

---

# MÉTODOS DE PREVENÇÃO DE INADIMPLÊNCIA NA PEQUENA EMPRESA

LUIZ RICARDO MANGILI

*Pós-graduado em Marketing pela Universidade Paulista*

*Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade Interior Paulista (FIP)*

*Professor universitário e consultor de empresas*

FERNANDO FREDERICO DE ALMEIDA JÚNIOR

*Pós-doutor em Direito pela Università degli Studi di Messina (Itália)*

*Pós-doutor em Direito pela Universidade de Coimbra (Portugal)*

*Doutor em Educação pela Universidade Federal de São Carlos*

*Mestre em Direito pela Universidade de Ribeirão Preto*

*Professor e advogado*

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo do artigo é comprovar que através de ações preventivas e metodológicas é possível reduzir os riscos dos negócios sem comprometer a comercialização dos bens ou serviços. A interação de toda equipe, a realização de treinamentos e a confecção de um dossiê em forma de cartilha são procedimentos que podem facilitar e orientar o uso correto das ferramentas propostas.

Prazeres (2008a) aponta que é importante focar e explicar como é realizado e concedido o processo de crédito nas empresas. Pode ser um facilitador existente para as vendas. Através da concessão de crédito ao cliente, as empresas conseguem vender muito mais do que venderiam caso não utilizassem o mecanismo facilitador, que, neste contexto, é o próprio crédito. Por outro lado, pode-se considerar o crédito um fator de risco para as empresas; afinal, com tal procedimento, as concessões de crédito deverão estar cada vez mais presentes nas relações comerciais, devido sua importância para a prevenção da inadimplência, que vem crescendo nas pequenas empresas de varejo. Tais riscos podem surgir em

---

decorrência de uma análise malfeita de crédito, bem como do preenchimento inadequado dos cadastros dos consumidores, por exemplo.

Silva (2007) explica que, na análise de crédito, a base cadastral bem-feita por uma empresa pode diminuir os riscos de inadimplência, para assim poder assegurar sua rentabilidade, tornando essencial à sua sobrevivência um cuidado especial nas decisões de concessão de crédito.

Para isso, a redução da inadimplência deverá estar correlacionada à metodologia da prevenção, através da análise de crédito, equipes e departamentos bem treinados e cadastros bem elaborados. Toda essa metodologia e proposta abordada neste artigo devem ser elaboradas em formato de cartilha e serem utilizadas como ferramentas indispensáveis por todos os colaboradores e empresários que queiram manter protegida a saúde financeira de sua empresa (SILVA, 2007).

Mesmo percebendo mudanças nos comportamentos de créditos por parte dos agentes financiadores e por uma minoria de consumidores, Blatt (1999) aponta que muitos empresários não se preocupam em analisar a parte creditícia dos consumidores. Este fato gera problemas ao longo do tempo de vida da empresa, como a falta de capital de giro, devido à inadimplência, podendo levar a empresa à falência. Portanto, ter a preocupação do prazo prescricional dos títulos, cheques, notas promissórias e contas em atraso é um fator intrínseco para o caso de execuções. Para tanto, devem-se escolher os métodos adequados e preventivos em relação às análises de créditos e as formas de cobrança junto aos inadimplentes, onde se deve levar em conta se esse inadimplente é do tipo que merece voltar a ser cliente ou não.

O objetivo do artigo, repita-se, é comprovar que através de ações preventivas e metodológicas é possível reduzir os riscos dos negócios, pois, segundo Leoni e Leoni (1997), quando se entrega um bem ou serviço mediante uma promessa de pagamento em data futura, se estabelece uma relação de confiança entre as partes envolvidas no negócio sem comprometer a comercialização dos bens ou serviços.

---

## 2 METODOLOGIA

O artigo foi elaborado através de pesquisa experimental, bibliográfica e documental, com o Demonstrativo Resultado do Exercício (DRE), em uma empresa varejista, no segmento de auto mecânica, no interior de São Paulo, na cidade de Barra Bonita/SP.

Foi promovida uma entrevista com perguntas fechadas aos clientes e com o empresário do setor varejista. Levantou-se informações sobre a situação financeira da empresa através da ferramenta, DRE – Demonstrativo do Resultado no Exercício no ano de 2009, comparado com o ano de 2008. Com os colaboradores levantaram-se as questões de prazos estabelecidos para vendas, formas de concessão de crédito, ações de cobrança e atendimento aos clientes devedores. Após levantamento, foram propostas algumas mudanças, pois os números de inadimplência se apresentavam elevados demais para o segmento (BLATT, 1999).

