

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**

**NEGOCIAÇÃO E CRÉDITOS INADIMPLIDOS NO RAMO HOTELEIRO**  
**CEARENSE – UM ESTUDO DE CASO: BEACH PARK HOTÉIS E TURISMO**

**GENILDO FERREIRA DA SILVA**

**Fortaleza - CE**

**2014**

**GENILDO FERREIRA DA SILVA**

**NEGOCIAÇÃO E CRÉDITOS INADIMPLIDOS NO RAMO HOTELEIRO  
CEARENSE – UM ESTUDO DE CASO: BEACH PARK HOTÉIS E TURISMO**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Ceará - UFC, como pré-requisito para a obtenção do Título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Rui de Almeida Rocha

**Fortaleza - CE**

**2014**

**NEGOCIAÇÃO E CRÉDITOS INADIMPLIDOS NO RAMO HOTELEIRO  
CEARENSE – UM ESTUDO DE CASO: BEACH PARK HOTÉIS E TURISMO**

GENILDO FERREIRA DA SILVA

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Rui de Almeida Rocha  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sandra Maria dos Santos  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Dr. Raimundo Eduardo Silveira Fontenele  
Universidade Federal do Ceará

CONCEITO FINAL: \_\_\_\_\_

À minha mãe, que dedicou sua vida para educação de seus filhos e ao meu companheiro Vinícius que me apoiou em todas as horas para realização desse trabalho.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

---

- S581n Silva, Genildo Ferreira da.  
Negociação e créditos inadimplidos no ramo hoteleiro cearense – um estudo de caso: Beach Park Hotéis e Turismo/ Genildo Ferreira da Silva. – 2014.  
43 f. : il. color., enc. ; 30 cm.
- Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Ciências Econômicas, Fortaleza, 2014.  
Orientação: Prof. Me. Rui de Almeida Rocha.
1. Negociação. 2. Créditos. 3. Inadimplência (Finanças). I. Título.

CDD 330

---

## RESUMO

A sobrevivência das empresas nos dias atuais depende, entre outros fatores, da gestão do crédito concedido e do controle da carteira de cobrança dos créditos inadimplidos, ferramentas fundamentais para equilíbrio do caixa financeiro. Analisar as ferramentas que auxiliem nesse processo de gestão faz-se cada vez mais necessário dado o aumento na oferta de crédito da economia brasileira. O resultado desse trabalho apresenta os efeitos positivos de uma análise de crédito eficiente que utiliza mecanismos de análise e cruzamento de dados visando minimizar os riscos de inadimplência. No entanto, não há concessão de crédito com risco zero, gerando créditos inadimplentes. O trabalho apresenta também as ferramentas utilizadas para a gestão da carteira de créditos inadimplidos, apresentando a eficiência do fluxo de cobrança com ações coordenadas e sequenciais. Esta monografia é o resultado do estudo de caso da aplicação das ferramentas expostas acima na empresa Beach Park Hotéis e Turismo S.A, com análise de dados do período compreendido entre 2010 e 2014. A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, visando compreender os números apresentados, sua evolução e os impactos dos ajustes nos processos de concessão de crédito e gestão dos créditos inadimplidos no fluxo financeiro da empresa em estudo. Na empresa em estudo, após implementação das ferramentas de gestão dos créditos concedidos e inadimplidos, os impactos na redução da inadimplência foram significativos, alcançando o percentual de 72,87%, quando comparados os valores em 2011 com o ano de 2014.

Palavras-chave: Crédito, Cobrança, Inadimplência, Gestão

## **ABSTRACT**

The survival of businesses in the current days depends, among other factors, the granted credit management and control of the collection portfolio of defaulted loans, fundamental tools for financial stability of the company. Analyze the tools that help in the process of management is becoming increasing more necessary given the credit supply the Brazilian economy. The result of this work shows the positive effects of an efficient credit analysis using mechanisms for analysis and data matching to minimize the risks of default. However, no provision of credit with zero risk, generating non-performing loans. The work also presents the tools used to manage the portfolio of defaulted loans, with the charging flow efficiency with coordinated and sequential actions. This monograph is the result of the case study of the application of tools exposed above the company Beach Park Hotels and Tourism SA, with data analysis for the period between 2010 and 2014. The method used was exploratory and descriptive research, to understand the numbers presented, trends and the impact of adjustments in the credit granting process and management of defaulted loans in the cash flow of the company under study. The company in study after implementation of the management tools of loans and defaulted loans, the impact in reducing delinquency were significant, reaching the percentage of 72.87%, when comparing the values in 2011 with the year 2014.

**Keywords:** Credit, Collection, Default, Management

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Copacabana Palace.....	29
FIGURA 2- Fluxo de Cobrança.....	40
FIGURA 3 - Inadimplência Acumulada SCP Mariuba.....	41
FIGURA 4 - Inadimplência Acumulada SCP Acqua.....	42
FIGURA 5 - Inadimplência Acumulada SCP Wellness.....	42
FIGURA 6 - Inadimplência Acumulada Oceani.....	43
FIGURA 7 - Inadimplência Acumulada Consolidada.....	44



## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1- Serviços ofertados nos resorts do Grupo Beach Park.....	37
QUADRO 2 - Ações para redução da inadimplência na hotelaria (Beach Park).....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 Crédito.....	12
2.2 Concessão de Crédito.....	18
2.3 Análise de Crédito.....	20
2.4 Riscos de Inadimplência.....	22
2.4.1 Inadimplemento Absoluto.....	22
2.4.2 Inadimplemento Relativo.....	24
2.4.3 Créditos Inadimplidos Passíveis de Negociação.....	25
<b>3 INADIMPLÊNCIA NO RAMO HOTELEIRO.....</b>	<b>28</b>
3.1 A Hotelaria Brasileira.....	28
3.2 Inadimplência nos Serviços Hoteleiros.....	31
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
4.1 Tipologia da Pesquisa.....	34
4.2 Estudo de Caso: Beach Park Hotéis e Turismo S.A.....	35
4.3 Coleta de Dados.....	37
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>38</b>
5.1 Pesquisa Documental.....	38
5.2 Indicadores de Inadimplência.....	41
5.3 Ações para Redução da Inadimplência Acumulada (Hotelaria Beach Park).....	44
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ramo hoteleiro como qualquer organização visa geração de receita e lucro. Todavia, com as mudanças constantes no ambiente externo e interno, acabam enfrentando desafios, dentre eles, o aumento do índice de inadimplência.

O fato é que a hotelaria brasileira tem cedido à políticas e regras de crédito e variação na forma de pagamento, o que acaba comprometendo o seu fluxo de caixa e paralelamente ocorre maior exposição ao risco de inadimplência. Sendo o risco inerente a toda operação de crédito, uma gestão eficiente da carteira permite combinar rentabilidade das operações com níveis de risco que preservem a solvência dos hotéis (GALDINO, et. al, 2011). Para isso, é indispensável que se tenha uma boa estrutura e organização de modo que atendam as expectativas de seus clientes sem pôr em risco a segurança e a integridade de seu patrimônio.

O presente estudo busca responder a seguinte problematização: Qual o impacto da repercussão de negociações e créditos inadimplidos no ramo hoteleiro?

Foram consideradas as seguintes hipóteses: Índices de inadimplência de hotéis refletem negociações mal analisadas fazendo com que as empresas passem a perceber que créditos inadimplidos possuem valor considerável a ser recuperado; Independente dos mecanismos de controle de crédito adotados, a inadimplência tem crescido por vários motivos, dentre eles oscilação na taxa de juros e desvalorização salarial. Tem-se como objetivo geral verificar o impacto das negociações de créditos inadimplidos no ramo hoteleiro, tendo como estudo de caso a empresa Beach Park Hotéis e Turismo S.A. E como objetivos específicos: a) identificar o cenário de inadimplência por unidade de negócio da hotelaria do Grupo Beach Park Hotéis e Turismo; b) identificar as ações para redução da inadimplência no segmento de hotelaria do grupo Beach Park Hotéis e Turismo.

A justificativa da pesquisa repousa no crescimento de créditos inadimplidos no ramo hoteleiro, representando um dos fatores que influencia significativamente a gestão de uma empresa e, conseqüentemente, seu sucesso. Como metodologia este estudo se respaldou em pesquisa bibliográfica e documental, seguida de estudo de caso. Para um melhor entendimento esta monografia foi dividida em cinco seções, no qual, na primeira seção abordaram-se políticas, tipos e análise de

crédito. Na seção dois têm-se os riscos de inadimplência, destacando o inadimplemento absoluto, o inadimplemento relativo, créditos inadimplidos e os passíveis de negociação. A seção três traz em seu bojo a inadimplência no ramo hoteleiro, a hotelaria brasileira, inadimplência nos serviços hoteleiros e faturamento x inadimplência. A quarta seção desenvolve um estudo de caso no Beach Park Hotéis e Turismo. A quinta e última seção trata da análise e discussão dos dados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Crédito

As atividades financeiras estão presentes no cotidiano das pessoas, seja no momento da abertura de uma conta bancária, ou ao realizar compras de suprimentos, financiar um carro, enfim, a maioria das atividades cotidianas do homem exige movimentação financeira, ou seja, crédito.

Crédito pode ser definido, de acordo com Miranda (2010, p. 2), como a “troca de valores no tempo, confiança que uma pessoa deposita em outra, a quem entrega coisa sua para que, no futuro, receba coisa equivalente”. Desta forma, o crédito consiste na confiança de uma pessoa de conceder a um indivíduo a entrega de valor monetário, com juros menores e menos burocracia.

Juridicamente, a cessão de crédito está prevista nos artigos 286 ao 298 do Código Civil de 2002 – CC/02, sendo definido por Diniz (2007) como o negócio jurídico pelo qual o credor de uma obrigação, o cedente, transfere a um terceiro, cessionário, sua posição ativa na relação obrigacional. Pode-se dizer, assim, que a cessão de crédito trata-se de uma transferência de obrigações, a qual pode ser onerosa ou gratuita, tal como se pode verificar nos artigos 295 e 297 do CC/02:

Art. 295. Na cessão por título oneroso, o cedente, ainda que não se responsabilize, fica responsável ao cessionário pela existência do crédito ao tempo em que lhe cedeu; a mesma responsabilidade lhe cabe nas cessões por título gratuito, se tiver procedido de má-fé.

Art. 297. O cedente, responsável ao cessionário pela solvência do devedor, não responde por mais do que daquele recebeu, com os respectivos juros; mas tem de ressarcir-lhe as despesas da cessão e as que o cessionário houver feito com a cobrança (BRASIL, 2002).

Assim, o crédito consiste na disposição de se ceder parte de um bem a terceiros temporariamente, voltando à sua posse integralmente após o tempo estipulado. (SANTOS, 2000). Destaca-se que o crédito se caracteriza a partir da confiança de que haverá o pagamento e do tempo referente entre a entrega do bem e sua liquidação. Corroborando com Santos, Blatt (1999) enfatiza que para a

existência da concessão de crédito é preciso haver uma relação entre dois ou mais agentes já que o credor corre risco de prejuízo.

Vale ressaltar que formalizar a relação de crédito entre os sujeitos é imprescindível, devendo-se expor claramente os direitos e obrigações das partes e seu consentimento.

O crédito, nas sociedades empresárias, representa uma das principais fontes de financiamento, sendo as empresas obrigadas, cada vez mais a adotar políticas e controle de risco de crédito, que devem ser definidos para que se possam realizar as vendas a prazo, necessitando ser analisada da mesma forma que qualquer outro ativo financeiro de risco (SOUSA; CHAIA, 2000).

A política de crédito nas instituições, as necessidades do cliente e os riscos do crédito que representa é que estabelecem o limite de crédito. Não existe uma referência básica e fixa para se conceder crédito, contudo, têm-se algumas questões fundamentais para sua definição: se o cliente merece crédito, quanto pode ser ofertado a ele, e quanto de crédito deve ser concedido, levando-se em conta o risco que a transação oferece.

Risco de crédito é definido por Blatt (1999) como a possibilidade de aquele que concedeu o crédito não receba do devedor no período e/ou nas condições combinadas. Corroborando com o autor, Gitman (2004) complementa afirmando que é a probabilidade de perda do crédito concedido.

Quando se verificar a possibilidade de conceder crédito a um cliente, observa-se ao mesmo tempo em que não se pode rejeitar uma venda, numa economia globalizada em que as empresas tentam trabalhar com margens menores e usar mais ferramentas para conhecer melhor seus clientes.

Para Gitman (2004), quando se trata de crédito deve-se imediatamente se pensar em risco, segundo o autor, nada mais é que a possibilidade de perda financeira, devendo-se, portanto, atentar para todos aqueles que podem surgir. O autor destaca ainda que o termo risco é utilizado como sinônimo de incerteza, se caracterizando como a variabilidade dos retornos associados a um ativo.

O risco de crédito, de acordo com Silva (2003), nasce a partir do momento em que a empresa levanta a possibilidade de conceder crédito, baseando-se em

probabilidades objetivas para estimar diferentes resultados, caracterizando os diversos fatores que irão contribuir para que aquele que concedeu o crédito não receba do devedor o pagamento na época atrasada.

Diante disso, o primeiro caminho a ser tomado para evitar riscos de crédito é conhecer o cliente, devendo-se considerar aqueles que possuem condições financeiras para realizar os pagamentos, e verificando-se o histórico daquele cliente no mercado.

Entre os créditos destinados à pessoa física estão os empréstimos emergenciais, investimentos e financiamentos de compras. O crédito tem crescido no mercado devido à capacidade de alavancar os gastos do consumidor e das empresas gerando efeito multiplicador na economia. (SOUSA; CHAIA, 2000).

