

## POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA DE UMA EMPRESA CATARINENSE DO RAMO ALUMÍNIOS

### GT 8 – Contabilidade e Finanças

**Géssica Bonetti / gessicabonetti@hotmail.com / Unibave**  
**Flávio Schlickmann / flaviounibave@gmail.com / Unibave**  
**Rovânio Bussolo / administracao@unibave.net / Unibave**

#### Resumo

No cenário econômico atual, tão importante quanto vender produtos e serviços é receber pela venda realizada. Nesse ponto, surge à política de crédito e cobrança, visando o equilíbrio financeiro da organização, ao mitigar os riscos de perdas com inadimplência. Nesse contexto, o objetivo desse estudo foi analisar a política de crédito e cobrança de uma empresa catarinense do ramo alumínios, buscando propor possíveis melhorias no processo. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com uma abordagem qualitativa na qual, procurou descrever os processos de crédito e cobrança da empresa utilizando como procedimento técnico o estudo de caso. Ao final, conclui-se que a empresa apresentava uma política de crédito e cobrança falha, com processos que a levavam a ter um grande número de clientes inadimplentes. Modificando alguns processos, percebeu-se uma significativa melhora nos índices e consequentemente saúde financeira demonstrando na prática, a importância dessa gestão nas organizações.

**Palavras-chave:** Cadastro, Crédito e Cobrança.

#### Introdução

Vender a prazo implica conceder crédito aos clientes. “A empresa entrega mercadorias ou presta serviços e o cliente assume o compromisso de pagar o valor correspondente em uma data futura” (BRAGA, 2008, p.113). Entende-se que o cliente tem a obrigação de pagar pelo serviço ou produto que recebeu, mas sabe-se que no dia-a-dia das empresas, o recebimento às vezes requer muita insistência, negociação e cobrança surgindo à necessidade de melhor avaliar os clientes antes da venda. A política de crédito e cobrança é uma ferramenta muito importante e garante a saúde financeira da empresa, pois contribuem para a diminuição da inadimplência.

Algumas empresas, com o intuito de aumentar as vendas, não adotam critérios nem padrões para a concessão de crédito, favorecendo o surgimento de contas incobráveis. Por outro lado, se a empresa adotar uma política de crédito muito rigorosa, terá menor risco de não receber, porém, reduzirá sua receita de vendas. O ideal nesse caso é haver um equilíbrio entre a rigidez e a flexibilidade na concessão de crédito, para assim obter aumento nas vendas, com baixo risco de inadimplência.

O analista de crédito da empresa, responsável por essas decisões deve estar preparado para, por meio das informações a ele passadas, fazer uma minuciosa avaliação do cliente. Para isso é necessário que a empresa adote padrões de crédito, crie regras e defina critérios, pois isso facilitará na tomada de decisões fazendo com que a empresa aperfeioe esse processo. Partindo deste contexto surge-nos o seguinte problema: como está sendo desenvolvida a política de crédito e cobrança de uma empresa catarinense do ramo de alumínios?

Diante do problema apresentado, essa pesquisa tem como objetivo geral: analisar a política de crédito e cobrança uma empresa catarinense do ramo alumínios a fim de encontrar possíveis melhorias no processo. Para que esse objetivo seja cumprido tem-se como objetivos específicos: diagnosticar a atual política de crédito e cobrança desenvolvida pela empresa, analisar a política de crédito e cobrança adotada pela empresa com base na literatura pesquisada e propor melhorias na política de crédito e cobrança adotada atualmente.

Portanto, esse estudo procura auxiliar a empresa a buscar melhorias na política de crédito e cobrança a fim de tornar esse processo mais eficiente e proporcionar assim maior liquidez e estabilidade financeira a empresa estudada.

### **Política de crédito e cobrança**

A Administração da política de crédito e cobrança deve ser realizada por meio de regras claras e objetivas, permitindo não só o recebimento dos créditos concedidos aos clientes ao menor tempo possível, como também, a mitigação dos riscos de inadimplência.

Conforme Hoji (2004, p.126), “antes de se efetivar uma venda a prazo para um novo cliente, deve ser realizada uma análise minuciosa e criteriosa do mesmo, procurando evitar que esse crédito concedido se torne tornar um valor não recebível”. Essa análise tem como base o cadastro do possível cliente, a análise desse cadastro, as possíveis formas de concessão do crédito e por fim os métodos de cobrança dos créditos concedidos.

Já, segundo Sanvicente (2008), adotar uma política de crédito restritiva demais diminui a inadimplência por outro lado provoca perdas de vendas.

Em uma política de crédito deve ser explicitado o padrão de concessão. Esse padrão representa os requisitos mínimos a serem atendidos pelos clientes para a venda a prazo. Padrões mais relaxados geram aumento de vendas e devedores duvidosos, padrões mais rígidos reduzem os problemas de cobrança, mas baixam as vendas e, possivelmente, o lucro operacional (SOUZA e CHAIA, 2000, p.48).

