagar. A inadimplência está ocorrendo corriqueiramente, ou as dívidas são quitadas voluntariamente, ou por iniciativa do

devedor ou interpelação do credor. Por isso Maia (2007, p. 30) afirma que “qualquer que seja a prestação prometida, o devedor está obrigado a cumpri-la, tendo o credor o direito de receber exatamente o bem, o serviço ou o valor estipulado, não sendo obrigado a receber coisa diversa”.

Sendo assim, esta pesquisa será aplicada na empresa Quiron Tur, onde atua no município de Palmeira das Missões-RS, realizando viagens de turismo e para fins de estudo com universitários, tendo em vista que a empresa é a única no município que presta o serviço para os estudantes que viajam com destino ao município de Cruz Alta-RS, por este motivo foi a empresa escolhida para o estudo. A escolha pela pesquisa ser aplicada apenas aos estudantes que utilizam dos serviços da empresa, vem pelo motivo de que são os únicos clientes que se encontram inadimplentes com a empresa.

Diante desta contextualização, este trabalho visa responder ao seguinte questionamento: quais são as causas da inadimplência dos estudantes na empresa Quiron Tur, localizada no município de Palmeira das Missões – RS?

Esta análise pode contribuir no que se refere às políticas internas da empresa, uma vez que poderá servir como instrumento para reduzir ou extinguir os problemas que enfrenta com a inadimplência dos estudantes. Além disso, contribui para se ter conhecimento sobre sua carteira de clientes no que se refere a temática ora estudada.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 **Objetivo Geral**

Identificar os fatores causadores da inadimplência de uma empresa de transporte de estudantes do município de Palmeira das Missões-RS.

### 1.1.2 **Objetivos Específicos**

- Identificar o perfil dos estudantes inadimplentes com a empresa;
- Identificar se a política de cobrança da empresa é eficiente;

- Sugerir aperfeiçoamentos nas políticas de cobrança da empresa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A partir do fato de que a cada dia a população brasileira ganha números relevantes ao analisar a inadimplência nos mais diversos setores, se faz importante um estudo das possíveis causas deste fator. Atualmente, apontam-se as mais diversas causas que levam à inadimplência, como por exemplo, o grande número de desempregados, deficiência na administração da renda pessoal, doenças, ou ainda, o divórcio. Ainda para Andrade et al. (2008), existem algumas outras causas além do desemprego e endividamento que podem ser listadas, como a fiança ou avalista e o empréstimo de documentos.

Por isso, sabe-se que conhecer o perfil do mau pagador é processo essencial para que a saúde financeira da empresa concedente do crédito não seja afetada. Uma vez que, ao realizar a concessão a empresa já conta com o pagamento no dia pré-estabelecido com o comprador, seja via contrato ou qualquer outra forma de acordo, estabelecido pela política de concessão de crédito de cada empresa.

Desta forma, os compradores que se tornam inadimplentes, reportam um grande problema para a gestão de finanças das empresas. E, em virtude disto é vista a importância de conhecer o perfil dos compradores inadimplentes, a fim de buscar as causas que o levaram a tal situação, fazendo com que a empresa consiga estabelecer medidas para minimizar o máximo possível os impactos negativos ocasionados por tal situação (PINTO; CORONEL, 2012).

Automaticamente ao conhecer o perfil do cliente inadimplente, a empresa terá mais alternativas para se defender dos futuros possíveis clientes maus pagadores. Esse fator torna a tomada de decisão mais ágil e segura, tornando a saúde e continuidade da empresa possivelmente mais próspera.

Dessa forma, é válido ressaltar a importância do presente estudo, que ao cumprir seus objetivos, será de grande valia para empresas do setor de transportes, principalmente as de pequeno porte, uma vez que a grande parte dos estudos existentes se refere as grandes empresas. A partir disso, poderão se basear e ter como norte a pesquisa, ao analisar suas políticas de concessão de crédito, quanto a

importância de conhecer o perfil de cada cliente, afim de diminuir os riscos assumidos ao realizar a concessão de crédito.

O presente estudo também poderá contribuir com o meio acadêmico uma vez que o assunto relacionado a finanças comportamentais ainda está em construção. Além disso, propiciando e instigando também que sejam realizadas novas pesquisas dando continuidade ao trabalho e enriquecendo o acervo de materiais financeiros nesta instituição.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS

Finanças podem ser definidas como a arte e a ciência de administrar dinheiro, onde a maioria das pessoas físicas e jurídicas obterá benefícios ao conseguir compreender as finanças como tendo esta definição, pois através desta serão capazes de tomar melhores decisões financeiras pessoais e organizacionais. Assim como também os indivíduos que não estão diretamente ligados a esta área, obterão benefícios através de conseguir interagir melhor com administradores e processos financeiros da empresa (GITMAN, 2010).

Portanto, as finanças das empresas vêm ao longo do tempo prescrevendo um processo importante de evolução conceitual e também técnica. A partir dos anos 20 do século XX, a área de finanças já era entendida como área independente, onde começaram a ser incentivadas a se aperfeiçoar de forma a compreender e suprir as mudanças e a alta complexidade dos negócios na situação de mercado (ASSAF NETO, 2010).

Antes da crise econômica mundial de 1929/1930, a predominância dos assuntos organizacionais era apenas no âmbito externo, onde a maior preocupação do administrador financeiro era sobre conhecer e focar esforços nos seus fornecedores de capital, ou seja, acionistas, banqueiros, e poupadores. Passado este período a administração financeira começou a se modificar sofrendo grande influência sobre as teorias administrativas que começaram a surgir nesta época, principalmente por Taylor, Fayol e Ford. Desta forma, começaram a direcionar seus esforços nos aspectos internos, como o aperfeiçoamento e desenvolvimento da estrutura organizacional (ASSAF NETO; 2010).

