

UM ESTUDO DE CASO SOBRE TÉCNICAS DE MELHORIAS NA ANÁLISE DE CRÉDITO

Júlia Araújo Correia Silva¹

Pedro Bierrenbach da Silva Telles Capua²

Reinan Rocha Conceição³

Talita Silva de Araújo⁴

Orientador: Prof.^a Jader de Amorim

RESUMO

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica utilizando material já elaborado, como livros e artigos científicos. Esse artigo tem por finalidade demonstrar a otimização no processo da análise de crédito. O estudo destaca os riscos associados a uma análise de crédito inadequada, que pode levar a desvantagens. Para fornecer mais detalhes sobre o tema abordado, foi realizada uma entrevista com um executivo de vendas de uma empresa de locação de veículos para transportadoras, a pesquisa identifica a possibilidade de melhorias no processo de análise de crédito, reconhecendo os impactos diretos na concessão de crédito e na satisfação do cliente. Destacando a Gestão estratégica, a fim de reduzir o tempo necessário para aprovação, contribuindo positivamente para o faturamento e o orçamento da empresa. Portanto, este estudo busca por melhorias no processo de análise de crédito para atender às demandas do mercado competitivo, proporcionando uma abordagem fundamentada e enxuta. Oferecendo uma estratégia e método baseado em informações sólidas e relevantes, sem adicionar elementos desnecessários ou excessivos.

Palavras-chave: análise de crédito; melhorias; concessão de crédito; TKS SOLUÇÕES EM LOCAÇÃO LTDA.

ABSTRACT

A bibliographical research was carried out using already prepared material, such as books and scientific articles. This article aims to demonstrate optimization in the credit analysis process. The study highlighted the risks associated with a decisive credit analysis, which can lead to consequences. To provide more details on the topic covered, an interview was carried out with a sales executive from a vehicle rental company for transport companies. The research identified the possibility of improvements in the credit analysis process, releasing the impacts directly on the granting of credit and customer satisfaction. Highlighting Strategic Management, in order to reduce the time required for approval, contributing positively to the company's revenue and budget. Therefore, this study seeks improvements in the credit analysis process to meet the demands of the competitive market, providing a grounded and lean approach. Offering a strategy and method based on solid and relevant information, without adding unnecessary or excessive elements.

Keywords: credit analysis; improvements; credit granting; TKS SOLUÇÕES EM LOCAÇÕES LTDA.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias contemporâneos, a disputa entre as organizações é cada vez maior. As margens de rendimento são cada vez menores e a composição das organizações fica a cada dia mais seca.

Por conseguinte, a otimização do sistema de análise de crédito impacta, essencialmente, na performance das organizações.

A concessão de crédito é uma demanda que deve ser diligentemente examinada por toda a empresa que procede vendas a prazo. Faz-se necessário avaliar as particularidades dos clientes que desejam adquirir, para indagar se possuem circunstâncias de quitar as suas compras, tais como rendimento compatível, memorando de crédito, existência de restrições nos órgãos de proteção ao crédito, entre outras.

Uma análise de crédito malfeita ou mal aplicada pode trazer desvantagens irremediáveis. Por outro lado, tão fundamental quanto conceder crédito é fazer com o esquema seja célere. Por melhor e mais meticulosa que seja a concessão de crédito, por meio de uma análise completa do cliente, ainda existem atrasos nas atualizações cadastrais e em outras áreas da organização, processos travados em razão da falta de desempenho das atualizações e perda do tempo hábil.

Graduandos do curso de Engenharia de Produção da Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo / SP, dez/2023.

Dáí a exiguidade da empresa possuir uma política de análise bem avançada, que atue na otimização desse processo, e, por conseguinte, libere mais crédito, enriquecendo seu faturamento e seu orçamento, respeitando as demandas do cliente.