O processo decisório para conceder um crédito a um cliente é delicado, visto que qualquer equívoco durante a análise pode vir a prejudicar a empresa, os riscos se aumentam a partir do momento que o analista de crédito se descuida com as informações, podendo vir a tomar decisões equivocadas acerca da concessão de crédito. Dessa forma, para tomar uma decisão acerca da concessão de um crédito, deve-se considerar o maior número de informações possível de um cliente.

Na análise, a decisão fica a critério do gerente de crédito que se baseia em cinco fatores: caráter, capital, capacidade, garantia real e ciclo ou condições econômicas. (GITMAN, 2004).

O caráter, de acordo com Gitman (2004), é o cumprimento das obrigações financeiras, contratuais e morais do solicitante, com base no histórico de seus dados de pagamentos e quaisquer causas judiciais pendentes ou concluídas. Desta forma torna-se capaz de avaliar o caráter do solicitante.

Vale ressaltar que o caráter é o elemento mais difícil de ser analisado, não havendo taxas de juros ou garantias que compensem o risco de conceder crédito a pessoas desonestas. Busca-se avaliar a imagem que o cliente desfruta junto às pessoas e a forma que convive ou negocia através do comportamento evidenciado na vida profissional e pessoal.

Para analisar o caráter do cliente, geralmente, utiliza-se a verificação nos órgãos de proteção ao crédito, como SPC (Serviço de Proteção ao Crédito), Serasa

Experian, Telecheque, histórico de carteira, comportamento na instituição, bem como informações de terceiros. Para Santi Filho (1997) a base para avaliação do caráter é o cadastro. Nas empresas modernas às atividades de análise de crédito estão inseridos os serviços de cadastros, os quais estão deixando de ser meramente uma área aonde se obtém e armazenam informações sobre cliente.

Já a capacidade, Gitman (2004) elucida que se trata da habilidade do cliente em pagar o crédito devido. Para verificar tal capacidade, segundo o autor, faz-se necessária análise dos demonstrativos financeiros, com ênfase especial nos índices de liquidez e de endividamento. Para Hoji (1999) o caráter está diretamente vinculado à capacidade, visto que o cliente só terá caráter se tiver capacidade de honrar com seus compromissos financeiros.

O capital, para Silva (2003, p. 97), “[...] refere-se à situação econômico-financeira da empresa, no que diz respeito a seus bens e recursos possuídos para saldar seus débitos [...] Em resumo, o Capital compreende a situação econômica, financeira e patrimonial do cliente”. No caso de se lidar com pessoas físicas deve-se considerar seus rendimentos mensais para verificar o capital do mesmo.

A garantia real e o ciclo, segundo Gitman (2004), referem-se às condições econômicas e empresariais do cliente, bem como situações particulares que possam comprometer qualquer das partes envolvidas na negociação. Dessa forma, pode-se dizer que no momento da concessão de crédito as condições do tomador e toda sua vida econômica também devem ser analisadas.

Ressalta-se que, o lucro dos bancos passou a depender do crescimento das operações de crédito principalmente para pessoas físicas que representa uma forma de sustentar o nível da atividade econômica. Como o brasileiro não possui o hábito de guardar dinheiro na poupança, passou a financiar os bens que necessitasse para o seu conforto.

Acredita-se que o crédito cumpre papel de destaque na economia ao possibilitar as pessoas aumentar seu nível de atividade, estimular o consumo, ajudar as pessoas a obter moradia, bens e alimentos, facilitar a execução de projetos das empresas que não dispõem de recursos suficientes (SILVA, 2003).



No Brasil a oferta de crédito se ampara na necessidade da população de baixa renda consumir bens, porém não há instrução de como se pode evitar o superendividamento.

A concessão de crédito ganhou destaque a partir do Plano Real em 1994 quando ocorreu a estabilização da economia fazendo com que as instituições financeiras deixassem de ganhar com a inflação.

Dentre os bancos privados que mais concedem crédito no país estão respectivamente Bradesco, Itaú, Santander, Unibanco e HSBC. O primeiro e o segundo lugar ficam para os bancos públicos Banco do Brasil e Caixa Econômica (BACEN, 2014).

Nesse contexto, pode-se dizer que o crédito é um dos principais movimentadores da economia brasileira, estando no centro das transações comerciais, sendo, portanto, um fator que merece atenção dobrada, para que traga retornos positivos para empresa, considerando os riscos que essa prática possui.

No Brasil, pode-se perceber nos últimos anos um aumento no poder de compra por parte dos consumidores. Mesmo aqueles de baixa renda passaram a ter crédito no mercado de forma simplificada. Facilmente, o indivíduo chega a um estabelecimento comercial e consegue uma abertura de crédito, seja para efetuar a compra de um carro, ou de um simples eletrodoméstico. A vantagem é que o público de baixa renda passou a ter acesso a bens que antes eram considerados inacessíveis (SOUSA; CHAIA, 2000).

A concessão de crédito tem crescido no mercado devido sua capacidade de alavancar os gastos do consumidor e das empresas gerando efeito multiplicador na renda da economia (SOUSA; CHAIA, 2000). Entre os créditos destinados à pessoa física estão os empréstimos emergenciais, investimentos e financiamentos de compras.

Salienta-se que os bancos exercem um papel fundamental no que diz respeito à multiplicação da base monetária, visto que, com o aumento da oferta de crédito, de acordo com Flores (2011).

Segundo o autor a elasticidade dos consumidores das Classes C e D explica esta ascensão, considerando que as pessoas que possuem uma renda mais baixa

são mais propícias a buscar créditos bancários para realizar seus desejos de consumidores. Contudo, vale lembrar que a renda disponível está diretamente relacionada à demanda por crédito, já que se não houver um orçamento viável para a solicitação de empréstimos, estes não serão concedidos (FLORES, 2011).

O Código Civil de 2002 nos seus artigos 579 ao 594, que trata dos empréstimos, o conceitua como um negócio jurídico pelo qual uma pessoa entrega uma coisa a outra, de forma gratuita, obrigando-se esta a devolver a coisa emprestada ou outra do mesmo gênero e qualidade.

Para a concessão de crédito a um cliente, o banco não conta apenas com a vontade de auxiliar o indivíduo, ele visa o lucro que pode retornar sobre o mesmo. Lucros este que são obtidos por meio da cobrança de juros. Juro pode ser definido como uma taxa adicional acrescentada para adquirir o capital servindo de lucro para a instituição financeira (CASAROTTO FILHO; KOPITKE, 2000).

Dessa forma, o *spread* bancário está intrinsecamente relacionado com os juros, podendo ser entendido, basicamente, como a diferença entre a taxa cobrada pelas instituições financeiras na concessão de crédito e a taxa paga pelo empréstimo do dinheiro dos clientes do banco, como por exemplo, fundos de Poupança ou Certificado de Depósito Bancário (CDB). O *spread* consiste no lucro a ser apurado pelo banco, ou seja, a diferença entre a taxa de aplicação e a taxa de captação de recursos financeiros (MARIAM, 2009).

Nos empréstimos o valor do juro cobrado é proporcional aos prazos, riscos, valores, entre outros fatores. Merece destaque o contrato de abertura de crédito em conta corrente que atrai os clientes devido à facilidade de empréstimos com o cheque especial. Os juros são os mais elevados do mercado e mesmo assim são bem utilizados por clientes bancários (MARIAM, 2009).

Para a oferta de crédito para pessoa física no Brasil no ano de 2010 estimou-se um crescimento superior a 50% do Produto Interno Bruto (PIB) devido o aumento de emprego e renda e da competição no sistema financeiro. De acordo com a Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento (ACREFI), o ano de 2010 fechou em 52% do PIB (AGÊNCIA BRASIL, 2010).

Com isso, acredita-se que o crédito cumpre papel de destaque na economia ao possibilitar as empresas aumentar seu nível de atividade, estimular o consumo,

ajudar as pessoas a obter moradia, bens e alimentos, bem como, facilitar a execução de projetos das empresas que não dispõem de recursos suficientes.

## 2.2 Concessão de Crédito

Pode-se dizer que a concessão de crédito ao cliente é dependente das informações pelo próprio cliente, visto que são elas quem irão falar sobre os aspectos principais, características e comportamento, assim, existem fatores que envolvem o cliente para concessão de crédito.

Silva (2003) coloca que para analisar um crédito é fundamental a estruturação do financiamento ou do empréstimo. Sendo necessário está a par da situação do cliente e do mercado que está inserido, observar e avaliar os negócios já existentes, verificar as necessidades do cliente propondo produtos que irão se adequar às suas, isso tudo faz parte da estruturação do empréstimo. As informações acerca do cliente e suas necessidades é a matéria-prima para decisão de crédito.

A priori são colhidas informações do cliente com o próprio. Acerca de sua situação econômica, são realizadas pesquisas quanto a restrições e a relação que mantém ou manteve com a empresa e com o mercado. É imprescindível o ramo de atividade do cliente ficar claro para o analista, para que saiba seus anseios para se precaver contra riscos que as transações podem causar. As empresas de caráter sazonal tem a necessidade de capital de giro afetada diretamente devido aspectos dos recursos tais como, época, volume e finalidade.

Assim, as necessidades dos clientes devem ser analisadas de acordo com sua capacidade, devendo-se, portanto, identificar, as necessidades de recursos dos clientes e o conhecimento dos produtos da instituição, para que dessa forma se possa partir para analisar a concessão de crédito. Dentre as diferentes variáveis de crédito, Zanon (2007) cita:

Finalidade do crédito;

Modalidade e montante, definidos a partir do destino dos recursos tomados e da política de crédito da empresa;

Prazos e condições de pagamento, condizentes com a finalidade do empréstimo e capacidade de pagamento do cliente;

Capacidade de pagamento, considerando a classificação de risco do cliente;

Garantias, definidas com base na classificação de risco e nas características da operação, na praticidade em sua constituição, nos custos incorridos, no valor em relação à dívida, na sua depreciabilidade, no controle do credor sobre a mesma, e na sua liquidez.

Assim, obter informações claras sobre o cliente a ser concedido crédito faz-se fundamental para que se reduzam os riscos de crédito, quanto mais informações forem obtidas, maior a probabilidade de conhecer o cliente, o que proporciona o controle e a qualidade da concessão de crédito. Vale ressaltar que formalizar a relação de crédito entre cliente e empresa é imprescindível, devendo-se expor os direitos e obrigações das partes, contando com a assinatura de dois representantes da empresa.

No caso da concessão de crédito para pessoas jurídicas, principalmente para as micro e pequenas empresas, deve-se notar que empresa e proprietário se confundem devendo, portanto, observar o comportamento de ambos. Securato (2002) faz-se necessária uma documentação básica para essa análise, de acordo com o autor:

- Ficha cadastral simplificada, incluindo informações acerca do registro de suas operações, como volume de vendas, valor e prazo do débito/crédito com fornecedores e clientes, valor dos estoques e de aplicações financeiras;
- Resumo do Livro Caixa, com quadro de entradas e saídas de recursos mensais de um período recente;
- Comprovantes de recolhimento de Imposto de Renda;
- Ficha cadastral dos sócios com comprovantes de renda, residência e outros, submetendo-se ao *credit scoring*.

Salienta-se que a partir dos dados cadastrais contidos na ficha cadastral é possível proceder com a análise de cliente, que deve ser feita de acordo com os dados informados pelo cliente.

### 2.3 Análise de Crédito

Em linhas gerais, para analisar as possibilidades de crédito de seus clientes as empresas utilizam-se de modelos de análise de crédito preestabelecido, com o objetivo de facilitar a verificação da probabilidade de conceder crédito a determinado cliente de forma a evitar os riscos de crédito. De acordo com Securato (2002) existem dois modelos de crédito mais utilizados pelas empresas: *Credit scoring* e *Behavioral scoring*.

O *Credit scoring* se caracteriza como um método estático que atua de acordo com as informações fornecidas pelos clientes, tendo como variável dependente a probabilidade de inadimplência e como variáveis independentes, as informações do cliente e a sua capacidade de liquidar a dívida assumida (SECURATO, 2002). Nesse contexto, o *Credit scoring* é obtido por meio das próprias informações passadas pelos clientes, tais como: residência, nível de renda, idade, ocupação, grau de instrução, consultas aos serviços de crédito (ex: Serasa, SPC), etc.

O *Credit Scoring* passa para o analista de crédito um parâmetro a se basear, que permite avaliar e pontuar o cliente, estabelecendo por meio desse parâmetro o limite de crédito. Esse método é desenvolvido por meio de uma técnica estatística denominada análise discriminante.

Blatt (1999, p. 107) elucida que: “O uso de técnicas estatísticas e matemáticas, como é o caso em estudo, como auxiliares no processo decisório, está se desenvolvendo muito nos últimos anos, apesar de que estas técnicas já eram usadas pelas companhias seguradoras há mais de um século”.

No intuito de prever falências e concordatas para pessoa jurídica e insolvência para pessoa física, foram desenvolvidos no Brasil inúmeros modelos estatísticos de análise discriminante. A análise como base nas demonstrações de resultados das empresas é o centro para quase todos os modelos.

No caso do *Behavioral scoring* o sistema de pontuação do cliente é analisado de acordo com a análise comportamental, geralmente, a empresa faz uso de informações que já possui sobre o cliente, como por exemplo, informações relacionadas aos hábitos de consumo e de lazer, tipos de aplicações financeiras,

análise da compatibilidade da renda com o patrimônio, tipo de aplicações financeiras, etc. (SECURATO, 2002). Assim, nesse método verifica-se o comportamento apresentado pelo cliente no decorrer de seu relacionamento com a empresa.

Dessa forma, para que o método *Behavioral Scoring* seja utilizado pela empresa faz-se necessário, de acordo com Thomas (2000), que ela delimite um ponto de observação, com vistas a colher dados sobre o comportamento dos clientes antes e após o ponto que foi delimitado.