A partir desta ótica, as pessoas e também as empresas necessitam de domínio sobre um conjunto amplo de propriedades formais que venha criar uma melhor e mais clara compreensão, sem deixar-se influenciar pelo ambiente e as suas relações com os demais. Este domínio de propriedades pode ser construído através da gestão financeira, que pode ser compreendida por um processo onde é transmitido uma bagagem de conhecimento que permite que as pessoas adquiram habilidades que os tornem capazes de tomar decisões com menores chances de riscos, o que torna estes

indivíduos mais evoluídos diante a sociedade no quesito gestão financeira (SAVOIA; SAITO; SANTANA, 2007).

A gestão financeira possui dois lados, a gestão operacional e gestão estratégica. Onde a gestão operacional é onde ocorre o controle monetário da empresa, ou seja, entrada e saída de recursos em determinado período. E a gestão estratégica pode ser definida pelo conjunto de todas as informações obtidas na empresa, com o intuito de transformar estes dados em ações (MORAES; OLIVEIRA, 2011).

Outra importante habilidade que todas as empresas precisam ter para poder tomar as melhores decisões, é saber fazer a análise de balanço, pois é com ela que é possível identificar a situação financeira, econômica e operacional na empresa. Desta forma, podendo identificar facilmente quais setores ou áreas da empresa precisam de maior atenção, bem como quando é a hora de tomar determinadas ações. (SCHUSTER; FRIEDRICH, 2017).

O SEBRAE de São Paulo, realizou uma pesquisa no ano de 2005 sobre a sobrevivência e a mortalidade das empresas paulistas, nesta pesquisa, identificou que entre os fatores de fechamento desses negócios ou que dificultam a sua condução é a falta de capital e inadimplência dos clientes. Das empresas fechadas, 25% apontaram como causa a falta de capital e 19% a inadimplência. Entende-se por esta pesquisa que sobre a capacitação técnica a maioria das empresas possui, mas quando se refere à administração financeira os dados são omissos e não dão a devida importância.

Segundo Camargos, Camargos e Araújo (2012) o recente aumento da demanda pela concessão de crédito, aliado a facilidade que está ocorrendo para a sua concessão, torna cada vez mais indispensável o aperfeiçoamento de ferramentas mais estruturadas, seguras e claras de análise dos riscos corridos ao conceder crédito. Pois a má administração deste traz grandes riscos de inadimplência, o que afeta diretamente no sucesso ou insucesso da empresa.

Desta forma se faz necessário que seja estudado e dada a devida importância à uma política de concessão de crédito mais rígida, clara e segura. Isso possibilitaria que esta ferramenta venha trazer resultados benéficos para a empresa como um todo.

## 2.2 CONCESSÃO DE CRÉDITOS

As operações de crédito, segundo Silva, Ara e Ribeiro (2017), podem ser definidas pela troca de bens e/ou serviços no momento atual em troca de promessa de um pagamento futuro. Neste contexto, a possibilidade do não cumprimento da promessa gerará prejuízo para o conessor e são estes os fatores que geraram a necessidade de modelos que corroborem a análise de concessão de crédito.

Para Camargos et. al. (2010) crédito é a concessão temporária de recursos a terceiros, onde será cobrado juros ao devedor em consequência ao seu uso. Este poderá ser concedido por todos os tipos de empresa com inúmeras destinações, onde o setor bancário se destaca por ser o que mais trabalha com este tipo de serviço, onde os juros são regulamentados por normas elaboradas pelas autoridades monetárias.

Em alguns casos, em virtude do alto risco na concessão de crédito para empresas que não tem muito capital, é necessário realizar parcerias com as instituições financeiras. Afim de que estas estejam abertas a oferecer seus serviços de operação de crédito aos clientes da empresa em questão (RODRIGUES, 2012).

Segundo dados do BACEN (2018) as concessões de crédito no Brasil no ano de 2018 chegaram à R\$ 3,2 trilhões em setembro mesmo com altas taxas de juros o setor de concessão de crédito vem aumentando cada vez mais. Visto que a tendência é de que nos próximos meses as taxas de juros comecem a cair, é provável que a procura pela concessão de crédito aumente.

Por isto, segundo Vasconcelos, Gonçalves e Medeiros (2014) é necessário que sejam ajustados e alinhados critérios de concessão de crédito com maior rigidez para que um possível aumento desta demanda não venha ocasionar na fragilidade das empresas conessoras. Uma vez que, o crescimento econômico não é contínuo na maior parte do tempo, Camargos et. al. (p. 336, 2010) dizem que “em ciclos de baixo crescimento (crises) e de elevado crescimento (booms), principalmente dos chamados ativos financeiros ou valores mobiliários”, é onde torna-se mais fácil o acesso a concessão de crédito, ou seja, quando a economia está favorável e/ou também pela grande concorrência de instituições conessoras. Estas por sua vez na ânsia por reter e atrair clientes, reduzem ao mínimo os níveis de exigências nas políticas de concessões de crédito.

Isto pode ser explicado, porque neste período onde a inflação está em baixa, as taxas de juros também reduzem na mesma proporção, o que faz com que os níveis

de inadimplência sejam minimizados. Isso faz com que as empresas se sujeitem a facilitar a disponibilização de crédito (CAMARGOS et al., 2010).

Porém, o contrário acontece quando se está em período de crise, neste a escassez de recursos é presente na economia, assim como o número de inadimplentes se torna maior (CAMARGOS et al., 2010). O que em consequência faz com que muitas empresas quebrem ou entrem em período de grandes dificuldades, porque ao conceder o crédito a mesma compromete o lucro e capital da empresa, e o não recebimento do crédito concedido ocasionará no insucesso do negócio.

Por isso, Rodrigues (2012) afirma que é por meio da análise de crédito com critérios rígidos e claros, que pode-se diminuir os riscos que as empresas correm ao conceder crédito que são incertos e por muitas vezes podem ser desventurados. O que quer dizer que, agindo desta forma as empresas podem evitar o máximo possível que sofram golpes e sofram com a inadimplência.

Portanto, a concessão de crédito deve estar alicerçada em critérios técnicos e levar em consideração os pontos positivos tanto quanto os negativos que estão relacionados a concessão, onde os riscos que o concessor assumirá precisaram estar esmiuçados para que não se tome decisões sem estar ciente da real situação e exposição à riscos envolvidos (KAPPEL; DORFEY; ZONATTO, 2016).