Após as ações propostas, tais como pesquisas com os clientes consumidores, treinamentos com os colaboradores do departamento de crédito e cobrança, criando mecanismos e normas de ações efetivas para a prevenção da inadimplência, forma correta de preenchimento de cadastro, instruções na abordagem de clientes inadimplentes, criou-se fluxos de trabalhos com as ligações telefônicas, envio de cartas aos clientes inadimplentes e monitoramento de todas as ações estabelecidas, no intuito de medir a eficiência e os resultados (PRAZERES, 2008).

Ao término das análises, do DRE de 2008 e 2009, ficaram claros os resultados, indicando a redução da inadimplência através dos cuidados apresentados em relação à abertura do crédito e as ações promovidas no departamento de crédito e cobrança.

## 3 DESENVOLVIMENTO

A atuação efetiva de análise do crédito passa a ser básica na avaliação do risco e da recuperação de ativos, contribui na criação de novos negócios ou na potencialização dos já

---

existentes. Isso vai ao encontro do conceito moderno de que todos os departamentos de uma empresa devem participar do desenvolvimento e da maximização da lucratividade do negócio.

### 3.1 Inadimplência

As perdas potenciais do crédito com a inadimplência ocorrerão sempre que as taxas de juros não acompanharem a evolução da inflação e os custos da empresa. Entenda-se que esse comportamento das taxas de juros influenciaria na qualidade de crédito e, portanto, na redução do retorno efetivo dos clientes nas vendas e prazo. Seria bom se todos os clientes pagassem suas faturas na data do vencimento, mas não é isso que acontece, uma vez que pode ocorrer de o cliente adiar o seu pagamento (PRAZERES, 2008a).

Os consumidores caloteiros representam uma fatia mínima em empresas que adotam uma política organizada de concessão de crédito e, por isso, é um erro muito grave tratar todos os clientes inadimplentes como devedores duvidosos (BLATT, 1999).

Prazeres (2008a) alerta a equipe de análise de crédito para observar os comportamentos dos inadimplentes, conforme alguns a seguir elencados:

- Devedor compulsivo: compra por impulso, esquece-se de compromissos já assumidos;
- Devedor negligente: precisa sempre ser lembrado de seus compromissos, não organiza as datas de pagamento;
- Devedor ocasional: sente-se envergonhado pelo fato de estar inadimplente, pois não está acostumado a essa situação;
- Devedor sazonal: é aquele que atua em segmentos que são afetados por sazonalidade;
- Devedor profissional: não se nega a pagar a dívida, mas nunca paga;
- Devedor mau pagador: é o verdadeiro caloteiro. Compra ciente de que não pagará e quando cobrado se recusa a quitar seus débitos.

---

Segundo Prazeres (2008a), conceder crédito aos clientes representa assumir custos e riscos que não existem nas vendas a vista, tais como:

- Despesas com análise do potencial de crédito dos clientes;
- Despesas com a cobrança das duplicatas ou cheques;
- Riscos de perdas com os créditos incobráveis;
- Custos dos recursos aplicados nas contas a receber;
- Perda de poder aquisitivo do valor dos créditos em decorrência do processo inflacionário.

Nas empresas dos setores do comércio e de serviços, a inadimplência tem um aumento nos três primeiros meses do ano, em decorrência das vendas efetuadas no mês de dezembro. E é justamente nestes meses iniciais que ocorre a queda nas atividades destes setores empresariais, deixando assim muitos empresários em dificuldades, tendo em vista que contavam com o pagamento das vendas parceladas de final de ano, para suprir o baixo volume de vendas. Neste caso verificamos dois tipos de sazonalidade: a de aumento das vendas, que ocorre no final do ano, quando a maioria das pessoas recebe o 13º salário, passando assim a consumir mais, sendo que grande parte das compras é feita de forma parcelada, por meio de cheque pré-datado, cartões de crédito ou financeiras (SEBRAE/RJ, 2009).

O SEBRAE/RJ (2009) informa ainda que pesquisas mostram que o valor das prestações em atraso se concentra na faixa que vai até R\$ 200,00 (duzentos reais). Para isso o empresário deverá seguir algumas regras antes de proceder à concessão do crédito ao seu cliente. Uma prática muito usada no mercado é o encurtamento nos prazos de pagamento, isto é, anteriormente o comércio trabalhava com planos de financiamento mais longos, hoje se trabalha com planos de no máximo 03 parcelas.