Vale ressaltar, com base em Thomas (2000), que uma das desvantagens da utilização do método *Behavioral Scoring* é que normalmente se faz necessário um relacionamento de dois anos entre empresa e cliente, para que possa ter uma noção clara acerca do comportamento apresentado por ele. Sarlija e Bensic e Zekic-Susac (2009) elucidam que é possível fazer uso de um período de 6 meses antes e depois do ponto de observação.

Cabe aqui diferenciar esses dois métodos mencionados. Para Thomas (2000) a principal diferença está no fato de que de um lado o *Credit scoring* proporciona à empresa um suporte para a tomada de decisão sobre a concessão de crédito no que concerne aos novos clientes e aplicações, e de outro o *Behavioural scoring* auxilia na tomada de decisões com os clientes já existente, que já mantém relação de crédito com a empresa.

Louzada e Mazucheli e Achcar (2008) acrescentam um terceiro método de análise de crédito, o *Collection scoring*, que consiste em uma pontuação utilizada para prever eventos futuros relacionados à cobrança de inadimplentes.

Além dos modelos de análise de crédito aqui citados, Securato (2002) destaca que existem modelos mistos, os quais são desenvolvidos com informações de comportamento e relacionamento com o cliente, segundo o autor, mais do que limitar o crédito para seus clientes, as empresas que utilizam modelos mistos visam definir ações de mercado para diferenciar os diferentes tipos de clientes. Vale ressaltar que utilizar modelos de análise de crédito é de suma importância, visto que são ferramentas que permitem incrementar o volume de vendas da empresa, com o menor número possível de riscos de crédito, não comprometendo o índice de

rentabilidade da empresa, visto que, em sua maioria, possui maior volume de vendas com prazos e parcelamentos.

## 2.4 Riscos de Inadimplência

### 2.4.1 Inadimplemento Absoluto

Este tópico tem a intenção de estudar a definição de inadimplemento absoluto, descrevendo sua classificação, hipóteses e efeitos sobre as figuras do contrato não cumprido. Utilizou-se aqui como base principalmente o Código Civil brasileiro.

A palavra “Inadimplente” entrou na língua portuguesa em 1958, segundo o dicionário Houaiss, e significa “aquele que falta ao cumprimento de suas obrigações jurídicas no prazo estipulado”. A inadimplência é um verbete recente na língua portuguesa e no vocabulário do cidadão brasileiro. Não se sabe exatamente quando foi que ela começou a se tornar popular no Brasil, mas parece que a palavra chegou à ponta da língua do consumidor depois do Plano Real (1994), quando o Brasil registrou um aumento no volume de crédito e também um crescimento da inadimplência (SERASA, 2009). O inadimplemento ocorre quando os valores emprestados não são devolvidos na data combinada.

Dispondo-se acerca do conceito de inadimplência utiliza-se aqui de Teixeira e Alexandre (2001) e Silva (2008). Para Teixeira e Alexandre (2001, p.19), “inadimplência é a falta de pagamento; inadimplemento é o termo jurídico utilizado, em regra, para designar uma situação de não cumprimento de cláusula contratual; insolvência é a perda total de capacidade de pagamento”. Por sua vez, Silva (2008, p. 314) afirma que os créditos inadimplidos são “aqueles que apresentam dificuldades de serem recebidos e consequentes perdas para o credor”.

O inadimplemento absoluto ocorre quando não há interesse do credor em aceitar a prestação, todavia sua aplicação não pode ocorrer quando houver cumprimento da obrigação de ordem natural ou judicial (SILVA, 2008).

A ordem natural ocorre quando a prestação ficou mais onerosa, dificultando a liberação do devedor da dívida, não sendo aceito o limite do sacrifício. A ordem jurídica por sua vez, se dá quando há negócio jurídico, no qual ainda se analisa a relação obrigacional em sua totalidade ou parcial, quando não se pode mais cumprir a totalidade da obrigação, adota-se a obrigação parcial, no qual remanesce o que for útil pelo restante. O limite do sacrifício é cogitado quando ocorre extrema dificuldade em realizar as obrigações, tornando-as inexecutáveis, isto, pois foi quebrado o equilíbrio contratual.

Enterria (1999, p. 111) vai mais além quando diz que o efeito do sacrifício imperativo da perda dos bens patrimoniais sofridos por parte do devedor, correlaciona-se com o direito de ser indenizado por perda material que a medida comporta.

Corrobora-se com Enterria (1999), no fato de que o limite do sacrifício tem caráter indenizável, haja vista, a perda dos bens afeta o conteúdo mínimo ou essencial do direito do indivíduo.

Destaca-se que o inadimplemento absoluto pode ser fortuito conforme art. 393 do Código Civil – CC, no qual “o devedor não responde pelos prejuízos resultantes de caso fortuito ou força maior [...]”. Bem como pode ser culposo quando conforme art. 389 do CC: “não cumprida a obrigação, responde o devedor por perdas e danos, mais juros e atualização monetária [...]”. art. 390 do CC: “[...] o devedor é havido por inadimplente desde o dia em que executou o ato de que se devia abster”. Art. 391 do CC: “pelo inadimplemento das obrigações respondem todos os bens do devedor”. Art. 402 do CC: “[...] perdas e danos devidos ao credor abrangem, além do que ele relativamente perdeu, o que razoavelmente deixou de lucrar”.

Percebe-se conforme a transcrição dos artigos do Código Civil que o devedor responde pelo valor do objeto obrigacional acrescido de perdas, danos, juros, cláusulas penais e outros.

O art. 391 que aborda os bens do devedor adota, por exemplo, o princípio da responsabilidade patrimonial, porém vale lembrar que o art. 393 do CC traz o caso fortuito em que o devedor não pode assumir a responsabilidade patrimonial, tendo seus bens tomados, caso a prestação seja de natureza excessivamente onerosa,



cabendo atuação da Lei 8.078/1990, do Código de Defesa do Consumidor (TATURCE, 2006).

Explica Rosa (2007, p. 4) que:

O caso fortuito também é uma inexecução involuntária cujo evento imprevisível, obsta o adimplemento, em virtude de motivos alheios à vontade do devedor. Assim, para se tornar extinta a prestação, é necessário que a mesma tenha se tornado impossível, sem que o devedor contribua para essa possibilidade, nem com dolo, nem tão pouco com culpa. A causa fortuita deve ser superveniente à pactuada, pois no momento no qual a obrigação foi contraída, a prestação era possível e, depois, antes que ela fosse exigível, tornou-se impossível.

A partir da ponderação de Rosa, compreende-se que o caso fortuito está alheio a vontade do devedor, pois se trata de um evento que impede o devedor de cumprir com sua obrigação por motivo de força maior, não cabendo, portanto, ressarcimento dos danos por parte do devedor.

Findo o assunto proposto, debateu-se aqui o inadimplemento absoluto de caso fortuito e culposos. No entanto, o tema tratado é amplo e na busca de sedimentar o que até aqui foi estudado, o tópico seguinte passa para a análise do inadimplemento relativo.

#### 2.4.2 Inadimplemento Relativo

Este tópico traça um paralelo entre inadimplemento relativo e a análise da mora e seus efeitos. Ressalta-se que o estudo foi limitado pela escassez de material bibliográfico tratando expressamente de inadimplemento relativo. Todavia, apresentam-se aqui as questões relevantes sobre o tratamento da temática.

O inadimplemento relativo ocorre quando se descumpre a obrigação no seu tempo, sendo o cumprimento motivo para evitar a resolução do negócio jurídico. A obrigação pode ser cumprida mesmo após a data acordada, porém tem como efeito a mora que pode executar o contrato forçando o devedor a prestar com cumulação do que foi perdido por perdas e danos (SILVA, 2008).

O Código Civil em seu art. 394 expressa: “Considera-se em mora o devedor que não efetuar o pagamento e o credor que não quiser recebê-lo no tempo, lugar e forma que a lei ou convenção estabelecer”.

Explica-se, pois que a mora surge no momento em que se descumpre a prestação de uma obrigação, ensejando a reparação de danos adicionais, tendo como objetivo fazer com que o devedor se responsabilize pelos prejuízos causados pelo descumprimento do contrato.

Figueiredo (2014, p. 4) cita um exemplo de aplicação da mora:

Ocorre a mora enquanto ainda é possível ao credor receber a prestação, ao passo que se opera o inadimplemento absoluto quando o recebimento da prestação não é mais possível. Por exemplo: se Silvio contrata Maria para fazer os doces que serão servidos na festa de seu casamento e a entrega fica avençada para dois dias antes do evento, ainda que Maria não entregue na data apazada, ainda assim, poderá fazê-lo até a data do casamento (posto estar em mora); passada essa data, haverá inadimplemento absoluto, eis que não haverá mais utilidade na entrega.

Neste exemplo, pode-se excluir o inadimplemento relativo e aplicar o inadimplemento parcial da obrigação, haja vista, a prestação tornou-se inútil ao credor, podendo ser rejeitada com exigência de perdas e danos.

O inadimplemento relativo envolve então a impossibilidade temporária, desde que o devedor não esteja categorizado na culpabilidade e ilicitude. No entanto, o inadimplemento relativo não é imutável e pode se transformar em absoluto (SILVA, 2008).

Nesse caso, a elucidação deste assunto sobre o processo de transformação do inadimplemento relativo para o absoluto acabou gerando o entendimento de que o inadimplemento relativo é inexistente, cabendo a aplicação da mora e, portanto, inadimplemento absoluto parcial.

Diante deste contexto, surge a necessidade de realizar no tópico a seguir elucidações sobre créditos inadimplidos.

#### 2.4.3 Créditos Inadimplidos Passíveis de Negociação

Este tópico traz em seu bojo uma análise dos créditos inadimplidos passíveis de negociação, que se trata de um processo no qual se busca resolver um problema estabelecido por uma quebra de contrato.

Durante o processo de negociação as empresas devem possuir estratégias para lidar com clientes que não cumprem pagamento em dia, de modo a assegurar a quitação do valor (BLATT, 1999).

Para evitar situações de inadimplência e insolvência, durante o processo de concessão de crédito deve-se levar em consideração o perfil do cliente a partir de pesquisas cadastrais, buscando atuar de modo preventivo.

Uma estratégia de negociação de créditos inadimplidos é a reprogramação da dívida por saldo de normalidade, ajustando-a conforme a capacidade de pagamento do devedor (MARTINS, 2001).

Importante destacar que as políticas de cobrança e recuperação de crédito das instituições financeiras vão orientar os procedimentos que serão adotados quando o valor a receber não for liquidado até a data do vencimento. Agir proativamente é fundamental para o recebimento dos contratos e prevenir que estes entrem em inadimplência.

Geralmente, o processo de cobrança mais efetiva, inicia-se quando as operações já estão inadimplentes. Blatt (1998, p. 83-84) sugere as seguintes ações: cartas, telefonemas, visitas pessoais, empresas terceirizadas de cobrança e ações judiciais.

Entre as várias práticas que são utilizadas pelos bancos, são as de caráter preventivo e de renegociação de dívidas. As práticas de caráter preventivo são as ações desenvolvidas no sentido de se evitar que o contrato inadimpla e que o seu reembolso ocorra nas condições e nos prazos estabelecidos. Quanto mais rápida mais eficaz, deve ser iniciada no prazo de três a dez dias de atraso, as ações de cobrança são realizadas através de sistemas automatizados por meio de alertas e avisos em Terminais de Auto Atendimento e internet, contato telefônico, carta de cobrança. Blatt (1998, p. 83 e 84) sugere as seguintes ações: cartas, telefonemas, visitas pessoais, empresas terceirizadas de cobrança e ações judiciais.

A Cobrança Tradicional geralmente se inicia após o 30º dia de atraso e é realizada por pessoal especializado em conformidade com as políticas de cobrança das Instituições e o Código de Defesa do Consumidor. Se dá através de Carta Simples e Carta com Aviso de Recebimento (A.R) sendo essa mais onerosa, porém de melhores resultados (BLATT, 1998).

Nos casos em que essa primeira emissão não seja suficiente para a regularização do débito, notifica-se o devedor que seu nome será protestado e incluído nos cadastros restritivos como SPC ou SERASA e envia o título para protesto, essa prática é muito utilizada pelos bancos, pois se trata de uma ação legal, ágil e eficaz, e sem ônus para a Instituição (BLATT, 1998).

Permanecendo o débito sem a devida regularização, a visita pessoal poderá ser realizada pelo representante do banco devidamente identificado. Esse é um procedimento eficaz pelo fator de poder olhar nos olhos do cliente, escutar os motivos que o levaram a inadimplir e procurar, através desse contato uma renegociação que seja satisfatória para o devedor e para a empresa; esse método possui um custo maior que os anteriores devido aos gastos com deslocamento e diárias do profissional destacado (BLATT, 1998).

As Instituições podem ainda transferir esses créditos para as Empresas de Cobranças Terceirizadas, esse procedimento é muito utilizado pelos bancos. 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”.

Esgotadas as possibilidades de recuperação dos créditos, o Banco pode ainda proceder à Cobrança Judicial. O ajuizamento é a última ferramenta utilizada para a recuperação dos valores concedidos, pois implica custos adicionais e poderá garantir o recebimento do valor somente no final do processo. Neste contexto cabe a política de crédito da instituição estabelecer limites para o ajuizamento a fim de ser evitar maiores prejuízos.

### 3 INADIMPLÊNCIA NO RAMO HOTELEIRO

#### 3.1 A hotelaria brasileira

O setor da hotelaria brasileira tem como marco histórico o século XVII na cidade de São Paulo. Todavia nesta época a atividade hoteleira era exercida por donos de estalagens que também possuíam outras profissões como barbeiros, sapateiros, comerciantes. Estes eram chamados taberneiros. No início do século seguinte, a cidade do Rio de Janeiro inaugura as primeiras estalagens oferecendo alojamento aos interessados.

De forma a organizar este tipo de negócio, o inglês Charles Burton classificou as hospedarias paulistanas em (VITRINE TURISMO, 2014):

1ª categoria – simples pouso de tropeiro;

2ª categoria – telheiro coberto;

3ª categoria – venda e hospedagem;

4ª categoria – estalagens;

5ª categoria – hotéis.