Para reduzir os riscos de maus pagadores na concessão de crédito, é necessário que seja feita uma avaliação de risco de crédito, nesta avaliação são empregados “modelos chamados *credit scoring* (pontuação de crédito), para classificar o risco de o tomador de crédito se tornar inadimplente e auxiliar na tomada de decisão de conceder ou não o crédito” (CAMARGOS; CAMARGOS; ARAÚJO, 2012, p. 05). Este é um modelo de avaliação que permite medir a quantidade de crédito possível de disponibilizar para cada cliente.

Nesta ótica, pode-se observar que além das condições comportamentais dos indivíduos, quando há maior facilidade de acesso ao crédito, sem que haja políticas de crédito bem estruturadas, este gera um consumo excessivo, o que induz os consumidores a deixar a maior parte da renda familiar comprometida, fator este que acaba ocasionando a inadimplência dos solicitantes de crédito (LUCENA et al., 2014).

Outro fator importante na prevenção de clientes inadimplentes, é a política de cobrança adotada pelas empresas, que assim como as políticas de crédito, precisam ser bem estruturadas. Além disso, é necessário que as políticas de cobrança estejam



dispostas de forma clara para que o processo de cobrança seja eficaz (POTRICH et al. 2012).

Por isso, para Andrade et al. (2008) para que a cobrança ocorra da melhor forma possível, uma ação que a empresa deve adotar é a construção de um contrato com seus clientes. Isso porque, esse contrato deve ser muito bem elaborado, porque este documento “[...] é a principal prova para realização da cobrança judicial ou extrajudicial” (ANDRADE et al., 2008, p. 50).

Portanto, o estudo sobre a inadimplência, bem como suas possíveis causas, é de suma importância para as empresas que são concessionárias de crédito. Pois a mesma vem afetar diretamente em todo o andamento da empresa.

### 2.3 INADIMPLÊNCIA

Não é tarefa fácil entender e saber lidar com o cenário de mercado, bem como suas dinâmicas nos dias de hoje, levando em consideração a crise econômica que o país vem enfrentando. Em contrapartida ocorre um maior incentivo ao consumo, fator este que se choca com a realidade dos maiores índices de inadimplência. (LUCENA et. al., 2014)

Segundo Sehn e Carlini Junior (2007, p. 04) a inadimplência pode ser definida como a “falta de pagamento ou o não-cumprimento de um contrato ou cláusula. Pode significar a não-satisfação daquilo a que se está obrigado ou do prazo que está sendo predeterminado.” Ou seja, pode-se dizer que a inadimplência acontece quando não ocorre o pagamento de dívida.

Desta forma, a inadimplência para Andrade et. al (2008) acontece em virtude de que a renda do consumidor acaba sofrendo impactos bruscos e constantes, e são estes que delimitam quais são os limites e/ou restrições no orçamento destes indivíduos. Sendo este o motivo pelo qual o consumidor acaba perdendo o controle de suas finanças, o que o deixa propício a inadimplência, por isso se torna de suma importância que saiba identificar o mau pagador.

Portanto, ao perderem o controle das suas finanças, os indivíduos passam a fazer cortes orçamentários, e passam a dar prioridade as contas de necessidades vitais, tais como água, luz e alimentação. Deixando de lado as contas consideradas

não vitais para a sobrevivência. E isto se dá não apenas pelo motivo do descontrole financeiro, mas também por outros fatores causadores, como afirma o autor:

[...] devido a fatores como: má concessão de crédito, situação econômica do país, legislação vigente, falta de adaptação das organizações à nova realidade do mercado, baixo poder aquisitivo da população, entre outros. Ao conceder o crédito, as empresas devem analisar o risco que irão correr em virtude da incerteza de recebimento da dívida, visto que não se sabe ao certo, se o cliente irá cumprir seus deveres. (ANDRADE et al., 2008, p. 02).

Em virtude de todos esses fatores, é cada vez mais importante que se dê a devida atenção a conhecer o perfil dos inadimplentes, para que se possa também elaborar práticas e políticas que venham a assegurar o menor risco possível para as empresas. Segundo dados do SERASA EXPERIAN (2018) a inadimplência dos consumidores no ano de 2018, já chegou a R\$ 61,6 milhões até julho deste ano, sendo o segundo maior número registrado desde 2016. Em uma média por pessoa física, acumulam-se quatro dívidas por CPF, o que representa em média R\$4.426 por pessoa. Em virtude disso, este cenário pode ser explicado segundo economistas do Serasa Experian, pelo baixo crescimento econômico do Brasil, que contribuem diretamente para as taxas elevadas de desemprego, fator este que força os indivíduos a se tornarem inadimplentes.

Segundo pesquisas realizadas pelo Sistema de Proteção ao Crédito (SPC), cinco em cada dez pessoas que participaram da pesquisa disseram que pretendem pagar suas dívidas nos próximos três meses, ou pelo menos quitar parte destas dívidas no mesmo período. Porém, 46% dos entrevistados admitiram que não terão como saldar suas dívidas neste período. Sendo que destes que afirmam ter intenção em saldar suas dívidas, 37% disseram que para que isto seja possível, pretendem fazer acordos, parcelando o valor do crédito. Ainda, 35,6% dos inadimplentes afirmaram como fator que os levaram a inadimplência, a renda insuficiente, outros 26% alegaram o desemprego, e 15,4% alegam que o valor das suas dívidas são superiores à renda pessoal (SPC BRASIL, 2018).

Segundo Rodrigues (2012, p. 154) “em casos de inadimplência, a empresa deve proceder com uma série de medidas de cobrança, que de acordo com o tempo de atraso, podem ir de um simples contato telefônico até a cobrança judicial”. Processo este que por muitas vezes pode ser demorado e custoso.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia do estudo a fim de alcançar os objetivos propostos, inicialmente é apresentada a classificação da pesquisa, logo á coleta de dados, o período de análise, e por fim os procedimentos de tratamento e análise de dados.

#### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização deste estudo, o método utilizado é definido como uma pesquisa descritiva, esta, segundo Dihel e Tatim, (2004, p. 47) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de lições entre variáveis”, sendo assim através desta foram observados diversos comportamentos, fazendo o uso de entrevista por telefone. Na pesquisa de caráter descritivo, Collis e Hussey (2006, p. 14) afirmam que:

Os dados compilados costumam ser quantitativos e técnicas estatísticas são geralmente usadas para resumir as informações. A pesquisa descritiva vai além da pesquisa exploratória ao examinar um problema, uma vez que avalia e descreve as características das questões pertinentes.

Além disto para Tafner e Silva (2007) a pesquisa descritiva, avoca em geral o caráter de levantamento. Portanto, quanto a finalidade a pesquisa se classifica como estudo de levantamento, estudo este que segundo Raupp e Beuren (2006, p. 86) “é de fundamental importância para a proposição de mudanças ou até saber se a direção da decisões está correta”. Ainda no estudo de levantamento Gil (2017, p. 32) diz que:

As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

O estudo caracteriza-se também como estudo de caso, uma vez que busca explicar uma circunstância, no caso, as possíveis causas da inadimplência. Nesta ótica Yin (2015) afirma que o desejo da diferenciação da pesquisa de estudo de caso vem a partir da necessidade de compreender os acontecimentos sociais mais difíceis,

ou seja, este tipo de estudo consente que os pesquisadores obtenham uma perspectiva da pura realidade.

Por fim, o estudo é classificado como qualitativo, para Creswell (2010, p.206) um estudo qualitativo é definido como, “investigação qualitativa que emprega diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação, métodos de coleta, análise e interpretação dos dados”, ou seja, é a parte da pesquisa onde se estuda e analisa os aspectos sociais.

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo é classificado como uma pesquisa documental. Pois os dados e informações necessárias para a realização do trabalho, vieram por meio de documentos arquivados da empresa Quiron Tur, documentos estes que relatam os clientes que se encontram inadimplentes com a empresa.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de dados, foram realizadas entrevistas por meio de telefone celular, onde as mesmas foram gravadas para maior veracidade das respostas serem transcritas.

Segunda Collis e Hussey (2005) a entrevista é um método onde são realizadas perguntas abertas ou fechadas à amostra de clientes desejados, com o objetivo de identificar o que estes sentem, pensam ou fazem. Este método de coleta de dados pode ser feito pessoalmente, por e-mail ou outras ferramentas por computador, ou ainda por telefone.

Para ser realizado o método de coleta de dados, foi utilizado de um questionário de perguntas abertas, onde todas foram elaboradas pela autora do presente estudo. Após a aplicação das entrevistas as respostas obtidas serão transcritas e estudadas através de uma análise de conteúdo que segundo Collis e Hussey (2005, p. 240) esta pode ser definida por “um método formal para a análise de dados qualitativos. [...] O material analisado é qualificado em várias unidades de código que em geral são pré-construídas pelo pesquisador” objetivando identificar as então causas que tornam os estudantes inadimplentes, bem como sugerir um plano de ação para a empresa em questão, atingindo assim o propósito da pesquisa.

A pesquisa documental foi realizada por meio de documentos da empresa Quiron Tur, onde continham informações referentes aos clientes que estavam inadimplentes no período de fevereiro de 2016 à março de 2019.

#### 3.4 PERÍODO DE ANÁLISE

O período de análise dos dados na empresa Quiron Tur localizada no município de Palmeira das Missões/RS foi de fevereiro de 2016 à março do ano de 2019.

#### 3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram transcritos, de forma que permitiram identificar os possíveis fatores causadores da inadimplência dos estudantes que utilizam os serviços da empresa Quiron Tur localizada no município de Palmeira das Missões/RS.

Para que as entrevistas fossem transcritas de forma mais fiel possível, as mesmas foram gravadas, possibilitando uma melhor análise de conteúdo. Para identificar possíveis falhas das perguntas, foi realizada uma entrevista teste com dois dos estudantes inadimplentes, onde pode-se identificar que as perguntas tinham fácil entendimento dos entrevistados.

Para que fossem transcritos os dados, utilizou-se o auxílio do programa Microsoft Word 2016, para então serem realizadas as análises.

#### 3.6 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Quiron Tur está localizada no município de Palmeira das Missões, no norte do Rio Grande do Sul, onde atua no setor de transportes de passageiros, com finalidade turística e de transporte de alunos universitário para o município de Cruz Alta/RS. Fundada em 2005, a empresa em princípio era composta pela sociedade de dois irmãos, que atuavam somente com o serviço de turismo. Com o passar dos anos os proprietários identificaram uma deficiência na concorrência em relação à grande demanda de alunos universitários no município, que estudavam em

idades vizinhas, e por isso precisavam de transporte diário. Então desde 2008 a empresa realiza este serviço aos estudantes, através de licitação com a prefeitura da cidade de Palmeira das Missões, onde a cada ano a mesma é renovada.

Até o final do ano de 2016 a mesma realizava os serviços de transporte universitário, sem o amparo de nenhum documento legal, como contrato, boletos, entre outros, com os estudantes. A relação entre empresa-estudante era firmada apenas na confiabilidade. Sendo assim, esse foi o motivo pelo qual a empresa começou a adquirir clientes inadimplentes com maior frequência, o que em consequência afetava na saúde da empresa como um todo.

A partir de 2017 o proprietário passou o cargo de gerencia para seu filho primogênito, onde o mesmo se tornou sócio proprietário da empresa. Em sequência foram realizadas mudanças relacionadas a estrutura de serviços, bem como a realização de contratos com os estudantes que utilizassem os serviços com fins universitários, neste documento há uma cláusula explicitando o bloqueamento dos serviços caso não ocorra o pagamento após o período estipulado. Deste modo as cobranças mensais passaram a ser efetuadas através de boletos bancários, onde considera-se cinco dias úteis de atraso, após este período os títulos vão a protesto, tornando o estudante inadimplente com a empresa.