Portanto, confirmando a ideia dos autores é necessário que haja padrões dentro da organização de políticas de crédito a fim de manter sua saúde financeira com o menor risco possível, sem que isso interfira no seu volume de vendas.

### **Cadastro**

A partir do momento que há um novo cliente a ser cadastrado na empresa, para futuras vendas, o mesmo deve apresentar a ficha cadastral solicitada pela empresa, preenchida corretamente e com o máximo de informações possíveis, garantindo a rapidez e liberação de seu crédito. A ficha cadastral é essencial para que possa ter o máximo de informações do cliente a respeito de sua situação jurídica, econômica e financeira.. De acordo com Schrickel (1997, p. 49):

A ficha cadastral permite angariar informações sobre a identificação e qualificação do indivíduo (nome, endereço, registros, profissão, etc.) e sobre a experiência de outros credores em suas relações comerciais com o mesmo (pontualidade nos pagamentos, apontamentos e protestos etc.).

É importante absorver o máximo de informações do cliente, confirmando seus dados, e pesquisando através das referências comerciais repassadas o histórico junto a demais fornecedores.

Segundo Silva (2001, p. 150) “não há um modelo único de ficha cadastral, devendo cada organização desenvolver seu próprio modelo de acordo com as suas necessidades e características de seus clientes”. De acordo com Leoni (1998, p.21):

A ficha cadastral é, sem dúvida, o principal instrumento para que uma empresa elabore a análise de crédito de um determinado cliente. Ao conter informações sobre o histórico do cliente no seu relacionamento com a empresa, a ficha cadastral pode ser considerada como parte do patrimônio ou capital intelectual da empresa. Afinal, é através dela que a empresa consegue compreender melhor seus clientes, o que permite não apenas o melhor entendimento do seu perfil de risco, como também o estabelecimento de uma estratégia de marketing de relacionamento.

Segundo Leoni (1998), ainda que as informações incluídas nas fichas de cadastro possam variar de empresa para empresa, de maneira geral uma boa ficha de cadastro deve conter informações nas seguintes áreas:

- a) Identificação do cliente: além do nome completo e data de nascimento, o cadastro deve conter dados sobre a filiação, assim como o número e uma cópia dos principais documentos do cliente;
- b) Localização do cliente: é através destes dados que o cliente poderá ser contatado, se preciso, para a oferta de novas promoções ou, em caso de atraso, para a cobrança de pagamento. Além do endereço residencial, cidade, bairro, etc., são necessários o número dos telefones de contato e a lista de endereços anteriores;
- c) Atividades do cliente: em que setor o cliente atua, de que forma ele atua (contratado, sócio, profissional liberal, etc.); em que local o cliente exerce esta atividade, e quais os dados de contato (telefone, e-mail, etc.);
- d) Informações sobre cônjuge: mesmo tipo de informação que discutimos acima, só que se referem ao cônjuge do cliente. Além de nome completo e da data de nascimento, o cadastro deve conter informações sobre o nome e local de nascimento, e da empresa onde o cônjuge trabalha. Finalmente, é importante conter dados de identificação, juntamente com a numeração dos principais documentos;
- e) Informações patrimoniais: aproveite para incluir uma lista de propriedades (veículos, telefones, ações, etc.). É importante que estas informações sejam comprovadas por meio de escrituras e documentos;
- f) Referências comerciais e pessoais: finalmente, o cadastro deve conter referências sobre o cliente, tanto em termos comerciais, quanto pessoais. Dentre as referências comerciais pode-se incluir, por exemplo, uma lista de empresas com as quais o cliente compra frequentemente. Além disso, pode-se obter uma lista das contas bancárias (limite, vencimento e tempo de uso) e dos cartões de crédito que o cliente possui.

### ***Crédito***

A origem da palavra crédito vem do latim *creditum* que significa confiança, empréstimos, dívidas, tendo hoje a expressão um significado mais amplo. Santos (2000, p.15) esclarece que “dentre as várias conceituações, uma linha de raciocínio tem predominado entre os autores: crédito refere-se à troca de um valor presente por uma promessa de reembolso futuro”.

As empresas vendem a prazo seus produtos e serviços, e consequentemente surge a necessidade de conceder crédito aos seus clientes, onde este assume a obrigação de pagar em data futura pré-determinada. (BRAGA, 2008, p.113). Ainda segundo SCHRICKEL (1997, p. 25), “crédito é todo ato de ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, depois do prazo estipulado”.

Portanto, as empresas concedem crédito para ampliar seu nível de operações, obter ganhos de escala, absorver melhor os custos fixos e assim, maximizar a rentabilidade. A

concessão de crédito aos clientes estimula as negociações, vendas e assim aumenta o fluxo de caixa na empresa.

### *Política de crédito*

A política de crédito é caracterizada pelos métodos adotados pela empresa para concessão de crédito a seus clientes, com objetivo de orientar na tomada de decisões pelo analista financeiro. Para Santos (2000, p. 40) “uma política de crédito contém características mercadológicas e financeiras que têm efeito direto na organização”.