Nesse sentido, este estudo tem por objetivo mostrar o processo da análise de crédito no desenvolvimento das organizações, onde uma empresa de alugueis de veículos para transportadoras apresentava gargalo na análise de crédito, gerando assim, perda de locações por não conseguir atender às demandas solicitadas pelos clientes. Levando isso em consideração, o estudo tem a intenção de mostrar a otimização no processo na análise de crédito. Era solicitado uma relação de documentos, o processo travava na análise levando ao atraso nas outras etapas do processo. Com um plano de ação e ajuda de ferramentas, a empresa encontrou quais documentos impactavam diretamente no processo da análise e identificou a falta de uma pessoa dedicada. Com o foco em melhorar o lead time do processo, a fim de trazer melhorias no faturamento da empresa e satisfação do cliente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme dispõe Schrickel (2020), termo crédito tem a sua genealogia no termo latino *creditum*, indicando acreditar/confiar. A confiabilidade é um subsídio alicerce e primordial em toda e qualquer execução de crédito, ou seja, a estabilidade por parte de quem dispõe de que o tomador vai retribuir a coisa emprestada ou pagar o seu preço correspondente no período combinado.

Sendo um ato de vontade, constantemente pertencerá ao cedente do capital a deliberação de cedê-lo ou não. Nas palavras de Schrickel (2020):

Crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado (p 25).

A apuração do crédito implica uma tomada de decisão dentro de um panorama de regulares inquietações e oscilações, e por vezes, de noções incompletas. Previamente, a análise deve concentrar atenção no passado do cliente, no caso de empresas, são manuseadas as comprovações contábeis, bem como as orientações de desempenho delas extraídos.

Sobre o tema, Assaf e Silva (2002, p. 107) aduzem:

troca de bens presentes por bem futuros. De um lado, uma empresa que concede crédito troca produtos por uma promessa de pagamento futuro. Já uma empresa que obtém crédito recebe produtos e assume o compromisso de efetuar o pagamento no futuro. O resultado de uma operação de crédito refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida. Este compromisso pode estar expresso num instrumento como duplicata a receber, a nota promissória, o cheque pré-datado, o comprovante de venda no cartão de crédito etc.

É fundamental que se tenha conhecimento da organização a ser apreciada, outros elementos, como o perfilamento dos dirigentes, as perspectivas, as posições adotadas, as repercussões dos ambientes interno e externo, entre outros, devem ser ponderados. A matéria-prima para a decisão de crédito é a averiguação.

A aquisição de informes fundamentados e respectivo tratamento dos mesmos compõem o suporte sólido para uma decisão de crédito positiva, conforme elucidação de Silva (2006). Os informes devem ser elaborados, tendo em vista sua interpretação, especificando de forma apropriada, concatenando às informações e realizando a conversão de valores monetários em medidas de apreciação relativa, como índices ou coeficientes, conforme do tipo de análise.

Devem ser buscados informes de aspectos pertinentes à atividade da instituição que possam inspirar uma decisão, tais como: experiência dos supervisores, segurança administrativa, informes do campo de atuação da instituição, de clientes e fornecedores, dentre outras.

Além dessas noções, um fator base é o desempenho histórico do cliente, pois a conduta e a intenção tendem a ser repetidas. Sobre a política de crédito, Tavares (1988, p.26) dispõe:

as políticas básicas de crédito e cobrança deverão ser definidas de forma objetiva, a fim de servirem como instrumento orientativo no processo de decisão gerencial, medindo-se o seu grau de eficiência em função do número de situações objeto de resolução, com base na obediência dessas políticas. Recomenda-se que todas as políticas sejam devidamente formalizadas, principalmente nas grandes organizações ou naquelas de maior complexidade, onde, inclusive, pode-se constatar a existência de um mesmo problema em regiões distintas sob responsabilidade de diferentes funcionários. Periodicamente, é recomendável analisar a eficiência das políticas em vigor, em função do progresso da organização e do alcance dos principais objetivos. Em caso satisfatório deverão ser reafirmadas. Por outro lado, quando não mais

atenderem aos objetivos, da empresa, em face de eventuais contingências ou alteração de fatores condicionantes, deverão ser objeto de reformulação a fim de se equacionarem as novas condições enfrentadas pela empresa.