Atualmente, a empresa Quiron Tur conta com seis funcionários, capacitados para atender as necessidades de todos os seus clientes, onde a mesma preza pela qualidade, confiabilidade, e segurança dos passageiros, em busca de continuas melhorias a empresa se encontra em estágio de expansão.

## 4 RESULTADOS

Do total de estudantes que utilizam os serviços a empresa dezanove estão inadimplentes, porém em virtude de a empresa não possuir um cadastro dos clientes com dados atualizados, não foi possível realizar contato com os sete destes estudantes. Por isso as entrevistas foram aplicadas à amostra 12 clientes, onde foi possível identificar alguns dos motivos pelos quais os motivam a inadimplência além dos que os já esperados, como por exemplo a insatisfação com a manutenção da frota de ônibus e com a internet à bordo, porém o assunto que mais foi abordado pelos entrevistados foi a insatisfação com o processo de cobrança, por isso sugere-se que a empresa dê uma atenção especial ao seu processo de cobrança, uma vez que está é responsável por minimizar a inadimplência ocorrida.

Desta forma, nesta sessão os resultados que foram obtidos através das entrevistas serão estudados por meio de análise de conteúdo e após foi construído um plano de ação com sugestões para a empresa implantar, afim de solucionar as questões identificadas por meio das respostas das entrevistas como motivadores da inadimplência dos estudantes.

### 4.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COBRANÇA

Ao decorrer da pesquisa realizada neste trabalho, identificou-se que a empresa não possui um processo de cobrança formal quando ocorre o atraso nos pagamentos mensais dos boletos de clientes/estudantes que utilizam os serviços da empresa Quiron Tur, e também não possui um cadastro dos clientes onde contenham dados atualizados e pertinentes no momento em que deveria ser realizada a cobrança. Dessa forma, essas são algumas das razões pelas quais a organização enfrenta problemas com clientes que se tornam inadimplentes.

Atualmente a empresa é gerida pelo sócio proprietário, onde o mesmo também é responsável pelo setor de cobranças. No serviço prestado aos clientes estudantes, a empresa opta por sugerir que seja feita uma votação entre os estudantes a fim de que se eleja pela maioria dos votos um responsável e representante de todos os estudantes que estão a usufruir do serviço da empresa. Este escolhido é denominado como “presidente do ônibus”, o qual possui como uma de suas responsabilidades a distribuição dos boletos mensalmente para todos os estudantes. É pertinente destacar

que estes boletos são gerados pelo gestor da empresa e entregues em mãos para o presidente.

Sendo assim, o presidente eleito pelos estudantes fica a cargo de cobrar os estudantes para que não haja atrasos nos pagamentos mensais e na ponte de comunicação entre cliente e empresa, na ocorrência de dúvidas, reclamações ou sugestões, bem como também possui responsabilidade por enviar relatório mensal à empresa com a relação dos alunos que cumpriram com suas obrigações ou não. O aluno eleito presidente do ônibus não possui vínculo formal nem empregatício com a empresa, o que gera uma fragilidade na figura deste, uma vez que não tendo compromisso e responsabilidades firmadas em contrato a empresa conta apenas com a confiabilidade para que estas tarefas delegadas ao aluno eleito sejam devidamente cumpridas. Os boletos mensais são gerados e após cinco dias úteis ao vencimento, os estudantes são considerados inadimplentes, gerando automaticamente um protesto sobre o título vencido. Antes destes cinco dias úteis após o vencimento, os estudantes podem procurar a empresa e realizar o pagamento em mãos, sem que seja cobrado multa ou juros sobre o atraso. Após este prazo o pagamento só poderá ser realizado pela via judicial.

Ao identificar que este processo de cobrança não é claro ao cliente/estudante, torna-se o objetivo deste trabalho, sugerir um plano de ação para que haja uma melhor forma de cobrança, diminuindo e evitando a inadimplência na empresa, de forma que venha a refletir na saúde financeira da empresa como um todo. Ademais, na próxima seção, serão analisadas as informações que os usuários desses serviços entendem sobre o processo de cobrança e do serviço prestado pela Quiron Tur como um todo.

#### 4.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

No decorrer da pesquisa foi possível identificar alguns fatores que estão diretamente ligados ao número de inadimplentes terem crescido na empresa em questão. Para que a pesquisa fosse realizada foi aplicada entrevista com oito perguntas abertas, onde foi aplicado em uma amostra de 12 estudantes inadimplentes, após as respostas obtidas estas foram estudadas por meio de análise de conteúdo, onde foram definidas três categorias de análise, sendo elas, a satisfação



com o processo de cobrança, motivação para a inadimplência e melhorias nos serviços e frota, que serão apresentadas a seguir.

#### 4.4 SATISFAÇÃO COM O PROCESSO DE COBRANÇA

Nas entrevistas os clientes foram questionados quanto a sua satisfação com o processo de cobrança da empresa, uma vez que “cobrança é o processo de obtenção do pagamento de contas vencidas” (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002, p. 646). Assim, esse processo se torna um ponto importante a ser observado na análise das causas da inadimplência quando ocorria o atraso no pagamento dos boletos mensais, onde a maioria dos entrevistados registraram a sua insatisfação neste quesito com a empresa.

A percepção dos clientes quanto a essa categoria de análise pode ser observada por meio do Quadro 1.

**Quadro 1** – Satisfação com o processo de cobrança

Entrevistado	Sexo	Insatisfação com o processo de cobrança
1	Feminino	Sim
2	Feminino	Não
3	Masculino	Sim
4	Feminino	Sim
5	Feminino	Sim
6	Masculino	Sim
7	Feminino	Sim
8	Feminino	Sim
9	Feminino	Sim
10	Masculino	Sim
11	Masculino	Sim
12	Masculino	Não

Fonte: Elaboração da autora.