Alguns parâmetros que podem ser afetados pela política de crédito, são: volume de vendas, a necessidade dos gestores quanto ao capital de giro e disponibilidade de caixa para gerar lucro. O administrador decide quais elementos devem conter na política de crédito, a fim de os mesmos não afetarem de modo negativo na empresa (SANTOS, 2000).

Para Assaf Neto (2002), o estabelecimento de uma política geral de crédito envolve o estudo de quatro elementos principais:

- Padrões de Crédito: representam as condições mínimas para que seja concedido o crédito. Geralmente, é feito por meio do agrupamento dos clientes conforme o grau de risco oferecido e é calculado um custo de perda relacionado a cada categoria de cliente;
- Prazo de Crédito: é o período em que a empresa financiará seu cliente. Normalmente, é expresso em número de dias e varia conforme a política adotada pela concorrência, os riscos do mercado consumidor, a natureza do produto, a política interna da empresa, entre outros;
- Concessão de Desconto: refere-se à redução no preço de venda no momento de sua realização à vista ou a prazos bem curtos. O desconto também é considerado um instrumento de política de crédito, pois influencia as vendas, os investimentos e as despesas gerais de crédito;
- Política de Cobrança: abrange os métodos utilizados pela empresa para receber o crédito, na data do vencimento, variando conforme as necessidades de cada empresa.

Ainda para Santos (2000), os principais elementos de uma política de crédito são os prazos de recebimento, concessão de crédito a um novo cliente, limite de crédito máximo de vendas para cada cliente, avaliação de descontos por pagamentos antecipados e juro por atrasos e análise dos clientes inadimplentes.

### *Análise e concessão do crédito*

A concessão de crédito tornou-se uma ferramenta de forte auxílio na área empresarial. Para Assaf Neto e Silva (2002, p.119), “a concessão de crédito é uma resposta individual da empresa a cada cliente. Se o cliente satisfazer as condições mínimas preestabelecidas pela empresa, poderá existir financiamento por parte da empresa para sua compra”.

Para Santos (2000) o crédito é definido como uma modalidade de financiamento destinada a possibilitar a realização de transações comerciais entre empresas e clientes. A concessão de crédito acontece, a partir que a organização sente-se segura em liberar o crédito, com o intuito de aumentar suas vendas com lucratividade.

O processo de análise e concessão de crédito recorre ao uso de duas técnicas: a técnica subjetiva e a técnica objetiva ou estatística. A primeira diz respeito à técnica baseada no julgamento humano e a segunda é baseada em processos estatísticos, dos quais segundo os métodos “credit scoring” e o “rating” acabam se destacando (SANTOS, 2000).

Segundo Serasa (2016), o Score de Crédito é uma ferramenta utilizada em mais de 100 países. É o resultado de um cálculo estatístico que tem por finalidade ajudar os consumidores e as empresas a realizarem negócios a crédito, com menor custo, maior agilidade e segurança.

Thomas (2000) explica as diferenças entre modelos de aprovação de crédito e modelos de escoragem comportamental. Segundo este autor, os modelos de Credit Scoring propriamente ditos são ferramentas que dão suporte à tomada de decisão sobre a concessão de crédito para novas aplicações ou novos clientes.

Já o rating, segundo Silva (2013, pg. 62) “é uma avaliação de risco feita por meio da mensuração e ponderação das variáveis determinantes do risco da empresa.” Portanto, esse método procura mensurar a probabilidade de pagamento do devedor à organização. Esse risco possui padrão a nível mundial onde as empresas analisam o risco de inadimplência em uma escala determinada por órgãos que especialistas.

Ainda segundo Silva (2013), as definições usadas baseiam-se na probabilidade de inadimplência da empresa e na proteção que os credores têm nesse caso. Para realizar uma classificação de risco de crédito, as agências de rating recorrem tanto a técnicas quantitativas, como análise de balanço, fluxo de caixa e projeções estatísticas, quanto a análises de elementos qualitativos, como ambiente externo, questões jurídicas e percepções sobre o emissor e seus processos.

### *Cinco C's do Crédito*

Ainda com relação a análise e concessão de crédito, outra técnica se destaca por fornecer uma estrutura para a análise aprofundada de crédito, de modo que cabe ao analista a decisão de conceder ou não o crédito. Essa técnica ficou conhecida como os cinco C's segundo Gitman (2010):

- a) Caráter: o histórico de cumprimento de obrigações pelo solicitante;
- b) Capacidade: a capacidade do solicitante de honrar o crédito pedido, analisando as demonstrações financeiras disponibilizadas;
- c) Capital: a relação entre a dívida e o patrimônio líquido do solicitante;
- d) Colateral: o valor dos ativos que o solicitante dispõe para dar garantia de crédito;
- e) Condições: as condições econômicas gerais e setoriais vinculadas.

Ainda, segundo Braga (2008), a concessão de crédito demandava: análise dos demonstrativos financeiros da empresa (balanço/DRE), referência cadastral (fornecedores, bancos) e visita às instalações da empresa (organização, tamanho).