Em 1870 já existiam grandes hotéis no Brasil, porém só podia se hospedar quem possuísse carta de apresentação. Dentre os famosos hotéis cita-se o Grande Hotel de Araxá de Minas Gerais e Hotel Brasil que tinha várias atrações como bailes e shows com artistas famosos como Francisco Alves e Luiz Gonzaga, além de cassino (SILVEIRA; MEDAGLIA, 2009).

No Rio de Janeiro, não se pode deixar de falar do Hotel Copacabana, que nas palavras de Paixão (2006, p. 7):

O Copacabana Palace, o ponto de encontro mais comentado da alta sociedade da capital, onde seriam recebidas ao longo de sua história, inúmeras celebridades. [...] O Copa (apelido carinhoso) surgiu majestoso nas areias cariocas visando as comemorações do Centenário de Independência.

**FIGURA 1** - Copacabana Palace.



**Fonte:** <http://vanesalopez.wordpress.com/pesquisas/copacabana-palace-hotel/2010>.

Após uma estagnação no setor durante todo o século XIX, o século XX trouxe expansão para a hotelaria a partir do surgimento de novos empreendimentos como o São Paulo Railway e o Hotel Esplanada.

Importante destacar que na década de 1940, o ramo hoteleiro sofreu uma crise, o que freou a construção de grandes hotéis. Foi a proibição de jogos de azar, ou seja, cassinos que funcionavam dentro dos hotéis e atraíam a alta sociedade.

Sua ilicitude vem desde 30 de abril de 1946, em que o então Presidente da República, Eurico Gaspar Dutra por meio do decreto Lei 9.215 suspendeu os jogos no país, alegando que a sua prática gerava abusos nocivos à moral e aos bons costumes do povo brasileiro (NEVES, 2009).

Logo após a proibição, cassinos famosos tornaram a abrir em protesto à decisão do presidente. No Rio de Janeiro, o primeiro cassino a entrar em funcionamento foi o Hotel Copacabana, em seguida surgiu o Cassino Atlântico e o Cassino da Urca.

Entende-se, portanto, que o país não estava interessado no turista nacional, seu foco eram os estrangeiros, tanto que as propagandas da época voltavam-se para o turismo internacional de alto luxo (VITRINE TURISMO, 2014).

Os cassinos entre as décadas de 1930 e 1940 eram pontos de encontro da alta sociedade brasileira, tendo papel de destaque noturno, na qual hotéis-cassinos

ganharam popularidade entre ricos e celebridades atuando como atrativo turístico no país (NEVES, 2009).

Desde 1946, quando foi assinado o decreto que proibiu jogos de azar no país, não somente os donos de cassinos, mas o setor hoteleiro e as áreas de turismo foram prejudicados, pois os cassinos eram geradores de emprego e renda, além de contribuir na arrecadação de impostos.

Somente com os incentivos fiscais do Banco Central, o Brasil voltou a desenvolver o ramo brasileiro, tendo como grande contribuição a rede de hotéis *Othon*. Entre as décadas de 1960 e 1970, com a criação da EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, grandes redes de hotéis internacionais chegaram ao país, no entanto era cinco estrelas, o que tornava inacessível para a maioria da população (VITRINE TURISMO, 2014).

Na década seguinte, começou-se a investir em hospedagens mais baratas, sem deixar de oferecer qualidade nos serviços. Surgem os apart-hotéis com espaço reduzido e custo relativamente baixo.

Entre os anos de 1990 e 2000, a indústria hoteleira no Brasil começou a se estabilizar a partir da criação do Plano Real, onde vários hotéis de luxo foram inaugurados como o *Meliá*, *Renaissance* e *Sofitel* em São Paulo, *Blue Tree* Cabo de Santo Agostinho em Pernambuco e um complexo de cinco hotéis de luxo na Costa do Sauípe, Bahia. Além disso, grandes cadeias internacionais começaram a investir em hotéis no país como a compra da rede *Caesar Park* pelo grupo mexicano *Posadas* e o novo Hotel Hilton em São Paulo. Atualmente a rede Accor, a rede Atlântica e a BHG – *Brazilian Hospitality Group* se destacam no mercado hoteleiro do Brasil (VITRINE TURISMO, 2014).

Após a apresentação da síntese histórica do ramo hoteleiro no Brasil, o tópico a seguir retoma seu assunto principal, analisando a inadimplência nos serviços hoteleiros.

### 3.2 Inadimplência nos serviços hoteleiros

Ressalta-se aqui que a existência de fontes de consulta sobre inadimplência no setor hoteleiro é escassa, o que dificultou a acessibilidade bibliográfica para compor este tópico.

Um hotel como qualquer outra organização está sujeita a inadimplência e precisa criar estratégias para reduzir o índice de inadimplentes e assim sobreviver no mercado. A hotelaria deve, pois reconhecer a necessidade de se conhecer números e estatísticas para que tenha um desenvolvimento permanente e organizado.

Hocayen da Silva e Teixeira (2009) em seu estudo, analisaram a inadimplência de hotéis de três, quatro e cinco estrelas, no qual o grupo de quatro estrelas obteve o maior índice de inadimplência entre os hotéis. Houve uma equiparação na inadimplência entre hotéis de quatro e de cinco estrelas, justificada pela maior procura destes por parte dos clientes.

O fato do maior índice de inadimplência ser em hotéis de quatro e cinco estrelas se deve ao fato de que estes oferecem mais serviços aos clientes, como *business center*, sauna, rede wi-fi, *lobby bar*, o que agrega valor e conseqüentemente aumenta o risco de inadimplência por parte dos hóspedes (HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2009).

De um modo geral a inadimplência no setor hoteleiro ocorre por parte de hóspedes advindos de órgãos públicos e pessoas jurídicas privadas que tem um prazo de vinte a trinta dias para pagamento, porém ainda assim há atrasos no recebimento das faturas emitidas contra esses clientes (CARDEAL, 2006).

Assim, nota-se que o ideal é que o controle financeiro dos hotéis se mantenha em constante monitoramento dos prazos dos recebíveis para que não afete a liquidação de compromissos assumidos com fornecedores.

Para que uma empresa hoteleira sobreviva no mercado mediante o alto índice de inadimplência o seu respectivo faturamento deve ser maior para que o atraso de pagamentos dos clientes não comprometa o seu orçamento. Todavia, é preciso criar estratégias de controle de gestão e custos para que isso ocorra.



Numa perspectiva estratégica, o controle de gestão visa a adaptação das estratégias do empreendimento em seu ambiente. As informações internas e externas são fundamentais para que sejam analisadas, avaliadas e redimensionadas as estratégias, que, por sua vez, procuram, de forma genérica, respostas para questionamentos relevantes de seus gestores.

Segundo Gomes e Salas (1999, p. 50) os principais aspectos que o controle estratégico procura contemplar são as variáveis-chave do contexto social e competitivo em que opera a organização, bem como os indicadores que permitam a identificação dessas mesmas variáveis; a forma como a concorrência realiza suas operações e quais os seus pontos fortes e fracos; as mudanças verificadas no contexto social e competitivo a curto, médio e longos prazos e as oportunidades e ameaças na área de atuação da empresa.

Dessa forma, o controle estratégico, justamente por definir o modelo da estrutura de suporte às ações gerenciais, possibilita aos gestores, melhor visão dos acontecimentos ao mesmo tempo em que permite, por meio de indicadores específicos, o realinhamento dos processos nas operações e a mensuração da eficácia nas atividades, mediante análise de todo o seu ambiente.

Tal arquitetura da informação, ou seja, o conjunto de recursos informacionais, pode servir de subsídio à elaboração de indicadores de gestão no acompanhamento dos fatores chave do sucesso, quais sejam a qualidade e a quantidade de produtos negociados, o tempo despendido no processo de fabricação e de entrega dos recursos, bem como o custo incorrido e suportado pelo cliente (CHIAVENATO, 1999).

Se, por um lado, o controle estratégico estabelece o desenho de instrumentos e exercícios de ações, por outro, o controle organizacional define as responsabilidades das unidades, os indicadores de medidas para o acompanhamento das atividades e a forma de atuação dos centros responsáveis para que, por fim, seja possível aos gestores, avaliar a atuação dos centros de responsabilidade sempre com base nas definições do controle do nível estratégico.

O controle operacional de gestão, conforme Gomes e Salas (1999, p. 51), devem ser desenvolvidas de forma a assegurar “aos gestores que toda a organização se oriente conjuntamente na direção dos objetivos estabelecidos pela

administração”. Entretanto, esse é um procedimento mutável tendo em vista as peculiaridades de cada empresa.

Em se tratando de inadimplência, cabe aos gestores dos hotéis, utilizar a análise como um instrumento de utilidade nas transações feitas pela empresa, como: as operações a prazo de compra e venda de serviços; quando for avaliar a eficiência administrativa, por exemplo, a comparação com concorrentes e, por fim, avaliar a situação econômico-financeira (ASSAF NETO, 2002).

Em hotéis cujos negócios estão voltados à prestação de serviços, é possível apurar a lucratividade através do controle permanente de faturas e despesas, ou seja, ter o efetivo controle dos custos incorridos a cada serviço realizado.

Entende-se, pois que uma empresa deve ter planejamento e atitudes que visem lucratividade. É importante que toda a oportunidade para obter lucro seja aproveitada. É preciso definir prioridades e estratégias.

## 4 METODOLOGIA

Apresenta-se a seguir a descrição da metodologia utilizada neste trabalho com o objetivo de expor os caminhos que foram percorridos não só no levantamento de dados do estudo como também na forma de fazê-lo, pretendendo assim dar algumas explicações com o intuito de responder o problema de pesquisa. Para tanto, foi realizado um estudo a partir de documentos internos do Beach Park Hotéis e Turismo S.A.

### 4.1 Tipologia da Pesquisa

Quanto aos objetivos do trabalho, trata-se de uma pesquisa Exploratória e Descritiva. A escolha pelo tipo de pesquisa explicativa e descritiva está na tentativa de analisar e compreender os motivos dos altos índices inadimplência nos serviços hoteleiros.

O estudo de caso trata de questões do tipo “como” e “por que”. Assim Yin (2001, p. 29) elucida que “para o estudo de caso, [...] faz-se uma questão do tipo “como” e “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”, ou seja, é abordado um acontecimento atual, mesmo não tendo conhecimento sobre o mesmo.

A pesquisa é de natureza qualitativa, descritiva, e exploratória. A pesquisa qualitativa e exploratória que de acordo com Gil (2007) proporciona maior familiaridade com o problema, tendo em vista torná-lo mais explícito. E descritiva, visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2007).

Respaldou-se pela utilização de pesquisa bibliográfica e documental, seguida de um estudo de caso no Beach Park Hotéis e Turismo obtendo informações a partir de documentos internos.

## 4.2 Estudo de Caso: Beach Park Hotéis e Turismo S.A

O estudo foi realizado no Beach Park Hotéis e Turismo que possui três hotéis com operação mista, ou seja, hotel e condomínio e um hotel que funciona somente com hotelaria.

O conceito de empreendimento compartilhado (hotel/condomínio) proporcionou maior facilidade na captação de recursos, ou seja, o empreendimento é construído e suas unidades são previamente vendidas no mercado imobiliário (vendas ainda na "planta"), o que facilita a captação de recursos financeiros necessários para finalização da obra.

O modelo hotel/condomínio é previamente planejado, definindo as torres (blocos) que serão posteriormente operacionalizados como condomínios e as que serão operacionalizadas como hotel, porém todas as unidades são vendidas no mercado.

Normalmente os investidores que pretendem adquirir um imóvel como segunda moradia ou apartamento de veraneio adquirem suas unidades nos blocos condominiais. Os investidores que adquirem unidades apenas como investimento imobiliário selecionam as unidades das torres hoteleiras.

Após a finalização do empreendimento e seu "*start*" operacional, a empresa Beach Park reúne todos os investidores imobiliários (adquirentes de unidades hoteleiras) e funda (cria) a operação hoteleira, na qual o Beach Park será a Administradora Hoteleira (utilizando sua "*expertise*" e suporte comercial / administrativo / marketing / operacional).

Conforme dados coletados com a referida empresa, mensalmente é efetuada a apuração dos resultados da operação hoteleira e após as deduções de todos os custos (inclusive a taxa administrativa cobrada pelo Beach Park como administrador), o lucro real é rateado com os investidores das unidades (proporcional ao tamanho da mesma, dado que tem-se variações de metragem, tais como: Suíte Junior / Suíte Standard / Suíte Luxo).

Ressalta-se que a operação condominial tem CNPJ próprio e a operação hoteleira está cadastrada na Junta Comercial como Filial da Empresa

Beach Park. Em 2012 o Grupo Beach Park arrendou por 20 anos o Hotel Oceani que já operava no Porto das Dunas, implementando o modelo, marca e serviços operados pelo Beach Park, tornando-se mais uma filial do Grupo, sob o CNPJ: 11.805.397/0010-04.

O Beach Park Hotéis e Turismo é composto pelas unidades de negócio abaixo:

- SCP<sup>1</sup> Mariuba (CNPJ: 11.805.397/0003-77) - Atuando desde 1998;
- SCP<sup>1</sup> Acqua (CNPJ: 11.805.397/0005-39) - Atuando desde 2008;
- SCP<sup>1</sup> Wellness (CNPJ: 11.805.397/0009-62) - Atuando desde 2013;
- Oceani (CNPJ: 11.805.397/0010-04) – Atuando desde 2012.