A partir disso, observa-se que 10 dos 12 entrevistados relatam o processo de cobrança relacionando-o a sua situação de inadimplência. Isso pode ser observado

no relato do entrevistado 1, pois a insatisfação quanto ao processo de cobrança é notória onde ele diz que *“A empresa nunca entrou em contato fazendo cobrança, os boletos vão à protesto.”* Ainda afirmando a insatisfação o entrevistado 11 relata o seguinte fato *“Quando ocorre o atraso nós temos que correr atrás da empresa para realizar o pagamento, a empresa não aparenta interesse em fazer as cobranças.”*

#### 4.5 MOTIVAÇÃO PARA A INADIMPLÊNCIA

Outra importante categoria a ser analisada é quais são os motivos pelos quais levam o cliente se tornar inadimplente. Para Andrade et al. (2008) dentre os fatores condicionantes estão o baixo poder aquisitivo, situação econômica do país, falta da adaptação da realidade do mercado, entre outros motivos. Por isso a empresa deve estar atenta aos riscos, para se certificar de saber como agir e como reduzir os níveis da inadimplência entre seus clientes.

Na pesquisa realizada a maioria dos entrevistados apontaram causas como falta de pagamento de salário/pensão e desorganização financeira, a percepção dos clientes quanto a esta categoria pode ser analisada no quadro 2.

**Quadro 2 – Motivação para a inadimplência.**

Entrevistado	Sexo	Desorganização financeira	Atraso no pagamento de salário/pensão
1	Feminino	Sim	Sim
2	Feminino	Sim	Sim
3	Masculino	Não	Sim
4	Feminino	Não	Não
5	Feminino	Não	Sim
6	Masculino	Não	Sim
7	Feminino	Não	Sim
8	Feminino	Não	Sim
9	Feminino	Sim	Não
10	Masculino	Não	Sim
11	Masculino	Sim	Não
12	Masculino	Não	Sim

Fonte: Elaboração da autora.

Assim, pode-se observar que nove dos doze entrevistados disseram que deixaram de cumprir com o pagamento de suas contas com a empresa Quiron Tur, pelo atraso no recebimento de seu salário/pensão atrasados, o entrevistado 3 relata *“Atraso o pagamento dos boletos apenas quando o meu salário atrasa.”*, ainda o entrevistado 7 diz *“Atraso o pagamento apenas quando minha pensão mensal atrasa.”* E quatro dos clientes disseram que a motivação seria a falta de organização financeira, sendo válido ressaltar que dois dos doze entrevistados apontaram como causa da inadimplência os dois fatores analisados, ou seja, atraso no salário/pensão aliados a desorganização financeira, como afirma o entrevistado 1 *“Eu atraso quando meu salário atrasa, e as vezes pela minha desorganização financeira.”*

#### 4.6 MELHORIAS NOS SERVIÇOS E FROTA

Ao realizar a pesquisa, os entrevistados foram indagados quanto a satisfação que teriam quanto à qualidade dos serviços que eram oferecidos pela empresa Quiron Tur, uma vez que *“A avaliação da qualidade de serviços constitui-se numa atividade de extrema importância para que uma empresa seja competitiva”* (FREITAS, 2005, p.17). Nas entrevistas aplicadas a maioria dos entrevistados sugeriram que a empresa realizasse melhorias quanto a frota dos ônibus, como fazer manutenções com maior frequência, e também alguns entrevistados sugeriram que a empresa aperfeiçoasse

o serviço de internet wi-fi disponível nos ônibus. Tais afirmações estão expostas no quadro 3.

**Quadro 3 – Melhorias nos serviços e frotas.**

Entrevistado	Sexo	Melhoria no wi-fi	Melhoria na frota
1	Feminino	Não	Não
2	Feminino	Não	Não
3	Masculino	Sim	Não
4	Feminino	Não	Não
5	Feminino	Não	Não
6	Masculino	Sim	Não
7	Feminino	Sim	Sim
8	Feminino	Não	Não
9	Feminino	Não	Sim
10	Masculino	Não	Não
11	Masculino	Sim	Sim
12	Masculino	Não	Não

Fonte: Elaboração da autora.

A partir disto, observa-se que três dos 12 entrevistados disseram que sentiam a necessidade de que a empresa tivesse melhorias tecnológicas quanto ao serviço de internet wi-fi oferecido à bordo do ônibus que utilizam. Afirmação esta que é relatada pelo entrevistado 3 *“Uma sugestão seria a melhoria do wi-fi do ônibus.”* Quanto às melhorias sugeridas quanto a manutenção mais frequente na frota, pode ser exemplificada pelo relato do entrevistado 9, onde o mesmo afirma *“Os serviços da empresa me satisfazem, porém os ônibus estragavam durante o percurso, seria bom que fossem feitas manutenções mais seguidamente.”* E ainda, dos doze entrevistados dois deles, sugeriram os dois pontos citados, manutenção na frota e melhorias no wi-fi, fato este que é observado no relato do entrevistado 11 onde diz que, *“A empresa necessita de algumas melhorias, iniciando por manutenções nos ônibus, mas no que diz respeito a tecnologia, internet a bordo seria uma ótima opção.”*

#### 4.7 PLANOS DE AÇÃO

A partir na análise dos resultados desta pesquisa, e também pela observação realizada no decorrer do período de estágio na empresa Quiron Tur, foi possível identificar alguns pontos negativos que são perceptíveis aos clientes, e que em grande parte são também causadores da inadimplência. Com isto foi viável a criação de planos de ação, com sugestões para que estes pontos negativos sejam solucionados, a fim de que a empresa seja beneficiada reduzindo os níveis de inadimplência. Tais planos são expostos de forma resumida no quadro 4.

**Quadro 4 – Planos de ação**

<b>Fatores</b>	<b>Ações</b>	<b>Responsáveis</b>
Cadastro de clientes	Implantar um sistema gerencial onde os clientes tenham uma ficha cadastral com todos os dados pertinentes e necessários, para que facilite o contato com os mesmos quando necessário.	Departamento administrativo da empresa
Processo de cobrança	Estabelecer um processo de cobrança formal, que tenha regras e normas claras e acessíveis a todos os clientes.	Departamento financeiro e gerencial da empresa
Manutenção de frota	Estabelecer períodos frequentes e pontuais para manutenção da frota de ônibus, a fim de evitar estragos no percurso das viagens.	Proprietários da empresa

Fonte: Elaboração da autora.