O desempenho do cliente é auferido através do próprio banco de dados da empresa, que conserva todo memorial de pontualidade/atrasos nas operações, inconveniências nas contas correntes, cheques sem fundo, quanto com bases de pesquisas externas como o SERASA, o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), e o Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal (CADIN). Tais bancos de dados de proteção ao crédito conservam o propósito de fornecer informes que ofereçam uma excelente investigação dos riscos.

A política de crédito é também chamada por alguns autores de “padrões de crédito”, sendo seu objetivo básico a orientação nas decisões de crédito, em face dos objetivos desejados e estabelecidos. Podemos dizer que a política de crédito é: uma guia para a decisão de crédito, porém não é a decisão; rege a concessão de crédito, porém não concede o crédito; orienta a concessão de crédito para o objetivo desejado, mas não é o objetivo em si. (SILVA, 2000, p.103).

O triunfo de uma organização vem com muitas vendas de seus produtos, quanto maior a venda maior o rendimento, não obstante provém de alguns elementos. Os determinantes que estimulam a demanda dos produtos são: preços de venda, qualidade do produto, propaganda e política de crédito (BRIGHAM; HOUSTON, 1999)

Nesse sentido, concorde Bem, Santos e Comitre (2007), a análise de crédito abarca a habilidade de ingerir uma decisão de crédito, dentro de um campo de oscilações e regulares mutações e informações incompletas. Esta habilidade sobrevém da capacidade de explorar acertadamente circunstâncias, não raro complexas, e chegar a uma ideia clara, prática e possível de ser executada.

Para Schrickel (1995, p. 27):

A análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações, não raro, complexas, e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada.

Nas palavras de Assaf Neto e Silva (2002, p.119), “a concessão de crédito é uma resposta individual da empresa a cada cliente. Se o cliente satisfizer as condições mínimas preestabelecidas pela empresa, poderá existir financiamento por parte da empresa para sua compra”

Para Hunger e Wheelen (2002), quanto às estratégias de gestão de crédito, trata-se de um complexo de recursos para a tomada de decisões e atividades estratégicas que especificam a performance de uma instituição em longo prazo. Esse modo de administração leva em conta a investigação das circunstâncias interno e externo, o delineamento estratégico, instalação, apreciação e administração da estratégia.

Noutro giro, concorde elucidada Oliveira (2009), as estratégias são excepcionalmente relevantes para as organizações, pois através delas será determinado o que fazer e como fazer para depreender os desígnios da empresa. Isto é, as estratégias devem ser uma opção perspicaz, moderada e corrente, tornando assim uma instituição intensamente competidora, podendo vencer a concorrência, restringindo os inconvenientes e aperfeiçoando a inspeção pelas praticáveis possibilidades que poderão despertar.

Nesse sentido, Hunger; e Wheelen (2002, p. 4) esclarecem:

Gestão Estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo, Esse Tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle. Portanto, o estudo de gestão estratégica 18 enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças, externas face às forças e franquezas de uma corporação.

Nota-se que a administração estratégica é um método fundamental que pretende proporcionar a evolução da empresa no tempo atual, bem como especialmente o seu triunfo no futuramente, sendo um movimento incessante e diligente de delineamento, organização, liderança e controle, por meio do qual as instituições especificam onde estão, para onde aspiram ir e como vão chegar, procedendo em conciliação com o caminho traçado e ajustando-se às mutações ocorridas no meio abrangente e às exigências da economia.