Além desses aspectos, tão importante quanto a análise prévia da concessão, é o seu monitoramento posterior. Cada empresa tem seu método de avaliação de crédito, e monitorar o crédito concedido ao cliente garante que o nível de inadimplência não aumente. O analista de crédito deverá estar em constante análise da sua carteira de clientes e as contas a receber da empresa, cabendo a ele, informar a empresa e os vendedores a restrição e/ou o problema que o setor financeiro está tendo com determinado cliente, bloqueando assim vendas futuras a prazo.

Um aspecto que a empresa deve avaliar na administração de contas a receber é o monitoramento de crédito. Trata-se de uma revisão constante das contas a receber da empresa para determinar se os clientes estão pagando de acordo com os termos de crédito pactuados. Se o pagamento não estiver ocorrendo em dia, o monitoramento de crédito alertará a empresa para esse problema. Pagamentos atrasados geram custos porque alongam o prazo médio de recebimento e com isso aumentam o investimento da empresa em contas a receber. (GITMAN, 2010, p.564).

Uma política de crédito liberal aumenta o volume de vendas, porém gera mais investimento em contas a receber e mais problemas no recebimento, o que exige maior rigidez na cobrança, visto os riscos atrelados ao negócio (HOJI, 2004).

No processo de análise de risco deve a empresa fixar seus padrões de crédito, ou seja, requisitos de segurança mínimos que devem ser atendidos pelos clientes para que se conceda o crédito. O estabelecimento dessas exigências mínimas envolve geralmente o agrupamento dos clientes em diversas categorias de risco, as quais visam, mediante o uso de probabilidades, mensurarem o custo das perdas associadas às vendas realizadas a um ou vários clientes com características semelhantes. (LIMA e NETO 2014, p.696).

Conceder créditos aos clientes representa “assumir custos e riscos que não existem nas vendas à vista, tais como: despesa com cobranças de duplicatas, riscos de perdas de créditos incobráveis, custo de recursos e despesas com a análise” (BRAGA, 2008, P. 114).

### **Cobrança**

Cobrança é a concretização de recebimentos das vendas. Cobrar é tão importante quanto vender, pois é através da cobrança que se encerra efetivamente a etapa da venda ao cliente.

A política de cobrança deve ser implantada e trabalhada junto com a política de crédito. Se há dúvidas em relação ao recebimento o crédito não deve ser liberado. Na área comercial a principal função é vender, mas se é para vender e não receber melhor não vender, pois pode colocar a empresa em situação econômico-financeira (HOJI, 2004).

### **Processo de Cobrança**

São as formas que a empresa utiliza para receber o valor de suas vendas através de seus clientes. Sendo os mais comuns: cheques, boleto bancário ou duplicatas ou nota promissória.

Para Blatt (1999, p.157) o cheque “é uma ordem de pagamento de certa quantia à pessoa em favor da qual se emite esse documento ou qualquer portador dele”. O autor ainda complementa que “constitui em uma ordem de pagamento à vista, relativa a um contrato bancário, pelo qual se movimentam fundos disponíveis junto ao banco sacado”.

Para Leoni e Leoni (1998, p. 127) “duplicata é um título formal de crédito com características puramente comercial, em decorrência da compra e venda de mercadorias ou prestações serviços”.

A duplicata é um título comercial, ela garante a cobrança de determinada dívida, e muitos dos credores negociam junto com bancos e factoring. Também podem ser protestadas em cartório, caso não haja o pagamento. Como ela é um título de operação mercantil, envolve o emitente e o comprador.

Para Leoni e Leoni (1998) a nota promissória é um título de crédito abstrato, onde, não vincula causa e origem. Para sua emissão, não é necessário à existência de nota fiscal para comprovar a dívida.

Administrar os recursos financeiros de uma empresa é uma das mais importantes atividades que o empresário tem no seu dia-a-dia. Rose (1971), afirma que as finanças representam o dinheiro na empresa e formam a base de toda estrutura de qualquer atividade empresarial. É do controle financeiro que depende a sorte de qualquer empresa. Dessa forma, Tung (1976), afirma que a empresa deve ter um sistema de registro capaz de reduzir ao mínimo os riscos de perda. Esse sistema deve separar as funções de crédito a ser concedido, verificar periodicamente as parcelas vencidas e registrar atrasos de pagamentos.

O adequado planejamento de contas a receber de acordo com Mccullers e Daniker (1978), produzirá informação que satisfará as necessidades não somente do departamento de crédito, mas também o de vendas, de comercialização e outros serão beneficiados com a informação gerada por um sistema de contas a receber.

Para que uma empresa possa sobreviver no mercado, é necessário um equilíbrio em suas contas, devendo manter um nível aceitável de capital de giro. Para isso, deverá escolher entre obter um grande lucro, associado ao alto risco e grandes dívidas (passivo circulante), ou em obter um lucro menor, com risco baixo e mais contas a receber (ativo circulante).