É ideal também, no momento da concessão de crédito, identificar qual o grau de comprometimento da renda do consumidor, assim como o padrão de comportamento de seus

---

pagamentos passados, podendo dessa forma avaliar se a prestação contratada tem chances de vir a ser paga ou não (SEBRAE/RJ, 2009).

### 3.2 Conceitos e análises de crédito

O crédito consiste no ato de confiar, acreditar. A confiança faz parte do nosso cotidiano, convivemos em sociedade porque acreditamos que outros agirão de acordo com regras ou padrões socialmente estabelecidos, ou seja, quando atravessamos a rua temos a confiança de que o motorista respeitará o sinal. Nas transações de compra e venda, entre consumidores e empresas do comércio de bens e serviços, o crédito segue o princípio de confiança. Quando se entrega um bem ou serviço mediante uma promessa de pagamento em data futura, se estabelecem uma relação de confiança entre ambas as partes envolvidas no negócio (LEONI; LEONI, 1997).

Para Sandroni (2005) crédito é a transação comercial em que um comprador recebe imediatamente um bem ou serviço adquirido, mas só fará o pagamento depois de algum tempo determinado. Essa transação pode também envolver apenas dinheiro. O crédito inclui duas noções fundamentais: confiança, expressa na promessa de pagamento, e tempo entre a aquisição e a liquidação da dívida.

Prazeres (2008a) destaca que é importante focar e explicar como é realizado e concedido o processo de crédito nas empresas. Pode ser definido como um facilitador existente para as vendas. Como já dito, através da concessão de crédito ao cliente as empresas conseguem vender muito mais do que venderiam caso não utilizassem o mecanismo facilitador (o crédito). Por outro lado, o objetivo da análise de crédito é decidir sobre a possibilidade de conceder ou não o crédito ou empréstimo a um determinado cliente, uma tarefa complexa na qual se deve tomar uma decisão mediante fatos e/ou informações, às vezes incompletas e incertas.

Para Assaf Neto e Silva (1997), o objetivo conceitual de todos os modelos é obter um

---

conjunto de informações sobre o comprador que possa demonstrar sua real capacidade de honrar os compromissos assumidos. Depois de analisado o modelo que a empresa adotará de concessão de crédito, passa a estar mais apta a decidir se concedem ou não o crédito a um cliente.

Dentro de uma análise de crédito bem elaborada, o quesito mais importante passa a ser o preenchimento do cadastro, independentemente se o consumidor venha a pagar à vista ou à prazo o cadastro e parte fundamental para que as empresas possam trabalhar a síntese do consumo, e principalmente o marketing direto; sem contar que nas compras à prazo o preenchimento adequado e completo passa a ser o primeiro passo para o processo de cobrança, caso o consumidor venha a ser tornar inadimplente (BLATT, 1999).

### 3.3 Cadastro

Como já asseverado, Silva (2007) explica que, na análise de crédito, a base cadastral benfeita por uma empresa pode diminuir os riscos de inadimplência, para assim poder assegurar sua rentabilidade, tornando essencial à sua sobrevivência um cuidado especial nas decisões de concessão de crédito.

As principais causas da mortalidade das empresas são: comportamento empreendedor pouco desenvolvido; falta de planejamento prévio; gestão deficiente do negócio; insuficiência de políticas de apoio; conjuntura econômica; problemas pessoais dos proprietários; e problemas na administração do crédito e inadimplência, pela falta de comprometimento no preenchimento exato de um cadastro para análise do crédito (SEBRAE, 2009).

Prazeres (2008a) baseia-se em alguns pilares para o preenchimento de um cadastro para um consumidor:

- Identificar e localizar o cliente: significa que não basta simplesmente escrever o endereço de trabalho e residência. O importante é você sentir que localizou o

---

cliente. Se tiver dúvidas sobre o nome de ruas ou bairros utilize o guia de ruas de sua cidade para fortalecer o preenchimento do cadastro.

- Verificar sua capacidade de pagamento através de sua renda.
- Verificar e comprovar sua experiência de crédito: a experiência de crédito anterior é fundamental para a análise eficiente.

Os objetivos básicos do cadastro do cliente são trabalhar e manter sempre atualizada a localização do cliente, analisar sua capacidade de consumo através da apresentação de seus rendimentos no momento do cadastro e após as pesquisas nas instituições financeiras e de proteção ao crédito e comprovar sua experiência de crédito. Através de um cadastro bem elaborado e preenchido, as empresas poderão trabalhar o perfil dos clientes que consomem em suas empresas, manter uma fidelidade com o consumidor não correr o risco de não encontrá-los, caso venham a se tornarem inadimplentes (PRAZERES, 2008a).