Nesse sentido, Costa (2003, p. 216) preceitua:

O futuro deve ser encarado de maneira descontínua não incremental; ou seja, não deve ser visto como uma extrapolação do passado ou do presente. Deve se olhar primeiro

para fora da instituição, para seu mercado, para seu público-alvo e, depois, olhas para dentro. Assim nunca se deve deixar de lado, negligenciar ou menosprezar os concorrentes, tanto atuais como os futuros, que hoje podem ainda nem existir. Deve-se buscar uma visão compartilhada do futuro, muito mais que uma visão particular ou individual, por mais brilhante que possa parecer.

A informação organizacional pode, portanto, ser o alicerce, a visão e a base de sustentação da estratégia da empresa:

O conhecimento organizacional envolve múltiplas entidades, como: cultura organizacional, softwares, normas e rotinas, pessoas, política, entre outras entidades. Dessa percepção, fundamentaram-se durante a última década a teoria da empresa baseada em conhecimento (knowledge-based theory), bem como as estratégias direcionadas ao conhecimento (knowledge-based strategy) e a visão baseada em conhecimento (knowledge-based view) (SVEIBY, 2001 apud SORDI, 2008, p. 110).

Isso significa que esforçar-se pela excelência organizacional é uma boa maneira de começar o planejamento estratégico da empresa. A sua implementação, ou a tradução do plano estratégico em atividades cotidianas, é uma tarefa complexa que normalmente envolve toda a organização e, sem exceção, existem obstáculos à sua implementação (AMORIM, 2015).

Para que a execução do planejamento estratégico não se desvie do rumo ideal, é necessário gerenciar os recursos relacionados a esse processo, principalmente informações estratégicas e informações organizacionais. Um plano estratégico por si só não é suficiente para atingir a excelência organizacional, sendo necessária uma gestão sistemática (AMORIM, 2015).

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2002, p.44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

Foi utilizado o formato de revisão bibliográfica, as buscas foram feitas nas bases de dados eletrônicas: Scielo, Lilacs, Salud e Google Acadêmico, bancos de teses e dissertações da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), artigos científicos e periódicos.

Pretendeu-se assegurar a atualidade dos dados, incluindo, em alguns momentos pesquisas mais antigas, cujo conteúdo tenha se mostrado relevante.

Graduandos do curso de Engenharia de Produção da Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo / SP, dez/2023.

Os descritores desacompanhados utilizados nas buscas foram: Análise de crédito concessão de crédito, processo de crédito. Os critérios de inclusão foram: conformidade ao tema estabelecido e cientificidade das fontes.

Noutro giro, os critérios de exclusão foram fontes desatualizadas; não coerência ao tema determinado; fontes não científicas; documentos em desacordo com a proposta deste trabalho científico e conteúdos com dados e conceitos defasados/incompletos.

Neste artigo, foi necessário realizar um estudo de caso para caracterizar o tema abordado. O estudo de caso permite descrever o objeto de estudo com mais detalhes, conforme mencionado por Silva (2001).

O estudo de caso foi desenvolvido com informações de um Executivo da área de vendas da empresa TKS Soluções em Locação. Situada em São paulo. Para melhor entendimento destas operações, analisando os principais desafios e oportunidades. A entrevista foi realizada no ano de 2022 e seguimos em contato até dezembro de 2023. Podendo estar informados do andamento do processo. A escolha da empresa analisada foi baseada no critério de acessibilidade.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise de crédito desempenha um papel crucial na gestão financeira das empresas, influenciando diretamente a eficácia do capital de giro e a minimização de riscos. Diversas técnicas têm sido propostas para aprimorar esse processo, e neste contexto, é possível explorar as contribuições de diversos autores.

Amorim (2015) destaca a importância da gestão estratégica da informação e do conhecimento no planejamento estratégico, enfatizando a necessidade de alinhar esses elementos na análise de crédito para buscar a excelência organizacional.