Segundo Assaf Neto e Silva (2002, p. 19) “uma administração eficiente requer alta rotação (giro) ao circulante, proporcionando dinamismo em seu fluxo de operações”. A administração do capital circulante líquido (capital de giro) é realizada através análise do ciclo operacional da empresa, composto pelo ciclo econômico e pelo ciclo financeiro, ligados diretamente aos prazos de pagamento e recebimento. Gitman (2004, p. 68), afirma que:

A conversão de caixa está dentro do ciclo operacional, que começa com a entrada da matéria prima no estoque e que envolve basicamente duas categorias de ativos, o estoque e o contas a receber. Porém, para a fabricação e venda do produto são necessários vários gastos como a compra de matéria prima e a mão de obra, que resulta em passivos que são as contas a pagar. As administrações desses ativos e passivos resultarão em uma empresa forte e competitiva, ou em uma empresa fraca e endividada.

O ciclo operacional de uma organização refere-se ao prazo desde o início do processo de produção ao recebimento de caixa resultante da venda do produto acabado. Segundo Gitman (2004, p. 513) “Esse ciclo envolve duas categorias básicas de ativos de curto prazo: estoque e contas a receber”.

Para Ramos (2016), o ciclo financeiro ou conversão de caixa, começa com o pagamento do produto/materia prima, que será revendida ou transformada em produto acabado, e termina com o recebimento do pagamento desse produto.

O processo do gestor financeiro deverá ser administrar seu estoque fazendo girar rapidamente as mercadorias, recebendo por elas o mais rápido possível e prolongando o pagamento das dívidas. Esse tipo de administração de ativos e passivos circulantes tem que ser eficiente, pois trará os resultados exigidos pela empresa.

### **Inadimplência**

É o não pagamento, até a data do vencimento, de um compromisso financeiro com outrem. De acordo com Silva (2008), é necessário saber cuidar de eventuais créditos problemáticos e ter atuação preventiva eficaz. A identificação de causas que levam os clientes a se tornarem inadimplentes é o ponto de partida para orientar as pessoas, ajustar a estrutura e adequar as normas e políticas de crédito da empresa.

Segundo Ângelo e Silveira, (2000, p. 274) “a inadimplência se dá de várias formas, não só em pagamentos de carnês e crediário, mas também em cheques devolvidos por falta de fundos, onde também causam um sério problema na empresa com a inadimplência”.

Martin (1997) ressalta que é necessário verificar as consequências do eventual não recebimento e as alternativas para resolver o impasse, mantendo a calma e agindo racionalmente, evitando aborrecimentos e desgaste emocional.

### **Procedimentos Metodológicos**

O presente trabalho classifica-se como sendo um trabalho de natureza aplicada, cujo problema foi abordado de maneira qualitativa, no qual, através de uma pesquisa descritiva,

apresenta os processos de crédito e cobrança de uma empresa catarinense do ramo de alumínios, utilizando como procedimento técnico o estudo de caso. Este estudo e os dados que compõe o mesmo tem como base o primeiro semestre de 2016, entre janeiro e junho do ano em questão.

Portanto, para Souza e Santos (2013), do ponto de vista da natureza, este artigo classifica-se como pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos.

Com relação à forma de abordagem do tema, segundo Gunther (2016) classifica-se como qualitativo, pois não requer uso de técnicas e métodos estatísticos, bem como números, mas sim a coleta de dados para a observação, a descrição, compreensão e o significado.

Quanto à resolução dos objetivos, este artigo classifica-se como uma pesquisa descritiva, pois visa descrever os métodos de crédito e cobrança. O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa (PEROVANO, 2014).

Por fim, com relação aos procedimentos técnicos realizados, classifica-se como um estudo de caso, pois este método é o tipo de pesquisa no qual um caso (fenômeno ou situação) individual é estudado em profundidade para obter uma compreensão ampliada sobre outros casos (fenômenos ou situações) similares. Os estudos de caso descritivos procuram apenas apresentar um quadro detalhado de um fenômeno para facilitar a sua compreensão (MARCONI, LAKATOS, 2003).

## Resultados e Discussão

O presente estudo foi realizado em uma empresa distribuidora de alumínios, localizada na região Sul de Santa Catarina, tendo como atividade econômica principal o comércio e distribuição de perfis e bobinas de alumínio. Trata-se de uma empresa de pequeno porte e por não ter processo de produção conta apenas com oito funcionários. Atualmente atende toda a região de Santa Catarina, norte do Rio Grande do Sul e alguns estados do Paraná. Conta hoje, com um faturamento médio de R\$ 600.000,00 mensais e uma carteira de aproximadamente 1.600 clientes.

A marca esta há mais de 10 anos no mercado, mas anteriormente produzia esquadrias e alumínio e só ingressou no ramo de distribuição há cerca de três anos ganhando destaque no mercado devido há alguns produtos desenvolvidos e patenteados pela mesma. Possui apenas um sócio sendo uma empresa individual de responsabilidade limitada.