Blatt (1999) levanta alguns pontos importantes baseados nos cadastros dos clientes, antes da liberação de sua compra no crediário:

- levantar todas as informações comerciais;
- o histórico de pagamentos pontuais do cliente auxilia o analista na aprovação do crediário;
- quando solicitar aos clientes as referências comerciais ou bancárias, verificar se o mesmo possui carnês, duplicatas, promissórias, cartões de crédito ou cheques especiais das empresas ou instituições financeiras citadas;
- caso não sejam apresentadas as referências de crédito, mas apenas citadas as fontes, deve-se desenvolver todo o esforço necessário para obtê-las, pessoalmente ou por telefone.

Segundo o SEBRAE (2009), idealmente, podemos montar um banco de dados utilizando-se das ferramentas de informática, ou então podemos iniciar a montagem de um banco de dados de forma bem simples, montando fichas de clientes, por exemplo. Porém, a



---

importância fundamental de se montar um banco de dados é gerenciar o relacionamento com seus clientes. O mais importante é valorizar o conteúdo da informação. O foco do trabalho está em disponibilizar os dados para a empresa e, além disso, diferenciar seus clientes e manter os relacionamentos de acordo com a sua importância para a empresa.

### 3.4 Informações de créditos para os cadastros

Consultas às centrais de informações de crédito identificam a existência de dívidas e protestos junto ao comércio, a outras instituições financeiras e a órgãos públicos (SILVA, 2007).

As centrais de informações são instrumentos importantes no apoio à gestão de risco de crédito para instituições financeiras e estabelecimentos comerciais. Elas reúnem e difundem informações de pessoas físicas e jurídicas que orientam tomadas de decisões em operações de crédito (SERASA, 2009).

As Centrais de Informações de Crédito têm também um papel disciplinador, uma vez que suas informações são amplamente divulgadas entre os estabelecimentos comerciais (SIQUEIRA, 2016).

Segundo Prazeres (2008a), existem alguns termos importantes para se trabalhar uma ficha cadastral:

- Observe todos os dados da ficha. Faça perguntas de maneira inteligente e delicada, a fim de que o cliente não interprete isto com interrogatório;
- Ao preencher a ficha cadastral de senhoras casadas, que não possuem renda própria, não se esqueça de anotar o nome do cônjuge, firma onde trabalha, endereços comerciais, ordenados, tempo de serviço, telefones, etc.;
- Os dados cadastrais do cliente devem ser tratados com confidencialidade e respeito. Evite comentários e brincadeiras com os colegas;
- Mantenha a ficha cadastral sempre atualizada:

- 
- Informações do SPC;
  - Mudança de emprego;
  - Lançamento da experiência de crédito;
  - Nome do avalista ou do avalizado;
  - Novos endereços fornecidos pelo cliente, cobradores ou SPC etc.
- Obtenha, sempre que possível, a renda familiar do cliente, quando a mercadoria escolhida for para uso no lar e de valor alto;
  - A ficha cadastral deve conter o maior número possível de telefones, através dos quais seja possível localizar ou comunicar-se com o cliente;
  - O comprador (ou aval quando houver) somente poderá assinar a ficha cadastral e contrato com assinatura idêntica à de um documento de identidade apresentado, não podendo ser utilizadas rubricas ou abreviaturas de nomes.

As três etapas que o administrador financeiro deve observar na sua avaliação na concessão de crédito, segundo Silva (2007):

- É preciso obter os dados dos clientes;
- É necessário analisar os índices de liquidez e as estimativas de risco de não pagamento;
- Decidir pela aceitação ou rejeição, mediante a comparação entre os custos de aceitação e os custos de rejeição, optando sempre pelo custo mais baixo.

De acordo com Prazeres (2008a) a avaliação sobre a concessão de crédito concentra-se em:

- a) Fixação de prazo: de quanto tempo disporá o cliente para pagar. O prazo determina a rotação do investimento em contas a pagar e a receber;
- b) Fixação de critérios para aceitação de um cliente em potencial: avalia o risco do cliente face ao incremento de vendas e face aos lucros que ele pode proporcionar.