As unidades hoteleiras apresentadas acima dispõem dos serviços listados abaixo:

---

<sup>1</sup> SCP – Sociedade por Cota de Participação, também conhecida como POOL Hoteleiro, que reúne as cotas (apartamentos disponíveis para operação hoteleira)

**QUADRO 1** – Serviços Ofertados nos Resorts do Grupo Beach Park

Serviços Ofertados	Hotel (Resort)			
	Acqua	Mariuba	Wellness	Oceani
Nº de Apartamentos (Leitos)	143	182	98	131
Piscinas	X	X	X	X
Quadra Poliesportiva	X	X	X	X
Quadra de Tênis	X	X	X	X
Fitness Center	X	X	X	X
Saunas		X	X	X
Teatro		X		
Restaurante	X	X	X	X
Kid's Club	X	X	X	X
Salão de Beleza	X	X	X	X
Loja de Conveniência	X	X	X	X
Bar Molhado	X	X	X	X
Aqualink (Rio artificial que liga o Hotel ao Park Aquático)	X			
SPA			X	
Bar Temático		X	X	
Tenda ZEN			X	
Salão de Eventos				X

Fonte: Autor, a partir de pesquisa documental.

#### 4.3 Coleta de Dados

As informações contidas nos documentos internos das empresas foram agrupadas de modo a evidenciar categorias de análise possibilitando evidenciar a identificação dos pressupostos da pesquisa; e expor, de modo claro, sua linha de investigação, tornando-a mais isenta de interpretações eminentemente subjetivas. Os resultados obtidos serão apresentados na próxima seção.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 5.1 Pesquisa documental

Conforme documentos internos, a empresa em estudo tem realizado ações para redução da inadimplência, como a criação da célula de análise de crédito no ano de 2011 e elaboração de projetos para redução da inadimplência com a definição da política de cobrança.

A célula de crédito definiu a Política para Concessão de Crédito seguindo o modelo misto de *Credit Scoring* e *Behavioral Scoring*, conceituados na seção 1. Foram definidos parâmetros, entre eles:

- Média de Compras (Faturamento pré-pago) nos últimos 6 meses que antecedem a solicitação da concessão de crédito;
- Assiduidade nos pagamentos;
- Sazonalidade;
- Tempo de relacionamento com o Grupo Beach Park;
- Situação do cliente junto a Receita Federal, SINTEGRA e SERASA;
- Análise mercadológica.

A documentação exigida foi definida por:

- Ficha Cadastral devidamente preenchida;
- Cópia do Contrato Social e o último aditivo, com o carimbo da Junta Comercial;
- Comprovante de endereço;
- Balancete do mês anterior ao mês que está se requerendo a concessão do crédito;
- Balanço Contábil do ano anterior.

Conforme pesquisa documental na empresa em referência, as principais diretrizes que nortearam a concessão do crédito foram definidas por:

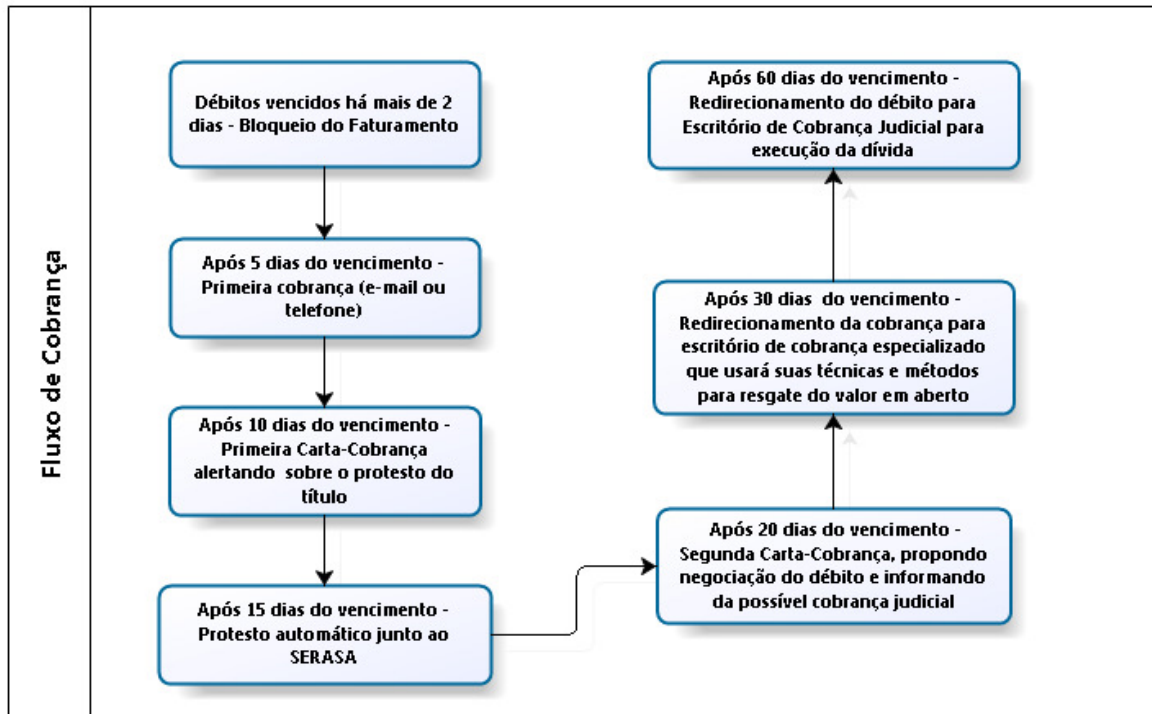
- O limite de crédito será estabelecido de acordo com as reais disponibilidades financeiras e mercadológicas expostas pelo cliente na Ficha Cadastral e documentos anexos, onde devem ser verificadas: idoneidade, capital, liquidez, garantia real, ciclo ou condições econômicas;
- O Beach Park não deverá conceder crédito para clientes em negociação de débitos ou inadimplentes, a partir do 3º dia útil após o vencimento;
- Uma vez concedido o crédito, bem como o prazo ao cliente e este tenha zerado, seja por atraso superior a 30 (trinta) dias ou por não ter realizado faturamento junto ao Grupo Beach Park no período de 6 (seis) meses consecutivos, o mesmo deverá submeter-se novamente ao processo de avaliação pela Área de Análise de Crédito;
- O prazo para faturamento será de 20 (vinte) dias após o checkout do hóspede.

Em paralelo a criação da Célula de Crédito também foi definido a Política de Cobrança, criando o Fluxo que a área financeira deverá seguir em caso de inadimplência. Anterior a 2011 não havia um fluxo de cobrança definido, fomentando diversas ações de cobrança descoordenadas, gerando gasto de energia maior que o valor, que por ventura, foi recebido durante o processo, além do desgaste junto aos clientes por cobranças fora do prazo ou em duplicidade.

Conforme pesquisa documental na empresa em referência, o novo Fluxo de Cobrança buscou padronizar o processo gerando um passo-a-passo que cada título inadimplente deverá percorrer até a execução da dívida (caso necessário). O novo Fluxo visa ainda reduzir a inadimplência com uma cobrança ativa e rápida (conforme expertise da área financeira quanto mais rápido o crédito inadimplente é cobrado maior é a probabilidade do recebimento nas primeiras ações de cobrança). O novo Fluxo de Cobrança foi desenhado como exposto abaixo:



**FIGURA 2:** Fluxo de Cobrança



Fonte: Autor, a partir de pesquisa documental

Tais ações conseguiram repercutir na redução de indicadores de inadimplência da empresa estudada, conforme verificado no próximo tópico.

Conforme pesquisa documental na empresa em referência, além da alta inadimplência, o Grupo Beach Park tinha uma dependência de mercado, que se trata da maior Operadora de Turismo do Brasil (CVC Viagens), que na época (2011) detinha mais de 60% de todo o faturamento hoteleiro, fazendo com que a empresa se tornasse refém das negociações de preços e condições de atendimento à CVC.

Como solução, o Grupo Beach Park, evoluiu o seu modelo estratégico de negócio, lançando em 2012 a Operadora Beach Park, com a qual passou a ofertar ao cliente, além da hospedagem, os serviços de passagens aéreas, traslado, pacotes de viagens, seguro viagem, entre outros serviços de uma operadora de

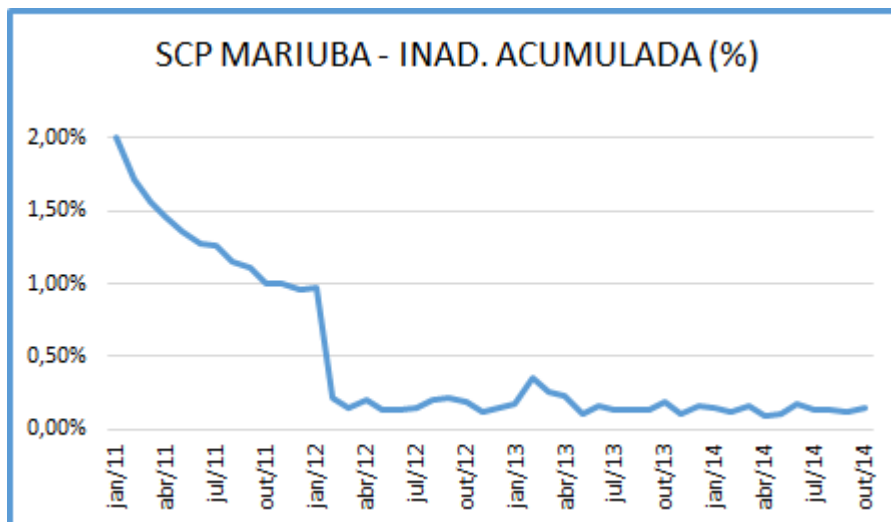
turismo, tornando-se assim uma Operadora de Turismo, denominada Operadora BPK.

## 5.2 Indicadores de Inadimplência

Para um melhor entendimento, foi realizada análise dos indicadores de inadimplência e faturamento do Grupo Beach Park entre os anos de 2011 e 2014, afim de apresentar os cenários antes e depois das alterações nos processos de Concessão de Crédito e Cobrança, para cada unidade de negócio.

### Análise SCP Mariuba

**FIGURA 3** – Inadimplência Acumulada SCP Mariuba

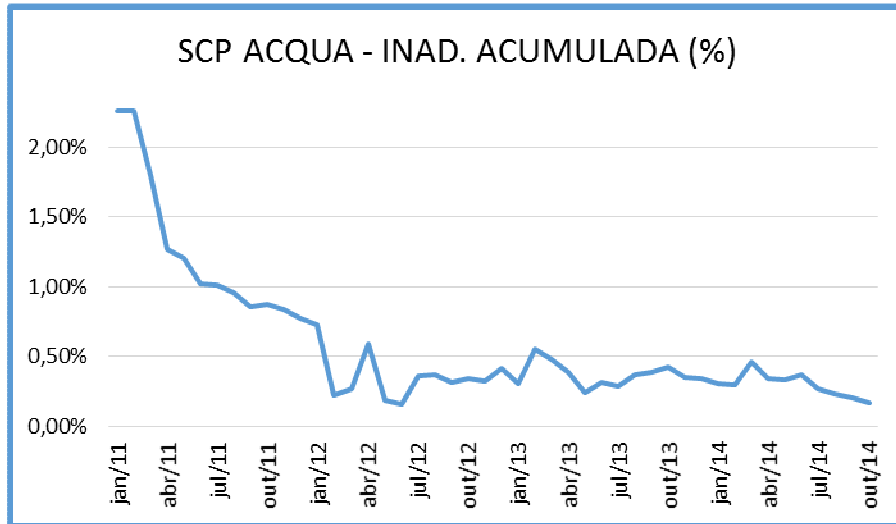


**Fonte:** Autor, a partir de pesquisa documental

No período de Janeiro/2011 a Outubro/2014 houve uma redução de 84,54% na inadimplência percentual acumulada. Houve também redução no valor absoluto de 1,2MM decorrente da implementação das políticas de crédito e cobrança.

## Análise SCP Acqua

**FIGURA 4** – Inadimplência Acumulada SCP Acqua

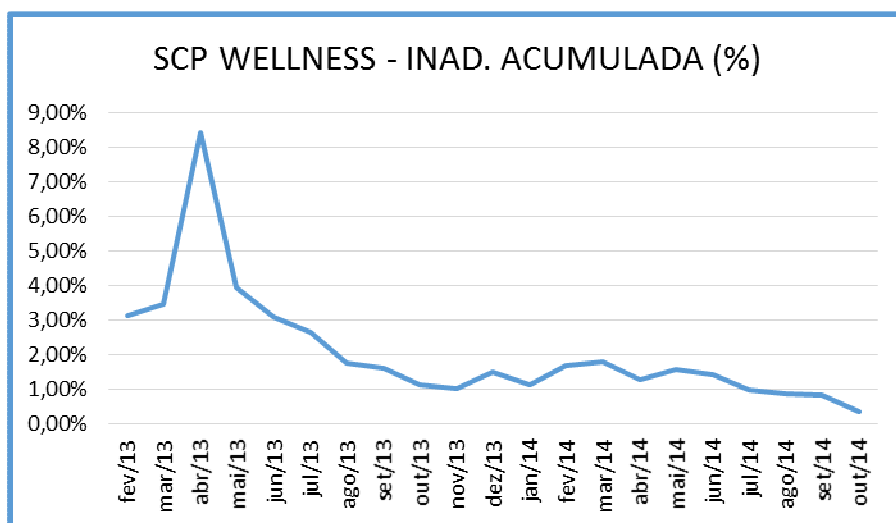


Fonte: Autor, a partir de pesquisa documental

No período de Janeiro/2011 a Outubro/2014 houve uma redução de 92,48% na inadimplência percentual acumulada. Houve também redução no valor absoluto de R\$ 455.820,26 decorrente da implementação das políticas de crédito e cobrança.