Todas as informações solicitadas para fundamentação deste artigo foram repassadas pela empresa, sendo que as informações colhidas para fins de índices e gráficos são referentes ao ano de 2016.

Conforme analisado, a empresa adotava, até então, poucos métodos para fazer o cadastro de um novo cliente no sistema. As informações eram apenas passadas por telefone, pelo próprio cliente ou o representante, e raras vezes formuladas por e-mail.

Para preenchimento no sistema, as informações eram as básicas, obrigatórias para emissão de nota fiscal, tais como: CPF/CNPJ, endereço e telefone. Muitas vezes esse cadastro era realizado poucos minutos antes de efetivar a venda, não obedecendo nenhum prazo para análise de cadastro e crédito. A política de crédito praticada pela empresa obedecia alguns poucos parâmetros:

- Após o cadastro na empresa, as primeiras compras deveriam ser a vista, porém, em alguns casos, por insistência do vendedor, a venda a prazo era realizada já na primeira compra;

- Para as primeiras compras com cheque, os mesmos eram consultados (tempo de cliente na agência, nº de cheques já utilizados, etc.) por meio de um programa do “Serasa Experiam” para consulta de cheques;
- Compras no boleto eram liberadas a partir da segunda compra, observando valores e consultando também no Serasa os dados do cliente;
- A empresa não estabelecia limite de crédito para seus clientes. Os mesmos compravam e sendo seus pagamentos pontuais, novas compras eram liberadas, e neste caso, quando o cliente não conseguia pagar suas obrigações, o valor acumulado devido era muito grande, gerando um problema enorme no capital de giro da empresa;
- A empresa trabalhava basicamente com seus prazos para clientes em 30, 60 e 90 dias. Para valores maiores, esse prazo estendia-se até 120 dias. Vale aqui ressaltar que através de pesquisa realizada junto ao proprietário, o pagamento dos fornecedores se dava em no máximo 60 dias, sendo a maior parte paga a vista ou em 30 dias. Com isso a empresa apresentava muita dificuldade para honrar seus compromissos, pois o fluxo de caixa era afetado devido ao prazo praticado com os clientes. Deste modo, a empresa obrigava- se a antecipar recebíveis e fazer troca de cheques junto ao banco para quitar suas dívidas, pagando juros altíssimos ao banco ao fazer essas negociações e consequentemente diminuindo sua margem de lucro.

Atualmente, a empresa trabalha com seu estoque controlado, afim de não manter dinheiro parado no mesmo, sendo realizada uma nova requisição de compra aos fornecedores no momento que o estoque atinge seu ponto de pedido. Geralmente são feitas duas compras mensais.

Conforme exposto, essas compras são negociados com fornecedores em sua maioria a vista ou 30 dias de prazo para pagamento. E são vendidos esses produtos no prazo máximo de 20 dias, sendo que o pagamento pelos clientes se da em 30, 60 e 90 dias. Com isso, se mantém um giro rápido nos estoques, porém, o capital proveniente das vendas acaba tendo, em muitas vezes, um ciclo longo, com prazo de recebimento superior ao prazo de pagamento. Para o recebimento ou cobrança de seus clientes, a empresa utiliza quatro diferentes formas:

- Boleto bancário: emitido na hora da venda e encaminhado junto com a nota fiscal ao cliente;
- Cheque pré-datado: tanto emitido no nome do cliente ou na maioria das vezes de terceiros;
- A vista: na hora da entrega ou via depósito bancário;
- Os clientes que já são fixos na empresa e que não possuem restrição de crédito, deixam seus valores em carteira e pagam mensalmente. Vale ressaltar, nesse último caso que, quando estes clientes pagam seus débitos, muitas vezes trazem cheques pré-datados a um prazo longo, e como a empresa trabalha com muita troca de cheques com o banco, os juros pagos pela organização se tornam elevados, sendo absorvidos integralmente pela empresa.

Para os clientes que compravam a vista, a política de desconto era de 3% em cima do valor faturado, e dependendo o volume da compra, esse desconto podia chegar a 5%. Com relação aos pagamentos em atraso, não havia cobrança de juros, fazendo com que “os maus pagadores” não se preocupassem com o valor cobrado.