---

Entre os inúmeros fatores que devem ser analisados na decisão de crédito, dois irão impactar diretamente na administração do capital de giro da empresa: o volume de vendas (sejam à vista ou a prazo) e o prazo de pagamento (BLATT, 1999).

Em termos financeiros, Prazeres (2008a) aponta três fatores primordiais para a decisão da concessão de crédito: os recebimentos postergados (nas vendas a prazo) com a concessão de crédito; a probabilidade de pagamento e a taxa de retorno exigida para os fluxos de caixa postergados (taxa de juros embutida na venda).

### 3.5 Cobrança

Na área de cobrança, a política é de cobrar energicamente os valores vencidos, e reutilizando-se todo o processo de recebimento de duplicatas através de instituições bancárias. Tem como metas receber um montante de dinheiro no mês corrente e reduzir valores de duplicatas vencidas. Num mercado cada vez mais competitivo, em que a qualidade e o preço dos produtos e serviços costumam ser nivelados pela concorrência, o diferencial na área de crédito e cobrança está no talento humano, visto como a chave para maximizar o desempenho e os resultados de uma empresa. Hoje, o acesso às informações para análise de crédito é muito mais ágil. Com um tempo menor de análise, o papel do analista se transforma através do surgimento de oportunidade de novos negócios, alcançando também a prospecção, a potencialização de vendas, a higienização de cadastros e o gerenciamento de carteiras (PRAZERES, 2008b).

Ao oferecer crédito para pessoas físicas de menor poder aquisitivo, pode-se pressupor que haja certo índice de inadimplência por parte dos mesmos. Nesse momento, entram em cena os cobradores, que podem ser bons ou maus na execução de suas atividades. Há os que fazem uso de práticas abusivas, que pretendem receber o valor a qualquer preço, e há também os que sabem aproveitar bem a situação para receber o valor da dívida e ainda manter um elo de fidelidade com os clientes (PRAZERES, 2008b).

---

O cobrador que utilizar meios que exponham seu cliente ao ridículo segundo Blatt (1999), como ameaças, coação, linguagem violenta, constrangimentos, etc., estará sujeito à pena e multa específica. Portanto, para evitar esses dissabores, é importante que o profissional da área de cobrança saiba como lidar com os seus clientes inadimplentes de forma que a cobrança não seja uma situação negativa, um bicho de sete cabeças que, na maioria das vezes, traz grandes prejuízos e aborrecimentos aos clientes.

### 3.6 Política de cobrança

Para Silva (2007) nenhuma empresa sobrevive sem vendas, “mas tão vital quanto vender é receber”. Por isso a importância de criar uma política de cobrança e as formas como serão efetuadas. A política de cobrança é um conjunto de fatores, normas, métodos e diretrizes, criadas pelos gestores da empresa e que normatiza as ações e procedimentos de recuperação de créditos.

Prazeres (2008b) diz que na definição da política serão determinadas quais as ações a serem adotadas e a forma de atuação na condução da cobrança. Ela pode ser formal, ou seja, escrita ou informal, não escrita. A política escrita, que pode ser publicada através de um Manual de Normas de Cobrança, possui a vantagem de proporcionar aos envolvidos no processo, regras claras de atuação. Por outro lado, pode tirar flexibilidade de alguns procedimentos.

Segundo Blatt (1999), o manual de políticas deverá trazer informações e normas para os procedimentos de cobrança, que contenham os métodos e técnicas a serem utilizados em relação aos tipos de devedores, aos valores inadimplidos, prazos máximos para cada etapa de cobrança, valores mínimos para cobrança judicial, enfim, todo tipo de informação que conduzirá ao processo de cobrança.

Para tanto, conforme Blatt (1999), os gestores da empresa, juntamente com sua assessoria jurídica e com os encarregados da área de cobrança, deverão definir como serão os

---

procedimentos na gestão dos valores em atraso, transcrevê-los e publicá-los, para conhecimento dos envolvidos nas áreas de cobrança, crédito e comercial. Sendo assim, os envolvidos devem trabalhar de forma cooperativa e não competitiva, buscando maximizar as receitas e minimizar as perdas com inadimplência. Porém, Blatt (1999) ainda alerta que é muito comum ocorrerem conflitos entre essas áreas. A equipe comercial, gerentes de contas, captadores pressionando o pessoal do crédito por sua vez, atendendo a área comercial com certo desinteresse, ou fazendo resistência para liberar crédito.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Desde sua fundação até a transferência de comando, a empresa de mecânica automotiva estudada nunca se preocupou em providenciar uma análise de crédito dos clientes, criação de política de crédito, trabalhos preventivos de crédito e até mesmo ações corretivas de cobrança. Diante dessa postura sem as prevenções de crédito e a economia do país sofrendo alterações constantes, a empresa começou a conhecer outro cenário, passando a enfrentar alguns problemas e se deparar com algumas situações que até antes não preocupava a administração. Altos índices de devoluções de cheques, contas de clientes em grande concentração de atraso, pagamentos efetuados fora do prazo combinado e clientes considerados de potencial atrasando pagamentos.