## Análise SCP Wellness

**FIGURA 5** – Inadimplência Acumulada SCP Wellness

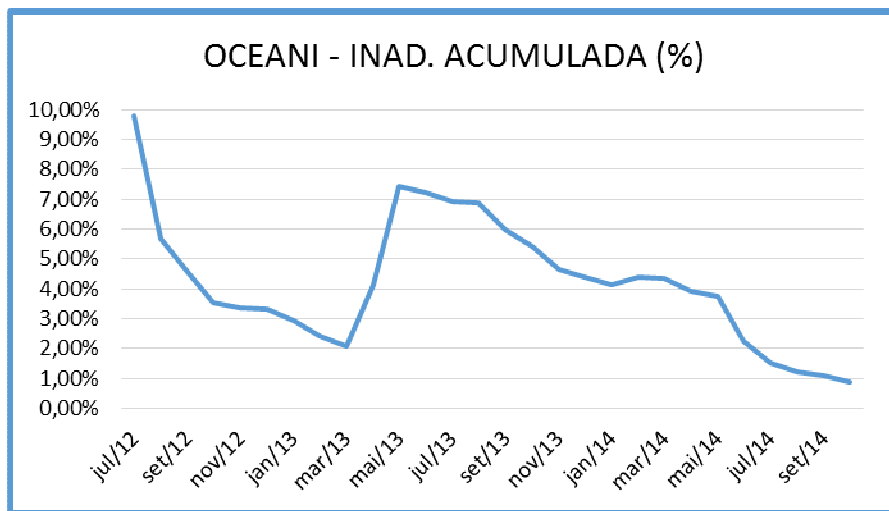


Fonte: Autor, a partir de pesquisa documental

No período de Fevereiro/2013 a Outubro/2014 houve uma redução de 87,86% na inadimplência percentual acumulada. Como a operação desse hotel iniciou-se em Fevereiro/2013 o valor absoluto de inadimplência acumulada cresceu de acordo com aumento da operação da unidade, dada a abertura de crédito e o crescimento do faturamento, porém mantendo-se com uma inadimplência acumulada abaixo de 1% em Outubro/2014.

### Análise Oceani

**FIGURA 6** – Inadimplência Acumulada Oceani

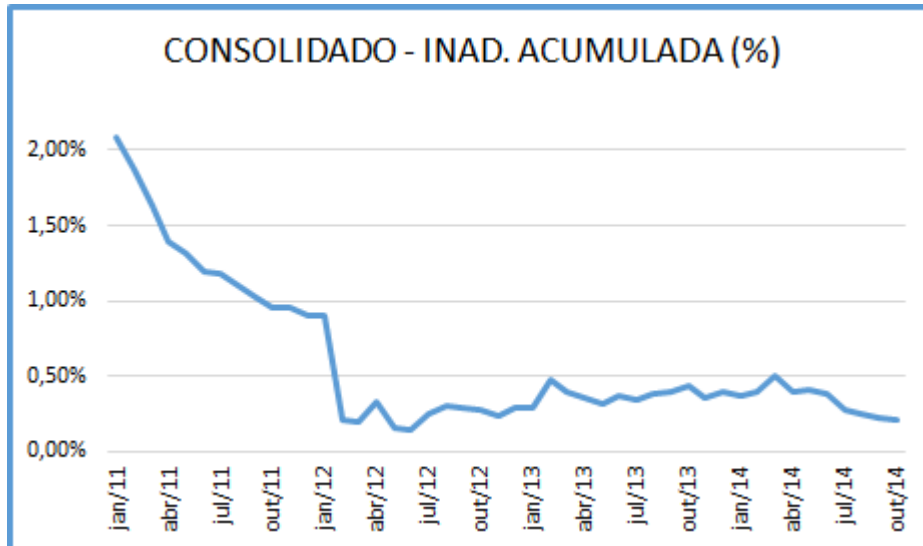


**Fonte:** Autor, a partir de pesquisa documental

No período de Julho/2012 a Outubro/2014 houve uma redução de 90,82% na inadimplência percentual acumulada. Como a operação desse hotel iniciou-se em Julho/2012 o valor absoluto de inadimplência acumulada cresceu de acordo com aumento da operação da unidade, dada a abertura de crédito e o crescimento do faturamento, porém mantendo-se com uma inadimplência acumulada abaixo de 1% em Outubro/2014.

## Análise Consolidado (Grupo Beach Park)

**FIGURA 7** – Inadimplência Acumulada Consolidada



**Fonte:** Autor, a partir de pesquisa documental

No período de Janeiro/2011 a Outubro/2014 houve uma redução de 89,42% na inadimplência percentual acumulada. Houve também redução no valor absoluto de 1,4MM decorrente da implementação das políticas de crédito e cobrança.

Analisando os índices de inadimplência acumulada, observa-se conforme dados dos gráficos acima que houve uma redução significativa e constante da Inadimplência Acumulada nos Hotéis do Grupo Beach Park entre os anos de 2010 e 2014.

### 5.3 Ações para redução da Inadimplência Acumulada (Hotelaria)

Foram tomadas as seguintes decisões para redução da inadimplência acumulada na operação hoteleira:

**QUADRO 2** – Ações para redução da inadimplência na Hotelaria Beach Park

• Bloqueio de faturamento para operadoras de turismo que apresentem faturas vencidas;
• Protesto do título não pago após 15 dias do vencimento;
• Cobrança Ativa;
• Análise e negociação dos débitos – Operadora A;
• Análise de faturamento devido a divergência de tarifários;
• Transferência da carteira de Cobrança das SCP's ACQUA e MARIÚBA para o banco ITAÚ, visando a retomada dos protestos da Operadora A;
• Encerramentos dos caixas A FATURAR (Travel) visando a eliminação de divergência de tarifários;
• Confronto de relatórios conforme check out (VHF) e borderôs de faturamento (Protheus) evitando atrasos no envio da cobrança;
• Controle das correspondências enviadas evitando atrasos nos pagamentos (Sistema de rastreamento);
• Treinamento financeiro da equipe de Eventos evitando erros de lançamentos nas faturas.

**Fonte:** Autor, a partir de pesquisa documental

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mudanças nas relações de mercado, como fruto da dinâmica da economia brasileira, são necessárias para adequação, manutenção e crescimento das empresas, e isso implica na maior concessão de crédito e seus riscos implicados.

O crédito funciona como fator multiplicador da base monetária, atuando como locomotiva da economia brasileira que nos últimos anos tem sido impulsionada pelo crescimento do consumo interno. A estabilização da moeda e a consolidação dos fundamentos macroeconômicos brasileiros impulsionaram a busca pelo crédito. Cada vez mais consumidores e empresas estão ávidas pelo acesso ao crédito, ferramenta, esta, capaz de impulsionar a realização de desejos de consumo ou de investimentos.

A gestão na concessão do crédito e as ferramentas utilizadas para recuperação dos possíveis créditos inadimplidos tornam-se, nessa nova relação de consumo, ferramentas fundamentais para garantir a “saúde” financeira das empresas.

Este trabalho monográfico buscou através de pesquisa bibliográfica e documental, seguida de estudo de caso, investigar o impacto dessas ferramentas na concessão do crédito e controle dos créditos inadimplidos no ramo hoteleiro cearense, tendo como estudo de caso a empresa Beach Park Hotéis e Turismo S.A, sediada em Aquiraz-Ceará. Empresa do setor hoteleiro cearense, com 4(quatro) resorts com um total de mais 550 leitos disponíveis para o mercado.

A empresa em questão utilizou-se de todas as ferramentas de análise de créditos expostas nesse trabalho, além de normatizar o processo de cobrança dos créditos inadimplidos. Durante o período de análise (2011 a 2014) foi constatado que a empresa conseguiu reduzir em torno de 90% sua inadimplência percentual acumulada, resultando no resgate de valores inadimplidos em torno de 1,4MM (milhões).

Para atingir a expressiva redução percentual de sua inadimplência, a empresa em análise, iniciou sua curva crescente de recuperação de créditos formalizando o processo de cobrança, tornando as ações coordenadas e sequenciais. O crédito inadimplido segue uma trajetória de cobrança que se inicia com uma simples cobrança telefônica chegando até a execução judicial da dívida, passando por emissão de cartas-cobranças, registro de protesto junto aos órgãos de crédito e cobrança direcionada a escritórios especializados. Muitos dos créditos inadimplidos são recuperados ao longo do processo, não sendo necessária a execução judicial da dívida. Percebe-se inclusive que quanto antes incie-se o processo de cobrança maior a probabilidade de recebimento no curto prazo.

Em paralelo a sistematização do processo de cobrança, a empresa implementou uma Célula de Crédito que realizou com sucesso uma análise mais criteriosa do crédito a ser concedido, impactando positivamente na redução de créditos que tornar-se-iam inadimplidos caso não fossem avaliados detalhadamente. A partir da Célula de Crédito foram ampliados os critérios de análise, levando-se em consideração um estudo mercadológico e análise de balancetes, visando identificar a liquidez e solidez da empresa solicitante, efetuando ainda o cruzamento das informações coletadas visando reduzir os riscos de inadimplência.

Um diferencial que ampliou o sucesso na redução da inadimplência da empresa em estudo foi a implementação por parte da mesma de uma Operadora de Turismo própria, reduzindo assim sua dependência mercadológica e minimizando seus riscos de controle do capital de giro. A Operadora BPK, atualmente representa cerca de 50% de todas as vendas de hospedagem dentro do Grupo Beach Park. Como a Operadora BPK também pertence ao Grupo Beach Park, os riscos de inadimplência desse cliente são mínimos.

Recomenda-se que a pesquisa em estudo possa ser ampliada para todo o mercado cearense, afim de validar se as ferramentas apresentadas e implementadas pela empresa Beach Park Hotéis e Turismo S.A. surtirão o mesmo efeito quando aplicadas a outras empresas do mesmo segmento.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASIL. Portal AGÊNCIA BRASIL. 2010 Disponível em: < <http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2010-09-09/cndl-registra-recuperacao-recorde-do-credito-do-consumidor>> Acesso em Outubro/2014

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2002.

BACEN. Portal BACEN. Disponível em: < [http://www.bcb.gov.br/htms/estabilidade/2012\\_09/refP.pdf](http://www.bcb.gov.br/htms/estabilidade/2012_09/refP.pdf)> Acesso em Outubro/2014

BLATT, Adriano. **Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático**. São Paulo: Nobel, 1999.

\_\_\_\_\_, **Créditos problemáticos & inadimplência**. 2 ed. São Paulo: Ed. STS. 1998.

BRASIL. **Código Civil**. Código civil brasileiro e legislação correlata. – 2. ed. – Brasília: Senado Federal. 2002.

CARDEAL, Josemeire Dantas. **A administração de caixa em empresas de pequeno porte: estudo de casos no setor hoteleiro de Salvador-BA**. UNIFACS [dissertação – mestrado – administração estratégica]. 2006. Disponível em: [http://tede.unifacs.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=17](http://tede.unifacs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=17). Acesso: out. 2014.

CASAROTTO FILHO; Nelson, KOPITCKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. 9 Ed. São Paulo: Atlas, 2000. ISBN 85-224-2572-8.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIS, Frank Stephen. **Terceirização e Multifuncionalidade: Ideias Práticas para a Melhoria da Produtividade e Competitividade da Empresa**. São Paulo: STS, 1992.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ENTERRÍA, Eduardo Garcia de. **Curso de Derecho Administrativo**. 9. ed. Madrid: Civitas, 1999. 2 t.

FIGUEIREDO, Fabio Vieira. **Da mora do devedor e do inadimplemento absoluto**. 2014. Disponível em: <http://www.cfsadv.com.br/conteúdo/artigos/artigo1.pdf>. Acesso: outubro/2014.

FLORES, Thiago. **Oferta de Crédito e Ascensão de Classes no Brasil: Verdade ou Mito?**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/>

economia-e-financas/oferta-de-credito-ascensao-de-classes-no-brasil-verdade-ou-mito/57196/. Acesso: outubro/2014.

GALDINO, Clovis Luiz. Inadimplência em Hotéis do Ramo Office da Cidade de São Paulo e o Seu Reflexo no Fluxo de Caixa. **SEGeT**. 2011. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos11/43814512.pdf>. Acesso: setembro/2014.

GIL A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10.ed. São Paulo: Pearson Education, 2004.

GOMES, Josir Simeone SALAS, J.M.A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: 1999.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1999.

HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio João; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresas do setor hoteleiro de Curitiba/PR: estudo comparativo de casos. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. v. 3, n. 2, p. 24-48, ago 2009.

LOUZADA-NETO, F., MAZUCHELI, J. & ACHCAR, J. A. **Análise de Sobrevivência e Confiabilidade**. IMCA – Instituto de Matemáticas y Ciencias Afines, Lima-Peru. 2008.

MARIAM, Koné Aida. **Riscos de Crédito e Garantias no Setor de Microfinanças**. 2009. Disponível em: [http://bdm.unb.br/bitstream/10483/768/1/2009\\_Kone\\_Aida\\_Mariam.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/768/1/2009_Kone_Aida_Mariam.pdf). Acesso: outubro/2014.

MARTINS, Eduardo de Oliveira. **Recuperação de Créditos**: A Variável Financeira e a Dinâmica de Mercado como Regra de Liquidação de Créditos Problemáticos. [Dissertação – mestrado - Gestão Pública/Gestão Empresarial]. Fundação Getúlio Vargas. Brasília, 2001.

MIRANDA, Maria Bernadete. **Títulos de crédito**. Direito comercial. Disponível em: [http://www.estig.ipbeja.pt/~ac\\_direito/apostila3.pdf](http://www.estig.ipbeja.pt/~ac_direito/apostila3.pdf). 2010. Acesso em setembro/2014.

NEVES, Natalia Hunstock. **Cassinos brasileiros e sua relação com o turismo**: do glamour das roletas à clandestinidade. [monografia – turismo]. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2009.

PAIXÃO, Dario Luiz Dias. **A Legalização dos cassinos no Brasil e América Latina**. Centro Universitário Positivo – UnicenP. 2006.