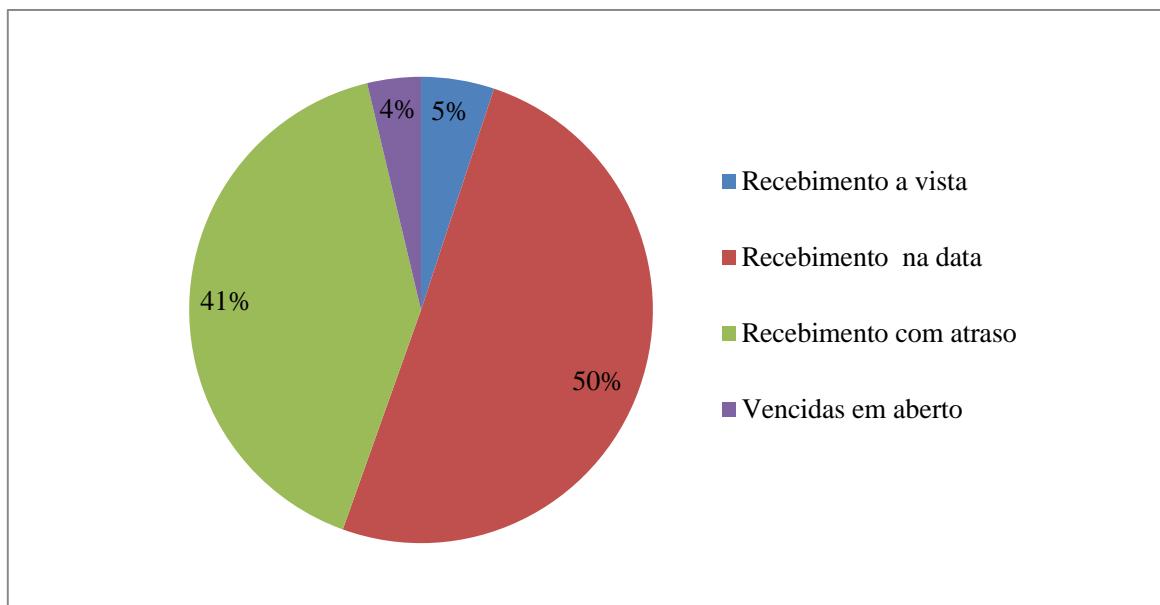
### ***Levantamento do índice de inadimplência***

Foi realizado um levantamento do recebimento das vendas referente ao ano de 2015 e conforme pode ser observado na figura 1, há um grande índice de recebimentos em atraso. A

empresa depende do recebimento no prazo de seus clientes para que não falte capital de giro, e o recebimento fora do prazo previsto interfere negativamente neste processo, fazendo com que a empresa busque cada vez mais recursos para manutenção deste capital.

Na figura 1 são analisadas quatro situações que ocorrem no recebimento de vendas da empresa: Pagamento a vista, pagamentos na data prevista, pagamentos com atrasos e dívidas vencidas.

Figura 1: Índices de inadimplência (Janeiro de 2016)



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme figura 1, percebemos que somente 50% das compras são quitadas na data prevista, 41% são recebidos com atrasos, com média de cinco dias segundo informações coletadas. Apenas 5% das compras são pagas a vista ou antecipadas e ainda 4% corresponde a dívidas vencidas, títulos protestados ou cheques sem fundo.

Ao analisar as informações e os dados obtidos, a respeito da política de crédito e cobrança da empresa como também do índice de inadimplência da mesma, percebemos que melhorias poderiam ser realizadas, nos processos de cadastro, crédito e cobrança. A partir deste ponto, melhorias foram sugeridas e consequentemente acatadas pela empresa em questão, procedendo em resultados satisfatórios.

A empresa já dispõe atualmente de uma ferramenta para consulta de cheques e CNPJ/CPF, ligada ao Serasa, órgão relacionado a decisões e gestão de crédito. O custo deste serviço custa em média R\$110,00 mensais, variando conforme o número de consultas realizadas durante o período. Porém, o sistema que até então não era utilizado com tanta frequência, passou a ser utilizado constantemente pelo departamento financeiro, sendo a principal ferramenta para consulta de cheques de terceiros repassados por clientes, pois classifica os cheques e mostra se há restrições ou não.

A empresa não possuía até então uma ficha cadastral para os novos clientes. Foi então, desenvolvida uma ficha cadastral padronizada, tornando-se obrigatória o seu preenchimento para cadastro na empresa. A partir da ficha aprovada pelo diretor da empresa, a mesma começou a ser adotada pelos vendedores, sendo bem aceita pelos clientes, visto que, esses tipos de fichas e cadastros, já são realizados com frequência no mercado.

A ficha cadastral foi desenvolvida procurando conter várias informações: CNPJ, inscrição estadual e municipal, endereço, telefone, e-mail, informações sobre os sócios (CPF

– Consultado diretamente no site do ministério da fazenda) e informações comerciais, ou seja, alguns fornecedores que o cliente compra, para que se possa pedir suas referências, e assim ter mais segurança na venda. Além dessas informações, dependendo o valor da venda, passou a ser solicitado também o contrato social e demonstrações contábeis do ultimo ano.

Vale ressaltar ainda uma informação que possui na ficha cadastral: se o imóvel do cliente é próprio ou alugado. Essa informação é importante, pois, conforme relato do administrador da empresa, nas empresas que possuem imóvel alugado, o risco de perda do valor vendido é maior, pois elas trocam muito de endereço para “escapar” das contas. Quando o imóvel é próprio, a garantia não é certa, mas a informação e as procedências, bem como a experiência com o fato facilitam na tomada de decisão.