Leoni e Leoni (1997) dizem que quando se entrega um bem ou serviço mediante uma promessa de pagamento em data futura, se estabelece uma relação de confiança entre ambas as partes envolvidas no negócio; neste caso a empresa confiava, mas o cliente não cumpria com sua parte, na maioria das vezes, por falta de acompanhamento da área administrativa.

#### 4.1 Demonstrativo de resultados do exercício (DRE) sem as ações preventivas de crédito e cobrança

Os valores apresentados (Tabela 1) são reflexos de ações de crédito e cobrança que não eram praticados. Blatt (1999) ressalta a importância sobre cada empresa ao instituir e implantar uma política de crédito, que trabalhe e estude o passado da empresa, avalie os riscos presentes e trace uma política coerente para que no futuro o resultado da lucratividade seja maior que o da perda.

	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Receita Bruta	34.240	100	37.984	100	34.197	100	32.422	100
(-) Impostos	919	2,7	801	2,1	819	2,4	812	2,5
(=) R. Líquida	33.321	97,3	37.183	97,9	33.378	97,6	31.603	97,5
(-) Custo	21.128	91,7	19.190	50,5	18.768	54,9	14.221	43,9
(=) Margem de Contribuição	12.193	35,6	17.993	47,4	14.610	42,7	17.382	53,6
(-) Despesas Fixas	20.868	60,9	19.934	52,5	22.341	65,3	27.551	85,0
(+) Receitas Financeiras	0		0		45	0,10	22	0,10
(-) Despesas Financeiras	706	2,10	542	1,40	517	1,50	600	1,90
(=) Resultado Operacional	- 9.381	-27,40	- 2.483	-6,50	- 8.203	-24,0	- 10.747	- 33,1
(-) Custos Econômicos	3.720	-10,9	4.725	-12,4	4.719	-13,8	4.719	- 14,6
(=) Resultado Econômico	- 13.101	-38,3	- 7.208	-19,0	- 12.922	-37,8	- 15. 466	- 47,7

Tabela 1: Demonstrativo do Resultado do Exercício Jan – Fev – Mar – Abr - 2008

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor Ricardo Mangili

Todo esse novo cenário que se desenhava, conforme Tabela 1, veio abalar a administração da empresa, começando a reestruturar toda sua área de crédito e ações em cobrança, pois nessa ciranda de comercialização os recebimentos precisam andar em dia para honrar os compromissos com fornecedores. Com as oscilações do faturamento, fragilidade do

crédito, das ações de cobrança e o despreparo da equipe administrativa, a inadimplência começou a ganhar espaço. Nesse momento houve a necessidade de planejar toda a área de crédito e cobrança, criando normas e procedimentos, treinamentos com equipe administrativa, criação de formas de pagamentos e análise da política de venda.

#### 4.2 Demonstrativo de resultados do exercício (DRE) com as ações preventivas de crédito e cobrança

	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Receita Bruta	49.957	100	45.706	100	55.063	100	54.945	100
(-) Impostos	-1.790	-3,6	-751	-1,6	-2797	-5,1	-2.824	-5,4
(=) R. Líquida	48.167	96,4	44.955	98,4	52.266	94,9	49.191	94,6
(-) Custo	-30.245	-60,5	-25.309	-55,4	-28.407	-51,6	-32.509	- 62,5
(=) Margem de Contribuição	17.657	35,3	19.207	42,0	23.463	42,6	16.479	31,7
(-) Despesas Fixas	-18.458	-36,9	-18.842	-41,2	-18.725	-34,0	-16.875	- 32,4
(+) Receitas Financeiras	165	0,33	89	0,20	101	0,20	143	0,30
(-) Despesas Financeiras	-405	-0,81	-389	-0,85	-524	-095	-602	- 1,10
(=) Resultado Operacional	-1041	-2,08	65	0,14	4.315	7,83	-855	- 1,56
(-) Custos Econômicos	-1.809	-3,62	-1.978	-4,32	-802	-1,46	-1.105	- 2,01
(=) Resultado Econômico	-2850	-5,70	-1.913	-4,18	3.513	6,38	-1.960	- 3,57

Tabela 2: Demonstrativo do Resultado do Exercício Jan – Fev – Mar – Abr - 2009

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor Ricardo Mangili

Diante dos resultados anteriores apresentados na Tabela 1, comparados ao que consta na Tabela 2, elaborada após os trabalhos realizados no departamento de crédito e

---

cobrança, ficou bastante evidente que a prevenção e a orientação para os funcionários envolvidos apresentaram um resultado bastante considerável.