É imprescindível que a empresa implante um programa gerencial para que seja realizado o cadastramento de todos os clientes, onde este contenham dados sempre atualizados, como telefone para contato, endereço para entrega de documentos e cobranças, estado civil, profissão, entre outras informações que são pertinentes à conhecimento da empresa. Isso deve acontecer para que quando e, se necessário, o contato com tal cliente seja eficaz, sendo este uma importante informação quando ocorre o caso do cliente se tornar inadimplente, pois quanto maior o número de dados e mais precisas forem as informações, mais fácil será o processo de cobrança.

Também é necessário que seja implantado e formalizado um processo de cobrança. É importante dizer que este precisa ter normas e regras claras, objetivas e acessíveis para todos os clientes. Uma vez que seja implantado um processo formal de cobrança, a empresa se sentirá mais amparada e segura no momento em que surgirem clientes inadimplentes, já que os clientes estarão cientes dos procedimentos e consequências na ocorrência do não pagamento dos títulos. Sendo o processo de cobrança o maior aplacador da inadimplência.

Por fim, é sugerido que os proprietários estabeleçam prazos concretos e datas limites para que sejam realizadas manutenções na frota de ônibus que realiza o transporte dos estudantes. Sendo tomada esta iniciativa, a mesma reduzirá consideravelmente o risco de que os ônibus estraguem durante o percurso de viagem, desta forma, satisfazendo as necessidades dos clientes, o que automaticamente gerará maior fidelidade do cliente à empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada na Quiron Tur trouxe através da percepção de seus clientes, informações de grande importância para a empresa, uma vez que pode-se identificar por meio das entrevistas e análise das respostas, alguns fatores positivos que a empresa oferece e torna a experiência do cliente com a empresa benéfica, como o bom relacionamento que possui com os clientes, os funcionários simpáticos e educados, e a fidelidade dos clientes foram alguns dos fatores identificados nos relatos dos entrevistados.

Também foi possível identificar pontos negativos, aos quais a empresa precisa focar seus esforços para que sejam adotadas melhorias, afim de solucionar os problemas encontrados, transformando as dificuldades em novas oportunidades. Dentre os pontos negativos identificou-se algumas das principais causas da inadimplência dos estudantes, que foram a desorganização financeira e o atraso dos salários e/ou pensão. Como também foi possível identificar que alguns outros fatores externos como a insatisfação com a manutenção da frota, melhorias na internet à bordo, assim como a falta de um processo de cobrança formal são fatores que podem motivar a inadimplência destes clientes. Desta forma, pode-se dizer que o objetivo principal do trabalho foi atingido com sucesso.

Dentre todas as abordagens realizadas ao decorrer da pesquisa com os clientes da empresa, a insatisfação com o processo de cobrança foi um assunto abordado por grande parte dos entrevistados. Diante disto é preciso que seja dado um olhar especial a essa questão, uma vez que é um ponto crucial para evitar e estancar a inadimplência da empresa.

Para que seja possível uma melhoria nos processos da empresa, com base nas análises de conteúdo realizadas neste trabalho, sugere-se que a mesma instaure uma reformulação de plano de processo de cobrança o mais breve possível. Isso deve ser iniciado por meio da adoção de um programa gerencial no qual possam ser armazenados de forma segura e atualizada os dados pertinentes de todos os clientes da empresa, facilitando assim todo o restante do processo de cobrança, o que consequentemente refletirá num menor nível de inadimplência.

A partir disso, como limitações do trabalho, há de se destacar que os resultados deste estudo ficam restringidos apenas a este contexto, por ser um estudo de caso. Por isso fica como sugestão para pesquisas futuras que se aplique este estudo em

outras empresas do mesmo setor, para que se possa comparar os resultados em maior escala, desta forma, contribuindo com outras empresas que estejam passando pelo mesmo cenário e para que tenham material onde se basear em soluções e sugestões para os mesmos problemas.



## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, S. F. C. de; RIUL, P. H.; OLIVEIRA, M. S. de; CAVALCANTI, M. F. **A Inadimplência nas Instituições Particulares de Ensino na Cidade de Franca.** FACEF Pesquisa, v. 11, n. 1, p. 45-58, 2008.
- ASSAF NETO A. **Finanças corporativas e valor.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL BACEN. **Estatísticas Monetárias de Crédito.** Disponível em: < <https://www.bcb.gov.br/htms/notecon2-p.asp>>. Acesso em: 06 Novembro 2018.
- CAMARGOS M. A.; CAMARGOS M. C. S.; ARAÚJO E. A. **A inadimplência em um programa de crédito de uma instituição financeira pública de Minas Gerais: Uma análise utilizando regressão logística.** Revista de Gestão, REGE , São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 3, p. 467-486, jul./set. 2012.
- CAMARGOS M. A.; CAMARGOS M. C. S.; SILVA F. W.; SANTOS F. S.; RODRIGUES P. J. **Fatores Condicionantes de Inadimplência em Processos de Concessão de Crédito a Micro e Pequenas Empresas do Estado de Minas Gerais.** Revista de Administração Contemporânea RAC, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 333-352, Mar./Abr. 2010.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- COLLIS J.; HUSSEY R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DARÓS M.; PINTO N. G. M. **Inadimplência no Serviço de Internet: um estudo de caso sobre as suas causas em uma pequena empresa de telecomunicações de Palmeira das Missões – RS.** Revista de Administração do UNifatea, v.15, n. 15, p. 6-193, jul/dez., 2017.
- DIHEL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em Ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- FREITAS, A. L. P. **A qualidade em serviços no contexto da competitividade.** Revista Produção. ISSN 1676-1901, vol. 5, num. 1, março de 2005. GIL A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GITMAN L. J. **Princípios de administração financeira.** 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- KAPPEL R. S.; DORFEY D.; ZONATTO V. C. S. **Análise do Risco de Crédito e sua Contribuição para a Redução da Inadimplência: Um Estudo de Caso com**

**aplicação de Regressão Logística em uma Instituição Financeira.** Revista de Contabilidade Dom Alberto, Santa Cruz do Sul, v. 1, n. 10, dez. 2016.