ROSA, Clarice Cristina. Apontamentos sobre o inadimplemento da obrigação, juros e cláusula penal. **Intertemas**. 2007. Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1436/1372>. Acesso: outubro/2014.

SARLIJA, N., BENSIC, M; ZEKIC-SUSAC, M. **Comparison procedure of predicting the time to default in behavioural scoring**. Expert Systems with Applications, 36, 8778-8788. 2009. Tradução: Gustavo H. A.Pereira e Rinaldo Artes.

SANTI FILHO, A. **Análise de balanços para controle gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 282 p., 1997.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de Crédito: empresas e pessoas físicas**. São Paulo: Editora Atlas. 1ª edição, 2000, 185 p.

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

SERASA. **Guia SERASA de Orientação ao Cidadão**. Disponível em: <[www.serasa.com.br/guia/index.htm](http://www.serasa.com.br/guia/index.htm) >. Acesso em: outubro/2014.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. Editora Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_, **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. São Paulo: Atlas, 1998.

SILVA, Rafael Peteffi da. **Teoria do adimplemento e modalidades de inadimplemento, atualizado pelo novo Código Civil**. 2008. Disponível em: [http://www.gontijo-familia.adv.br/2008/artigos\\_pdf/Rafael\\_Peteffi\\_da\\_Silva/Teoria\\_adimplemento.pdf](http://www.gontijo-familia.adv.br/2008/artigos_pdf/Rafael_Peteffi_da_Silva/Teoria_adimplemento.pdf). Acesso: Outubro/2014.

SILVEIRA, Carlos Eduardo; MEDAGLIA, Juliana. **O Papel Histórico do Turismo de Massa na Consolidação da União Européia e suas Relações com a Política Nacional de Turismo no Brasil**. 2009. Disponível em: [file:///C:/Users/Vinicius/Downloads/Medaglia\\_Silveira\\_2010\\_O-papel-historico-do-turismo-d\\_2027%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Vinicius/Downloads/Medaglia_Silveira_2010_O-papel-historico-do-turismo-d_2027%20(1).pdf) Acesso: Setembro/2014.

SOUSA, Almir Ferreira de; CHAIA, Alexandre Jorge. **Política de crédito: uma análise qualitativa dos processos em empresas**. 2000. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cadpesq/arquivos/v07-3art02.pdf> Acesso em setembro/2014.

TARTUCE, Flávio. **O Inadimplemento Absoluto e a Mora no Código Civil de 2002**. Disponível em: [http://www.juspodivm.com.br/artigos/artigos\\_952.html](http://www.juspodivm.com.br/artigos/artigos_952.html) Acesso em: outubro/2014.

TEIXEIRA, Adriano Fernandes; ALEXANDRE, Ricardo da Silva. **Créditos de Dífícil Recebimento: Crédito, Cobrança, Inadimplência e os seus Tratamentos Contábeis**. 1.ed. Franca: 2001.

THOMAS, C. Lyn. A survey of credit and behavioural scoring: forecasting financial risk of lending to consumers. International Journal of Forecasting, Vol. 16, Iss. 2, p149–172, Abr/Jun 2000. Tradução: Marcelo França Corrêa e Marley Vellasco.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

VITRINE TURISMO. **Histórico da Evolução Hoteleira** - Dos Primórdios ao Mundo Globalizado. 2014. Disponível em: [http://vitrineturismo.com.br/imagens/arquivos/Historico\\_da\\_Evolucao\\_Hoteleira.pdf](http://vitrineturismo.com.br/imagens/arquivos/Historico_da_Evolucao_Hoteleira.pdf). Acesso: outubro/2014.

YIN, Roberto K.. **Estudo de Caso**:.Planejamento e Métodos 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANON, Raquel Silvestrin. **Proposta de Modelo de Análise e Concessão de Crédito para o Setor de Insumos Agrícolas**. 2007. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/21965/000635489.pdf?...1>. Acesso: outubro/2014.

## **ANEXOS**

**ANEXO A** – Dados de inadimplência no período 2010 a 2014 (Hotelaria Beach Park)

**ANEXO B** – Norma para a Concessão de Crédito

**ANEXO C** – Ficha Cadastral

## ANEXO A – Dados de Inadimplência no período 2010 a 2014 (Hotelleria Beach Park)

## SCP MARIUBA

	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12
ACUMULADA (R\$)	845.486,99	183.295,55	136.961,23	187.281,23	125.851,23	128.497,23	140.375,12	198.489,32	210.672,22	182.875,87	117.063,88	141.017,88
ACUMULADA (%)	0,97%	0,21%	0,15%	0,20%	0,14%	0,14%	0,15%	0,21%	0,21%	0,19%	0,12%	0,14%

## SCP MARIUBA

	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
ACUMULADA (R\$)	189.401,97	381.105,48	273.629,98	249.698,23	121.527,98	176.702,11	156.320,98	152.482,99	159.979,14	233.080,71	135.998,21	192.744,63
ACUMULADA (%)	0,18%	0,35%	0,25%	0,23%	0,11%	0,16%	0,13%	0,13%	0,14%	0,20%	0,11%	0,16%

## SCP MARIUBA

	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14
ACUMULADA (R\$)	186.280,60	149.400,65	201.423,89	127.386,89	142.878,28	234.478,44	175.193,27	175.196,75	163.607,60	193.654,18
ACUMULADA (%)	0,15%	0,12%	0,16%	0,10%	0,11%	0,18%	0,14%	0,14%	0,13%	0,15%

## SCP ACQUA

	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
ACUMULADA (R\$)	601.587,88	638.528,92	533.649,80	387.461,74	376.717,49	326.893,39	333.624,76	333.674,76	312.317,76	327.197,51	324.095,65	308.683,70
ACUMULADA (%)	2,26%	2,26%	1,80%	1,27%	1,20%	1,02%	1,01%	0,96%	0,86%	0,87%	0,83%	0,77%

## SCP ACQUA

	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12
ACUMULADA (R\$)	304.969,76	96.647,11	119.988,13	271.522,13	89.102,51	76.610,49	178.169,74	188.328,76	166.560,86	177.291,77	171.038,27	222.969,24
ACUMULADA (%)	0,73%	0,22%	0,27%	0,59%	0,19%	0,16%	0,36%	0,37%	0,32%	0,34%	0,32%	0,42%

## SCP ACQUA

	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
ACUMULADA (R\$)	176.674,18	371.008,81	296.147,83	243.943,28	151.975,77	202.602,84	201.766,32	266.046,42	280.611,62	315.338,84	263.903,46	265.484,23
ACUMULADA (%)	0,30%	0,55%	0,48%	0,39%	0,24%	0,32%	0,29%	0,37%	0,39%	0,43%	0,35%	0,35%

## SCP ACQUA

	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14
ACUMULADA (R\$)	239.999,05	242.984,73	379.414,49	286.424,54	284.319,56	308.277,12	223.608,82	192.691,33	176.899,33	145.767,62
ACUMULADA (%)	0,30%	0,30%	0,46%	0,34%	0,33%	0,37%	0,27%	0,23%	0,21%	0,17%

## SCP WELLNESS

	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
ACUMULADA (R\$)	-	4.427,00	7.679,00	25.302,00	43.817,75	49.655,75	57.363,74	63.280,74	71.681,70	59.196,48	62.328,29	103.964,82
ACUMULADA (%)	0,00%	3,13%	3,48%	8,42%	3,95%	3,11%	2,67%	1,76%	1,64%	1,16%	1,04%	1,53%

## SCP WELLNESS

	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14
ACUMULADA (R\$)	91.299,82	153.257,22	188.078,01	142.188,10	187.128,62	165.183,34	115.265,84	104.476,04	99.078,21	58.999,52
ACUMULADA (%)	1,16%	1,69%	1,82%	1,28%	1,59%	1,45%	1,01%	0,89%	0,83%	0,38%

## OCEANI

	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12
ACUMULADA (R\$)	-	-	-	-	-	-	42.286,48	59.797,81	64.402,81	64.655,81	74.280,43	94.464,78
ACUMULADA (%)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9,80%	5,70%	4,57%	3,55%	3,35%	3,34%

## OCEANI

	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
ACUMULADA (R\$)	107.293,74	109.583,74	109.583,74	124.085,74	233.726,81	241.407,93	253.902,93	274.870,93	274.545,55	283.315,78	267.737,91	276.263,47
ACUMULADA (%)	2,95%	2,43%	2,09%	4,14%	7,44%	7,22%	6,94%	6,86%	5,99%	5,43%	4,67%	4,39%

## OCEANI

	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14
ACUMULADA (R\$)	277.909,27	337.184,77	377.385,77	363.711,77	370.547,32	179.707,98	122.968,20	101.070,20	94.347,00	133.726,81
ACUMULADA (%)	4,14%	4,38%	4,34%	3,91%	3,74%	2,25%	1,52%	1,20%	1,11%	0,90%

## CONSOLIDADO (GRUPO BP)

	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
ACUMULADA (R\$)	1.961.290,04	1.843.120,93	1.651.286,68	1.450.485,91	1.382.445,23	1.284.405,05	1.299.063,82	1.246.163,78	1.209.396,03	1.152.540,21	1.164.871,64	1.130.209,69
ACUMULADA (%)	2,08%	1,88%	1,63%	1,40%	1,31%	1,20%	1,19%	1,10%	1,03%	0,96%	0,95%	0,90%

## CONSOLIDADO (GRUPO BP)

	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12
ACUMULADA (R\$)	1.150.456,75	279.942,66	256.949,36	458.803,36	214.953,74	205.107,72	360.831,34	446.615,89	441.635,89	424.823,45	362.382,58	458.451,90
ACUMULADA (%)	0,90%	0,22%	0,19%	0,33%	0,15%	0,15%	0,25%	0,30%	0,29%	0,28%	0,24%	0,29%

## CONSOLIDADO (GRUPO BP)

	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
ACUMULADA (R\$)	473.369,89	861.698,03	679.361,55	617.727,25	551.048,31	670.368,63	669.353,97	756.681,08	786.818,01	890.931,81	729.967,87	837.887,15
ACUMULADA (%)	0,29%	0,48%	0,39%	0,35%	0,31%	0,37%	0,35%	0,39%	0,40%	0,44%	0,35%	0,40%


## CONSOLIDADO (GRUPO BP)

	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14
ACUMULADA (R\$)	795.458,74	882.827,37	1.146.282,16	919.711,30	984.873,78	887.646,88	637.036,13	573.434,32	533.932,14	532.148,13
ACUMULADA (%)	0,36%	0,39%	0,50%	0,39%	0,41%	0,38%	0,28%	0,25%	0,23%	0,22%



## SUMÁRIO

<b>1. DISPOSIÇÕES GERAIS .....</b>	<b>2</b>
1.1. OBJETIVO.....	2
1.2. CUMPRIMENTO DA NORMA E PROCEDIMENTOS.....	2
1.3. COMPETÊNCIA PARA PROCEDER AS ALTERAÇÕES NA NORMA.....	2
1.4. DISPONIBILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES PARA AUDITORIA.....	2
1.5. ÁREAS ENVOLVIDAS.....	2
1.6. DEFINIÇÕES .....	2
<b>2. DIRETRIZES.....</b>	<b>3</b>
2.1. LIMITE DE CRÉDITO .....	3
2.1.1. NEGOCIAÇÃO .....	3
2.1.2. PARÂMETRO PARA ANÁLISE DE ACEITE E AUMENTO DE LIMITE.....	4
2.1.3 CÁLCULO DO LIMITE DE CRÉDITO .....	4
2.2. PRAZO .....	4
<b>3. PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>4</b>
3.1. AUMENTO DE LIMITE DE CRÉDITO.....	4
3.2. SOLICITAÇÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO .....	5
3.3. REABERTURA DE PRAZO .....	6
<b>4. VIGÊNCIA E AUTORIZAÇÕES.....</b>	<b>6</b>
<b>5. REVISÕES PREVISTAS PARA AVALIAÇÃO E REAJUSTE DA NORMA .....</b>	<b>6</b>
<b>6. ELABORADORES/REVISORES.....</b>	<b>6</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>7</b>
6.1. FICHA CADASTRAL DE PESSOA JURÍDICA .....	7

	<b>NORMA PARA A CONCESSÃO DE CRÉDITO</b>	<b>REVISÃO:</b> 00	<b>PÁGINA:</b> 2/7
	NP-2011/02	<b>DATA DA VERSÃO:</b> 30/05/11	

## 1. DISPOSIÇÕES GERAIS

### 1.1. OBJETIVO

Estabelecer critérios de concessão de crédito (prazo e limite de crédito) a serem praticados pelas áreas de Crédito e Cobrança das SCP's ACQUA RESORT E SUITES RESORT, pertencentes ao Complexo Beach Park.

### 1.2. CUMPRIMENTO DA NORMA E PROCEDIMENTOS

O cumprimento desta Norma é responsabilidade de todos os funcionários da Companhia, em especial dos que participam do processo. As não conformidades identificadas serão reportadas em relatório para o coordenador responsável pela área.

### 1.3. COMPETÊNCIA PARA PROCEDER AS ALTERAÇÕES NA NORMA

Caberá exclusivamente à diretoria da controladoria a responsabilidade em proceder as alterações desta Norma e Procedimentos.

### 1.4. DISPONIBILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES PARA AUDITORIA

É responsabilidade de todas as áreas envolvidas com esta norma e procedimentos a disponibilização das informações necessárias para eventuais auditorias.

### 1.5. ÁREAS ENVOLVIDAS

Comercial / Reservas / Financeiro

### 1.6. DEFINIÇÕES

**Análise de crédito** – Trata-se da análise cujo objetivo é orientar o Beach Park na hora de conceder crédito aos seus clientes, visando a redução da inadimplência em seu negócio.

**CNPJ** – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica. Refere-se ao cadastro oficial das empresas junto ao Ministério da Fazenda, controlado pelo Governo Federal.