A primeira ação trabalhada foi à elaboração de um cadastro repleto de informações, tanto para vendas a prazo como para as vendas à vista. Nas vendas a prazo trabalhou-se a estrutura preventiva mais importante, a realidade da renda do cliente para com o valor empregado em seu consumo; concomitantemente foi elaborado um limite de crédito para cada cliente que consumia a prazo sem nenhuma garantia de pagamento. Seguindo as orientações de Prazeres (2008b), alguns itens importantes para a composição do cadastro foram utilizados na elaboração do cadastro para os clientes, tais como: não abreviar o nome do cliente, preencher o cadastro completamente, anotar todos os telefones e endereços possíveis para localização do cliente, local de trabalho, estado civil e número dos documentos. Nas compras à vista foi solicitada apenas um número de telefone para contato e endereço residencial, utilizando essa informação para um trabalho futuro de marketing. Toda essa regra foi primeiramente estudada e desenhada com a equipe de vendas e os funcionários do crédito e cobrança.

Apesar de toda essa análise, antes da implantação houveram alguns clientes que se queixaram ao preencher o cadastro, comentando que nunca tiveram que esperar para preenchimento desse tipo de cadastro dentro da empresa. Com toda diplomacia, os funcionários aos poucos passavam aos clientes a importância do cadastro. Percebeu-se que nessa ação apenas um cliente não voltou mais na empresa, fato esse isolado, devido à quantidade de serviços prestados; porém, a empresa resguardou o direito de o cliente se negar a preencher o cadastro.

Houve também certo receio de alguns clientes quando solicitado o telefone e o endereço nas compras à vista; nesses casos a empresa respeitava a atitude dos clientes. Quando aos que informaram o número do telefone e o endereço, percebeu a equipe de vendas que não houve clientes insatisfeitos e nem deixaram de utilizar os serviços da empresa.



---

A empresa adotou assiduamente as consultas nas instituições de proteção ao crédito, principalmente nas emissões de cheques. A consulta se dirigia diretamente ao SERASA. Silva (2007) aponta que esses tipos de créditos apresentados podem ser utilizados pelos empresários nas pequenas empresas varejistas, oferecendo aos seus clientes consumidores mais segurança, evitando assim transtornos com fichas cadastrais vendidas a prazo. As consultas não garantem o pagamento dos cheques, mas mostram o perfil dos consumidores e a tendência de uma possível inadimplência. Toda equipe do departamento de crédito e cobrança foi orientada, treinada e instruída quanto à forma de abordagem aos clientes e as perguntas a se fazerem, no intuito de não distanciar o consumidor, mas sim entrevistá-los, para saber a atual situação econômica do cliente para aquele dado momento.

Com o intuito de não deixar a inadimplência crescer, evitar os calotes e reduzir a inadimplência inerente ao consumo, criou-se regras de cobrança efetiva. Diante das informações de Prazeres (2008b), que mostra como se deve implantar uma rotina no setor de cobrança, a empresa partiu para a construção dessa rotina, que se desenhou da seguinte maneira:

- Entre 5 e 10 dias de atraso, a empresa fará contato por telefone com clientes de primeira compra, ou seja, que são novos e não têm histórico de compra. Se não for possível o contato telefônico, enviar primeiro aviso de vencimento; para clientes de segunda compra em diante, usar o contato telefônico ou o primeiro aviso;
- O segundo contato e aviso serão efetuados através de uma carta com teor um pouco mais intenso, caso o cliente não se manifeste após o primeiro telefonema ou primeiro envio de carta;
- Entre 26 e 30 dias de atraso, telefonar ou enviar carta informando que será registrado no SPC, caso não efetue o pagamento;
- Não havendo contato do cliente para com a empresa após todos esses envios de informativos e cobrança, um funcionário da empresa fará o contato pessoalmente,

---

no âmbito de negociação; não havendo uma manifestação do cliente, a justiça será acionada.