Os modelos de análise de crédito são abordados por Assaf Neto (2005) e Silva (2006), ressaltando sua relevância na tomada de decisões financeiras. Boff (2009) vai além, propondo um processo específico para empresas de confecções, destacando a importância da adaptação às particularidades setoriais.

A controladoria de risco é enfatizada por Brito (2003) como essencial na gestão de instituições financeiras, enquanto Silva (2000) fornece metodologias práticas para gestão e análise de risco de crédito, destacando a importância de identificação e avaliação.

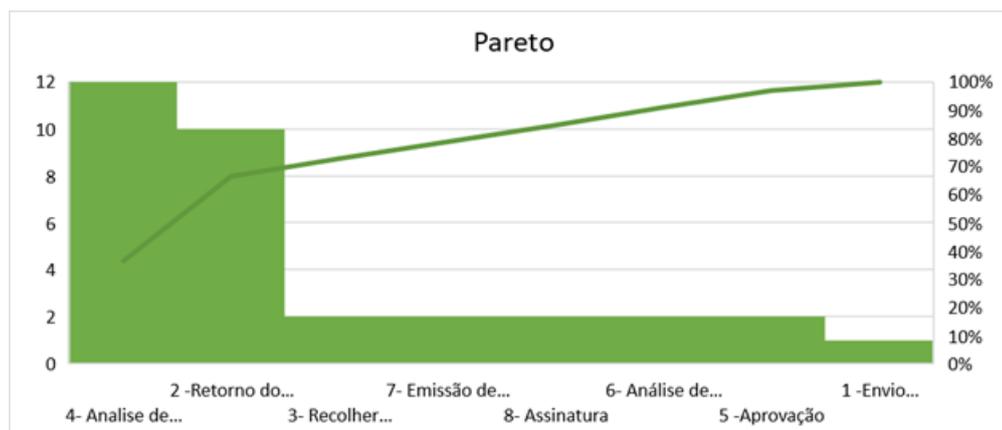
O estudo de Bem, Santos e Comitre (2007) aborda os impactos da inadimplência na saúde financeira das empresas, ressaltando a necessidade de compreensão das consequências diretas e indiretas para desenvolver estratégias mais robustas de análise de crédito.

Costa (2003) e Oliveira (2009) contribuem para a discussão ao abordar a gestão estratégica e o planejamento estratégico. A integração desses elementos na análise de crédito é fundamental para alinhar decisões financeiras aos objetivos organizacionais.

Considerando as contribuições desses autores, a análise de crédito emerge como um campo dinâmico, exigindo constante atualização. A utilização de modelos analíticos, gestão estratégica, controle de riscos e compreensão dos impactos da inadimplência são essenciais para o desenvolvimento de práticas aprimoradas na análise de crédito. Dessa forma, as organizações podem fortalecer suas abordagens, minimizando riscos e otimizando a gestão financeira em um ambiente econômico em constante transformação.

No decorrer do estudo de análise de crédito conduzido na empresa TKS Locações, o entrevistado utilizou o método PDCA (Plan – Do – Check – Act – Planejar, Fazer, Checar e Agir), onde é possível identificar falhas e direcionar os esforços para a melhoria das etapas de suas ações. Para auxiliar, utilizou-se a ferramenta análise de Pareto, direcionando os pontos mais críticos a serem melhorados. Onde identificou-se gargalo na análise de crédito e retorno do cliente com as documentações solicitadas pela organização.