LUCENA W. G. L.; SANTOS J. M. A.; ASSIS J. T.; SANTOS M. C. **Fatores Que Influenciam O Endividamento E A Inadimplência No Setor Imobiliário Da Cidade De Toritama-Pe À Luz Das Finanças Comportamentais.** Revista Científica do Instituto de Ciência, Educação e Tecnologia HOLOS, Ano 30, Vol. 6, set./2012 dez/2014.

MAIA, A. S. R. S. **Inadimplência e recuperação de créditos.** 2007. Londrina- PR. R

MORAES, R. C.; OLIVEIRA, W. **A importância da gestão financeira nas empresas.** Revista Científica do Centro Universitário de Araras UNAR, v. 5, n. 1, p. 51-58, 2011.

PINTO N. G. M.; CORONEL D. A. **Inadimplência No Serviço De Tv Por Assinatura: Um Estudo Sobre As Suas Causas Em Uma Empresa Do Setor Da Cidade De Santa Maria – Rs.** Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC) SINERGIA, Rio Grande, v. 16, n. 2, p. 41-51, 2012.

POTRICH, A. C. G.; FREITAS, L. A. R.; GUSE, J. C.; ROSSATO, M. V.; LINHARES, T. S. **Política de cobrança a receber: Um estudo de caso no comercio varejista de materiais de construção.** Revista eletrônica sistema e gestão, Santa Maria, v. 7, n. 3, p. 392-401, 2012.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais.** In. BEUREN, I.M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap.3, p.76-97.

RODRIGUES C. M. **Análise de Crédito e Risco.** 1ª ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 2002.

SAVOIA, J. R. F.; SAITO, A. T.; SANTANA, F. A. **Paradigmas da educação financeira no Brasil.** Revista de Administração Pública, v. 41, n. 6, p. 1121-1141, 2007.

SCHUSTER, W. E.; FRIEDRICH, M. P. A. **A Importância da Consultoria Empresarial na Gestão Financeira das Micro e Pequenas Empresas.** Revista de Administração IMED, Passo Fundo, v. 7, n. 2, p. 183-205, dez. 2017.

SEBRAE. **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos.** Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/mortalidade\\_empresas\\_paulistas\\_2004\\_2005\\_v2.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/mortalidade_empresas_paulistas_2004_2005_v2.pdf)>. Acesso em: 10 Outubro 2018.

SEHN, C. F.; CARLINI JUNIOR, R. J. **Inadimplência no Sistema Financeiro de Habitação: Um estudo junto à Caixa Econômica Federal (CAIXA).** Revista de Administração Mackenzie, v. 8, n. 2, p. 59-84, 2008.

SERASA EXPERIAN. **Inadimplência do consumidor atinge 61,6 milhões, revela Serasa.** Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/inadimplencia-do-consumidor-atinge-616-milhoes-revela-serasa>>. Acesso em: 12 Novembro 2018.

SILVA R. A.; ARA A.; RIBEIRO E. M. S. **Desempenho Financeiro Como Critério De Decisão Para Seleção Modelos De Análise E Concessão De Crédito.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa Curitiba RECADM, Curitiba, v.16, n.1, p. 25-39, Jan/Abr 2017.

SPC BRASIL. **Indicadores Econômicos SPC Brasil e CNDL.** Disponível em: <[https://www.spcbrasil.org.br/wpimpressa/wpcontent/uploads/2018/06/An%C3%A1lise-e-PF\\_maio\\_2018-1.pdf](https://www.spcbrasil.org.br/wpimpressa/wpcontent/uploads/2018/06/An%C3%A1lise-e-PF_maio_2018-1.pdf)>. Acesso em: 12 Setembro 2018.

\_\_\_\_\_. **Inadimplentes Brasileiros 2018: Perfil e Comportamento Frente às Dívidas.** Disponível em: <[https://www.spcbrasil.org.br/wpimpressa/wpcontent/uploads/2018/08/analise\\_perfil\\_inadimplente\\_2018.pdf](https://www.spcbrasil.org.br/wpimpressa/wpcontent/uploads/2018/08/analise_perfil_inadimplente_2018.pdf)>. Acesso em: 12 Novembro 2018.

TAFNER E. P; SILVA R. **Apostila de Metodologia Científica.**

VASCONCELOS L. A.; GONÇALVES R. S.; MEDEIROS O. R. **Contribuição da Análise Financeira Fundamentalista à Concessão de Crédito: Estudo de Caso em uma Instituição Financeira.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, jan/abr 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos.** 5°. ed. [S.l.]: Bookman, 2015.

## ANEXO

### CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DIURNO – 2019

#### Questionário de pesquisa na empresa Quiron Tur

A presente pesquisa tem por finalidade avaliar a empresa Quiron Tur, a fim de que seus serviços sejam melhorados para os seus clientes.

1. Os serviços oferecidos pela nossa empresa satisfazem todas as suas necessidades? Por que?
2. Quando você nos procura via telefone, suas questões ou dúvidas são sanadas? Justifique.
3. Você se sente satisfeito quanto a pontualidade no serviço prestado pela empresa, e na entrega dos boletos para pagamento mensal?
4. Qual é a sua satisfação quanto ao valor mensal cobrado pela empresa na prestação de serviço?
5. Quando ocorre o atraso no pagamento de seus boletos e a nossa empresa gera uma cobrança, qual é a sua satisfação quanto ao processo de cobrança?
6. Aponte um motivo que justifique o não pagamento de um referido boleto?
7. Você recomendaria o nosso serviço de transporte escolar para outro estudante?
8. Em virtude da inovação tecnológica existente, você acha que os nossos serviços estão adequados ou necessitam algum tipo de melhoria? Se sim, quais sugere?