## 6 CONCLUSÕES

Através da pesquisa e dentro das fundamentações dos autores, ficou evidente que existem formas de amenizar e prevenir o risco de inadimplência nas pequenas empresas varejistas, utilizando as ferramentas e modernizando os métodos de avaliação de crédito sem interferência nas vendas, evitando assim uma possível falência das pequenas empresas. Comprovados os resultados no estudo de caso, comprova-se que a análise das operações, através de metodologias simples e práticas, podem passar a ser a chave para o sucesso da empresa.

Vale ressaltar, ainda, a grande e fundamental importância das pequenas e médias empresas se cadastrarem nas instituições de pesquisas de varejo tais como a CDL – Câmara Dirigente Lojista, SCPC – Serviço Cadastro Proteção ao Crédito, Consultas de Cheques e SERASA, pois são esses tipos de instituições que poderão apresentar números de queda ou alta de inadimplência e evitar as surpresas econômicas e financeiras.

Foi possível reduzir o tempo gasto e proporcionar maior agilidade na verificação dos títulos a vencer e dos atrasados, devido ao forte treinamento, orientação e política de crédito e sistemática de trabalho aplicada. Outro resultado interessante foi a melhoria da qualidade das informações prestadas aos clientes, através das faturas implantadas, relação de serviços com preços e prazos de pagamentos, emissão de boletos e a busca de parcerias com cartões de crédito e financeiras.

Cita-se também a melhoria para o orçamento do fluxo de caixa, obtendo maior confiança no lançamento das duplicatas a receber, com um controle mais apurado do setor de crédito e recebimento.

---

É possível compreender as dificuldades das pequenas empresas varejistas quanto ao fato de implantarem novidades ou mudanças para adequação de sua realidade ao mercado competitivo. Porém, há de entender-se que se faz necessário um bom planejamento, uma boa estrutura, uma boa conversa com os colaboradores antes de qualquer atitude a ser tomada, principalmente quando se trata do fato de mexer com o principal elemento da economia, o cliente.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Tibúrcio. Administração do capital de giro. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BLATT, Adriano. Cobrança por telefone e negociação com inadimplentes. São Paulo: Nobel, 1999.

LEONI, Geraldo; LEONI, Evandro Geraldo. Cadastro, crédito e cobrança. São Paulo: Atlas, 1997.

PRAZERES, Hélio T. Cury. Análise de crédito e cobrança na pequena empresa. Parte 1. Viçosa-MG: CPT-Centro de Produções Técnicas, 2008a.

\_\_\_\_\_. Análise de crédito e cobrança na pequena empresa. Parte 2. Viçosa-MG: CPT-Centro de Produções Técnicas, 2008b.

SANDRONI, Paulo. Dicionário de economia do século XXI. Edição do Novíssimo Dicionário de Economia. Rio de Janeiro: Editora Record, 2005.

SEBRAE. Cadastros de clientes. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/faq/marketing/equipe\\_tecnicas\\_vendas/montar\\_cadastro\\_clientes](http://www.sebraesp.com.br/faq/marketing/equipe_tecnicas_vendas/montar_cadastro_clientes). Acesso em 01 set. 2009.

\_\_\_\_\_. Concessão de crédito a clientes. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/35E5ED16CE3F0A9503256F9E00498E72/\\$File/NT000A3882.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/35E5ED16CE3F0A9503256F9E00498E72/$File/NT000A3882.pdf). Acesso em 28 ago. 2009.

---

\_\_\_\_\_. Inadimplência: como evitar e resolver. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/search/node/inadimpl%AAncia>. Acesso em 17 fev. 2009.

SEBRAE/RJ. Cuidado com a inadimplência. Disponível em: <http://comunidades.rj.sebrae.com.br/boletim/?p=672>. Acesso em 02 set. 2009.

SERASA. Inadimplência das empresas inicia 2009 em alta. 2009. Disponível em: [http://www.serasa.com.br/empresa/noticias/2009/noticia\\_0660.htm](http://www.serasa.com.br/empresa/noticias/2009/noticia_0660.htm). Acesso em 06 fev. 2009.

SILVA, Rubens Filinto da. Chega de inadimplência: cobrança e recuperação de valores. São Paulo: Pilares, 2007.

SIQUEIRA, Denis. Novas atribuições para crédito e cobrança. 29/ago/2016. Disponível em: <http://www.creditoecobranca.com/Artigo10.asp>. Acesso em: 07 fev. 2009.