Figura 1: Gráfico Pareto com as etapas do processo

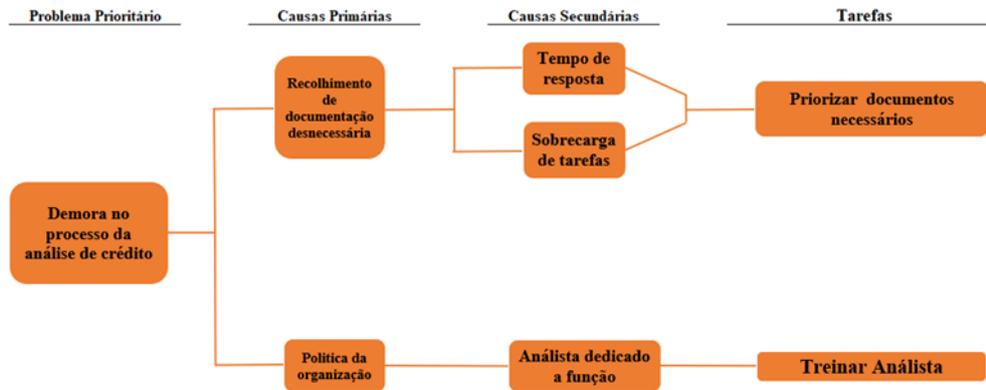


Fonte: TKS SOLUÇÕES EM LOCAÇÃO LTDA

Existem pontos que foram analisados a fim de melhorar e otimizar o processo. Em um Diagrama de Árvore, foi possível expandir a causa primária até chegar nas tarefas a serem

executadas, que são: solicitar somente documentos necessários e treinar um analista dedicado a função de análise de crédito.

Figura 2: Diagrama da árvore



Fonte: TKS SOLUÇÕES EM LOCAÇÃO LTDA

Foi utilizado também a ferramenta 5W2H, que permite organizar e planejar como serão efetuadas as ações. Uma técnica utilizada para planejamento que consiste em responder sete perguntas: "o que precisa ser feito", "quem será responsável", "quando será feito", "onde será feito", "por que é importante" e "como será feito", essas respostas ajudam a estabelecer um plano de ação claro e detalhado.

Figura 3: 5W2H



Graduandos do curso de Engenharia de Produção da Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo / SP, dez/2023.

Fonte: TKS SOLUÇÕES EM LOCAÇÃO LTDA

Com os dados disponíveis e o conhecimento sobre o método do processo, foi feita uma análise GxUxT, também conhecida como Matriz GUT, é uma ferramenta de priorização de problemas que utiliza critérios de gravidade (G), urgência (U) e tendência (T) para classificar e priorizar ações. Ela é utilizada para auxiliar na tomada de decisões e alocação de recursos em diversos contextos, como gestão de projetos, resolução de problemas e planejamento estratégico. Com a análise foi possível determinar a priorização dos documentos que são: (Contrato social; Relação de faturamento; Balanço patrimonial; Extrato da ANTT). E encontradas os que interferiam de forma lenta no processo: (Referências bancárias; Relação de frota (DUT); referencias comerciais; Certidão de casamento/divórcio; comprovante de endereço de todos os sócios).