**CM** – Sistema Corporativo Integrado, composto por módulos que atendem todas as áreas de uma corporação.

**CAR** – Módulo de contas a Receber integrante do sistema CM. Controla todos os valores recebidos e a receber do Complexo Beach Park;

**FATURA HOTEL** – Módulo de Faturamento integrante do sistema CM. Controla os valores a Faturar das operações hoteleiras;

**VHF (Visual Hotel FrontOffice)** – Módulo de Operações Hoteleiras. Controla todos os fluxos e movimentos referentes à operação hoteleira.


*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*



	<b>NORMA PARA A CONCESSÃO DE CRÉDITO</b>	<b>REVISÃO:</b> 00	<b>PÁGINA:</b> 3/7
	NP-2011/02	<b>DATA DA VERSÃO:</b> 30/05/11	

## 2. DIRETRIZES

### 2.1. LIMITE DE CRÉDITO

O limite de crédito será estabelecido de acordo com as reais disponibilidades financeiras e mercadológicas expostas pelo cliente na ficha cadastral (ver anexo) e analisado pelo setor financeiro.

O Beach Park não deverá conceder crédito para clientes em negociação de débitos ou inadimplentes, a partir do 3º dia útil do vencimento.

E, uma vez concedido o crédito, bem como prazo ao cliente e este o tenha *zerado*, seja por atraso superior a 30 (trinta) dias ou por não ter realizado faturamento junto ao Beach Park no período de 6 (seis) meses consecutivos, o mesmo deverá submeter-se novamente ao processo de avaliação pela área de Análise de Crédito.

A autonomia para aprovar as operações de concessão de crédito será centralizada na Área Financeira.

#### 2.1.1 Negociação

##### Operadoras Normais

As novas operadoras cadastradas no Beach Park terão seus limites de crédito iniciais, estabelecidos de acordo com sua capacidade de pagamento verificada ao longo de 06 (seis) meses, onde a mesma deverá executar suas reservas efetuando o pré-pagamento.

Após o período de 06 (seis) meses corridos, o crédito da referida operadora será baseado em sua média de faturamento nos respectivos meses.

O limite será atualizado conforme sua movimentação de reservas. Esse limite é atualizado semestralmente tomando como base a movimentação média do cliente nos últimos 6 (seis) meses, obtida pelo sistema CM/Contas a Receber/Relatório de Conta Corrente de Cliente.

As solicitações de aumento de limite de crédito deverão ser analisadas pela área responsável no prazo máximo de 2 (dois) dias úteis, a contar da data do recebimento da solicitação.

Os limites alterados, somente terão validade para o próximo faturamento.

Para as operadoras que atualmente possuem cadastro e faturamento junto ao Complexo Beach Park, o limite de crédito será concedido conforme sua movimentação média nos últimos 6 (seis) meses, obtida pelo sistema CM/Contas a Receber/Relatório de Conta Corrente de Cliente.

Para todos os casos expostos acima, a referida operadora precisará apresentar toda a documentação exigida no item 3.1 e está enquadrada nas obrigações expostas pelo item 2.1.2.

##### Cliente Preferencial

A política de clientes preferenciais está fundamentada na importância dos mesmos, dentro da estratégia de vendas estabelecida para o seu segmento de mercado.


Neste âmbito, a CVC Operadora e Agência de Viagens S.A é considerada cliente preferencial, uma vez que seu faturamento, segundo CAR, no último semestre supera em mais de 80% o segundo colocado no ranking de faturamentos.

Este cliente, portanto, pode ter abordagem diferenciada no tratamento da análise de crédito e prazo de faturamento, podendo seguir diretrizes próprias, definidas pelo diretor de controladoria.

Para que outras operadoras alcancem esse status, as mesmas precisam apresentar faturamento anual igual ou superior a 20% do faturamento total, conforme ranking de faturamento.





	<b>NORMA PARA A CONCESSÃO DE CRÉDITO</b>	<b>REVISÃO:</b> 00	<b>PÁGINA:</b> 4/7
	NP-2011/02	<b>DATA DA VERSÃO:</b> 30/05/11	

### 2.1.2. Parâmetros para análise de aceite e aumento do Limite.

Dos critérios definidos pela área financeira, deverão ser observados os seguintes parâmetros:

- Média de Faturamento (últimos 6 meses);
- Assiduidade nos pagamentos;
- Quantidade de bloqueios;
- Sazonalidade;
- Tempo de relacionamento com este cliente na Empresa.
- Situação do cliente junto a Receita Federal, SINTEGRA e SERASA.
- Análise mercadológica

### 2.1.3. Cálculo do Limite de Crédito

Tomando como base o exposto no subitem 2.1.1, o cálculo para definição do Limite de Crédito Inicial para atuais e novas operadoras será dado inicialmente avaliando a média de faturamento mensal nos últimos 06 (seis) meses.

Para novas operadoras, a análise somente será efetuada após o 6º (sexto) mês consecutivo de solicitações de reservas via pré-pagamento.

Estes casos serão revistos pelo setor financeiro após 6 (seis) meses da aprovação do cliente nesta concessão de crédito. E considerando os parâmetros para análise de aumento de Limite, listados no item anterior, o cliente poderá ter um acréscimo ou decréscimo percentual no seu crédito, como descreve o item 3 ou como determinar o diretor de controladoria.

Dada a sazonalidade do nosso negócio, nos meses de Janeiro, Julho e Dezembro, os limites de crédito de todas as operadoras adimplentes será igual ao seu faturamento no mesmo mês do ano anterior. Para as operadoras que não possuem histórico de faturamento, seu limite nos meses de Janeiro, Julho e Dezembro será acrescido de 100% do seu valor pré-estabelecido para o período.

Ao final dos meses (Janeiro, Julho e Dezembro) os limites serão restabelecidos ao valor original.

## 2.2. PRAZO

O prazo aplicado a todas as operadoras para pagamento será de 20 dias após check-out.

Os planos de Marketing/Vendas que contemplem prazo adicional deverão ser encaminhados anteriormente ao Setor Financeiro para que seja analisada sua viabilidade e atualizados os cadastros dos clientes.

A autonomia para aprovar as operações de concessão de prazo será centralizada na Coordenação Financeira.

Ficará a cargo do financeiro, uma planilha com todas as solicitações feitas. E, as reprovadas ficarão pendentes nesse histórico.

## 3. PROCEDIMENTOS

### 3.1. SOLICITAÇÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO

#### Comercial

- A solicitação para a análise do limite de crédito deverá ser efetuada pela área Comercial e/ou Setor de Reservas via e-mail à Área Financeira.

Obter as seguintes documentações junto ao cliente:

- Ficha cadastral devidamente preenchida;
- Enviar contrato Social e seu último aditivo, com o carimbo da Junta Comercial;
- Comprovante de Endereço.

O setor financeiro poderá solicitar outros documentos não listados acima, caso julgue necessário a coleta de maiores informações para a análise de crédito.


A documentação física ficará arquivada na controladoria sob a responsabilidade do Supervisor de Recebíveis.

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

	<b>NORMA PARA A CONCESSÃO DE CRÉDITO</b>	<b>REVISÃO:</b> 00	<b>PÁGINA:</b> 5/7
	NP-2011/02	<b>DATA DA VERSÃO:</b> 30/05/11	

**OBS1:** Todas as cópias acima deverão ser retiradas do documento original.

**OBS2:** Para as transferências de limites entre clientes com mais de uma razão social, essa solicitação deverá ser encaminhada para o Supervisor de Recebíveis.

### Financeiro

- Receber documentação e analisar o cadastro do cliente;
- Efetuar consultas internas: (Restrições) – confirmar dados cadastrais e verificação da existência de mais de um código no mesmo endereço;
- Efetuar consultas externas: (restrições ao crédito) – SERASA, SINTEGRA e Receita Federal, devendo ser verificado:
  - Registro de cheque sem fundo;
  - Protesto dos últimos 12 meses;
  - Execução de falência ou Concordata;
  - SINTEGRA – Confirmar dados cadastrais junto a Secretaria da Fazenda;
  - Receita Federal – Confirmar dados cadastrais junto a Receita;
- Analisar e Aprovar (concluída) ou Reprovar (pendente) a solicitação;
- Após analisadas e aprovadas as solicitações, o responsável pelo cadastro de clientes deverá liberar o limite de crédito deste cliente;
- O prazo para análise e resposta das solicitações de crédito/prazo é de 2(dois) dias úteis, a contar da data de solicitação de análise.
- Todos os documentos serão arquivados pela área de crédito do setor financeiro.

## 3.2. AUMENTO DE LIMITE DE CRÉDITO

### Comercial/Reservas

- O Setor Comercial/Reservas deverá solicitar o aumento do limite de crédito ao Setor Financeiro, responsável pelas análises de crédito, através da ficha cadastral de Pessoa Jurídica. O solicitante deverá informar o motivo da solicitação, pois será fundamental para a aprovação.

### Financeiro

- No financeiro esta análise levará em consideração os parâmetros estabelecidos em 2.1.2. Ponderando a adimplência como âncora principal para tal concessão.

### Gestores

- Após análise, os gestores deverão aprovar de acordo com os valores de crédito a serem liberados, sendo consideradas as seguintes estratégias de aprovação:


Até R\$ 50.000,00	Gerente Comercial e Coordenador Financeiro
De R\$ 50.000,01 até R\$ 200.000,00	Gerente Comercial, Coordenador Financeiro e Diretor Controller
Acima de R\$ 200.000,00	Gerente Comercial, Coordenador Financeiro, Diretor Controller e Diretor Geral

A aprovação de aumento de limite deverá ser assinada pelos Gestores conforme tabela acima. Os mesmos serão co-responsáveis, caso o cliente (operadora) não apresente adimplência em seus pagamentos.

*Assinatura*

*Assinatura*

*Assinatura*

	<b>NORMA PARA A CONCESSÃO DE CRÉDITO</b>	<b>REVISÃO:</b> 00	<b>PÁGINA:</b> 6/7
	NP-2011/02	<b>DATA DA VERSÃO:</b> 30/05/11	

### 3.3. REABERTURA DE PRAZO:

O processo de Reabertura de crédito e prazo seguirá os mesmos procedimentos da concessão de Crédito (ver subitem 3.1).

Caso o cliente tenha seu crédito/prazo zerado por atraso superior a 30 (trinta) dias ou não tiver faturamento junto ao Beach Park no período de 6 (seis) meses, terá que se submeter novamente a toda a avaliação pela área de Análise de Crédito.

### 4. VIGÊNCIA E AUTORIZAÇÕES

Esta Norma e Procedimento entrarão em vigor na data de sua autorização.

As exceções aos itens acima deverão ser previamente aprovadas pelo Coordenador Financeiro e o Diretor Controller antes de sua execução.

### 5. REVISÕES PREVISTAS PARA AVALIAÇÃO E REAJUSTE DA NORMA:

REVISÃO Nº	DATA	DESCRIÇÃO
1	31/07/2011	

### 6. ELABORADORES / REVISORES

Genildo Ferreira – Supervisor Financeiro  
 Bruno Henrique – Gerente Financeiro  
 Cláudio Gonçalves - Diretor de Controladoria  
 DATA: 30/05/2011  
 CONTEÚDO: ELABORAÇÃO INICIAL DA NORMA DE CADASTRO


APROVADORES:

  
 \_\_\_\_\_  
 Murilo Hidelbrand Pascoal  
**Diretor Geral**

  
 \_\_\_\_\_  
 Cláudio José Correia Gonçalves  
**Diretor de Controladoria**

CIENTES:

  
 \_\_\_\_\_  
 Paulo Mentone  
**Gerente Comercial**

  
 \_\_\_\_\_  
 Bruno Henrique  
**Gerente Financeiro**



# FICHA CADASTRAL CONCESSÃO DE CRÉDITO - PESSOA JURÍDICA

## DADOS GERAIS

Razão Social (sem abreviações)		Nome Fantasia	CNPJ	
Sede Social (endereço)		Número	Complemento	
Bairro	Cidade	UF	País	CEP
Contato	Telefone (DDD+número)	Fax (DDD+número)	E-mail (End. Eletrônico/Site(Página Eletrônica))	

## DADOS DE COBRANÇA

Endereço		Número	Complemento	
Bairro	Cidade	UF	País	CEP
Contato	Telefone (DDD+número)	Fax (DDD+número)	E-mail (End. Eletrônico/Site(Página Eletrônica))	

## DADOS BANCÁRIOS

Banco	Nº Banco	Agência	C/C
-------	----------	---------	-----

## MÓDULOS ACESSADOS

Informar abaixo os módulos do CM nos quais o cliente será acessado:

CAR  CAP  VHF  FATURA HOTEL

Para outros módulos, favor informar abaixo:

## REFERÊNCIAS

Nome da Empresa 1:

Endereço		Complemento	UF/Cidade
Contato	Telefone (DDD+número)	Fax (DDD+número)	E-mail (End. Eletrônico/Site(Página Eletrônica))

Nome da Empresa 1:

Endereço		Complemento	UF/Cidade
Contato	Telefone (DDD+número)	Fax (DDD+número)	E-mail (End. Eletrônico/Site(Página Eletrônica))

## ORGÃOS CONSULTADOS

SINTEGRA: APROVADO  REPROVADO  Motivo: \_\_\_\_\_  
RECEITA FEDERAL: APROVADO  REPROVADO  Motivo: \_\_\_\_\_  
SERASA: APROVADO  REPROVADO  Motivo: \_\_\_\_\_

OUTRO(S):

Qual(is)? \_\_\_\_\_

Situação (Aprovado/Reprova) **Aprovado**

## PRAZOS

Prazo Proposto: 20 dias  Outros  Quais? \_\_\_\_\_

## INFORMAÇÕES ADICIONAIS

--

## RESERVADO AO CAR

--