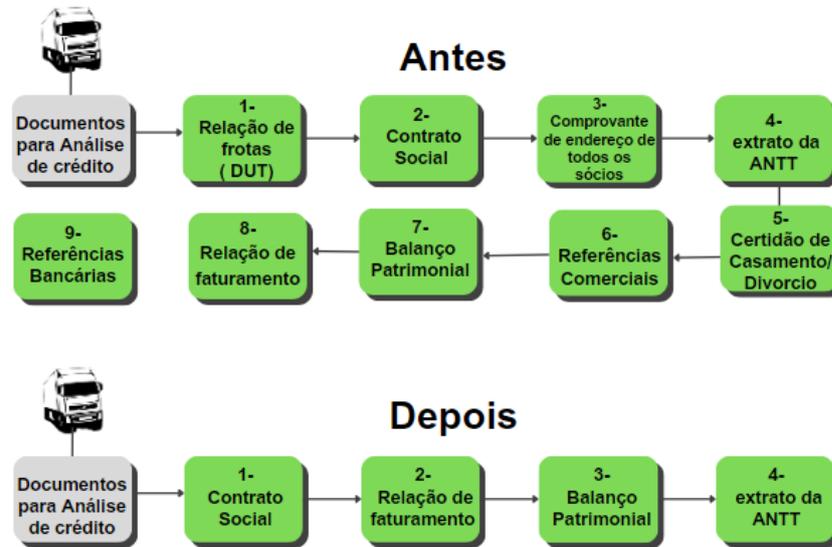
Figura 4: Matriz GxUxT

Documentos para análise de crédito	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T	Priorização
Contrato Social	5	5	5	125	1
Relação de faturamento	5	5	5	125	2
Balanço Patrimonial	5	5	5	125	3
extrato da ANTT	5	5	5	125	4
Referências Bancárias	5	4	4	80	5
Relação de frotas (DUT)	4	5	2	40	6
Referências Comerciais	3	3	4	36	7
Certidão deCasamento/Divorcio	2	3	2	12	8
Comprovante de endereço de todos os sócios	2	2	2	8	9

Fonte: TKS SOLUÇÕES EM LOCAÇÃO LTDA

Com base na matriz GxUxT, foi feito um fluxograma simples do processo de documentação necessárias (antes x depois) de identificá-las e aplicá-las.

Figura 5: Fluxograma do processo (antes x depois)



Fonte: TKS SOLUÇÕES EM LOCAÇÃO LTDA

O estudo de caso realizado na TKS Locações, focalizado na análise de crédito e nas técnicas de estratégias nas melhorias implementadas. Para verificar o desempenho do plano de ação, foi necessário utilizar Key Performance Indicators (KPIs), para mensurar o nível de desempenho do processo. E com o resultado positivo, padronizou-se.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho baseou-se no objetivo geral da pesquisa de identificar que procedimentos e práticas podem ser adotados para o setor financeiro tendo em vista a maximização, segurança e eficácia de suas operações dentro de empresas.

Através desse estudo, podemos concluir que a empresa TKS Locações possui um processo estruturado, utilizando ferramentas e métodos que contribuem para a tomada de decisões precisas no processo de melhoria da análise de crédito.

Dessa forma, este estudo procura mostrar a necessidade contínua de busca por aprimoramento nos processos organizacionais, a adaptação e aplicação de técnicas e métodos estratégicos a fim de reduzir o lead time. Com intuito de melhorar eficiência operacional e posicionar a empresa de maneira mais competitiva em um cenário dinâmico de negócios, levando a melhor experiência do cliente, e a agilidade com uma análise enxuta.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Ramon Martins Casseiro de. **Gestão estratégica da informação e do conhecimento na implementação do planejamento estratégico pela busca da excelência organizacional** [manuscrito] : um estudo de caso na FIEMG. – 2015

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2005. 656 p.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tiburcio. **Administração de capital de giro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BEM, J. B. de; SANTOS, K. C. B. dos; COMITRE, Mariana Galiano. **Um estudo sobre os impactos causados pela inadimplência e os reflexos na saúde financeira das empresas**. São Paulo, 2007. 77f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Faculdade de Ciências Econômicas, Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo.

BOFF, J.. **Proposta de um processo de análise de crédito para uma empresa de confecções**. 2009. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. orientador: oscar claudino galli. Disponível em: . Acesso em: 03 dez. 2022.

BRIGHAM, E. F.; HOUSTON, J. F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRITO, O.. **Controladoria de risco retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003. CENTA, S. A.. **Análise de crédito 2**. Ed.Curitiba: Ibpe,2004.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e prática.** Reichmann E Autores. 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; **Planejamento Estratégico.** 26^a ed, São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, E. O. dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001. 252 p. SANTOS, J. O. dos. **Análise de crédito: empresas e pessoas físicas.** São Paulo: Atlas, 2003. 185 p

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise De Crédito: Concessão E Gerência De Empréstimos.** São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, José Pereira da. **Gestão E Análise De Risco De Crédito.** São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito.**3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da Informação:** fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

TAVARES, Ricardo Ferro. **Crédito e cobrança.** São Paulo: Atlas, 1988.