Se a venda for feita diretamente pela empresa, a mesma é repassada ao setor financeiro para ser analisada. Após esse procedimento, se o analista de crédito achar ainda necessário, é solicitada a visita do representante no cliente, para analisar o local, ver instalações e conversar com o cliente. Se for feita a venda já com o representante, ele repassa a ficha para o financeiro e aguarda aprovação. Somente após liberação pelo financeiro, o cadastro esta liberado para o setor de vendas sendo que as primeiras compras sempre serão a vista, e o analista repassara a informação se poderá ou não haver venda a prazo para o mesmo.

Posteriormente, caso houver novas vendas, para determinado cliente, e o analista de crédito liberar o pagamento a prazo, o mesmo deverá informar o limite de crédito a ser respeitado pelos vendedores, e o prazo a ser concedido.

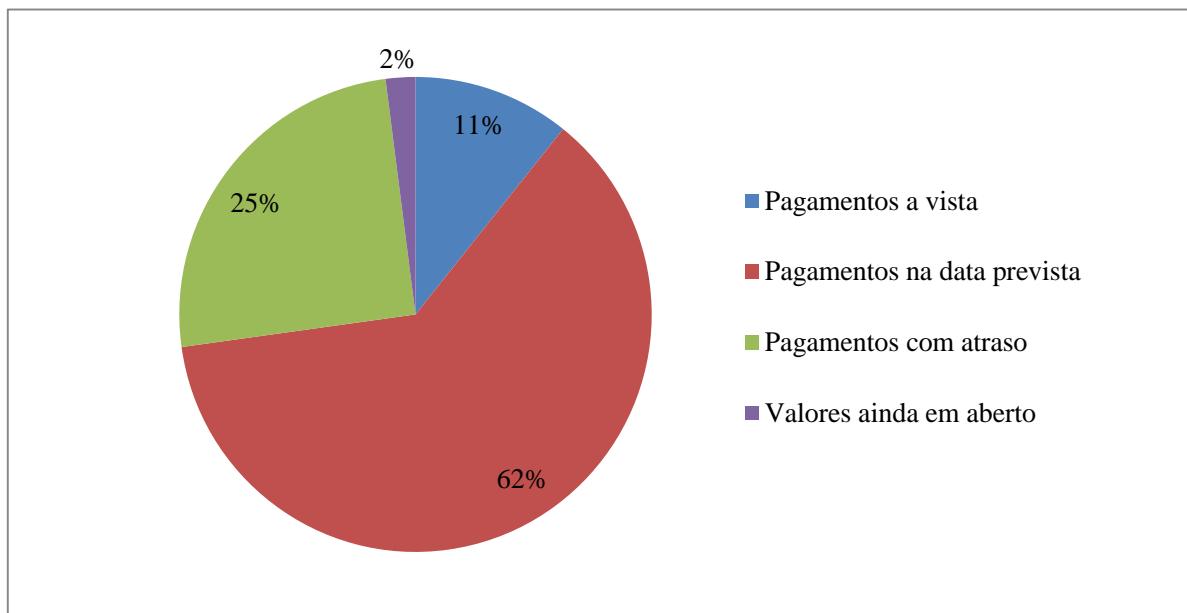
Também foi levantada junto ao financeiro, uma relação de clientes que apresentam dificuldades em honrar pagamentos. Atrasos no pagamento, pagamentos em cartório e dificuldades na localização dos clientes, geravam perdas diárias de tempo e dinheiro. Por isso, foi repassada ao setor de vendas essa relação e a partir do momento que fosse realizada uma venda para algum cliente desta relação, o analista de crédito entrava em contato com ele, explicando sobre as novas regras da empresa, sistema de cobrança; e devido ao seu histórico de pagamentos, as vendas somente seriam realizadas a vista, ou com valor pago no ato da compra e o restante em 30 dias, dependendo do cliente e análise do financeiro.

A empresa recebe muitos cheques de seus clientes, sejam eles próprios ou de terceiros, e ocorria de haver muita devolução do banco, sejam por eles estarem sem fundo ou por outro motivo, além de demorar até 30 dias para quita-lo, pelo fato de a empresa só entrega o cheque devolvido mediante pagamento à vista. Em função disso, foram selecionados os clientes que apresentavam dificuldades no pagamento dos cheques passando a ser consultados os cheques no momento da venda. Nos casos em que há o atraso na compensação dos mesmos, inicia-se a contabilização dos juros, e dependendo do tempo que demore para quita-lo procede com o bloqueio das vendas com cheque.

Quanto ao processo de recebimentos, os clientes que ficavam em carteira (utiliza-se esse termo para as compras onde o cliente deixa anotado na empresa e pagam apenas uma vez por mês seus débitos) foram analisados e juntamente com dono foram estipulados prazos para pagamentos e se os prazos não fossem respeitados começaria a contabilizar juros.

Conforme a estruturação e utilização de cadastros mais completos e das mudanças mencionadas, benefícios relacionados à inadimplência foram percebidos. Houve uma diminuição dos pagamentos em atraso no período de janeiro à junho de 2016, período do estudo e acompanhamento, conforme pode ser observado na figura 2.

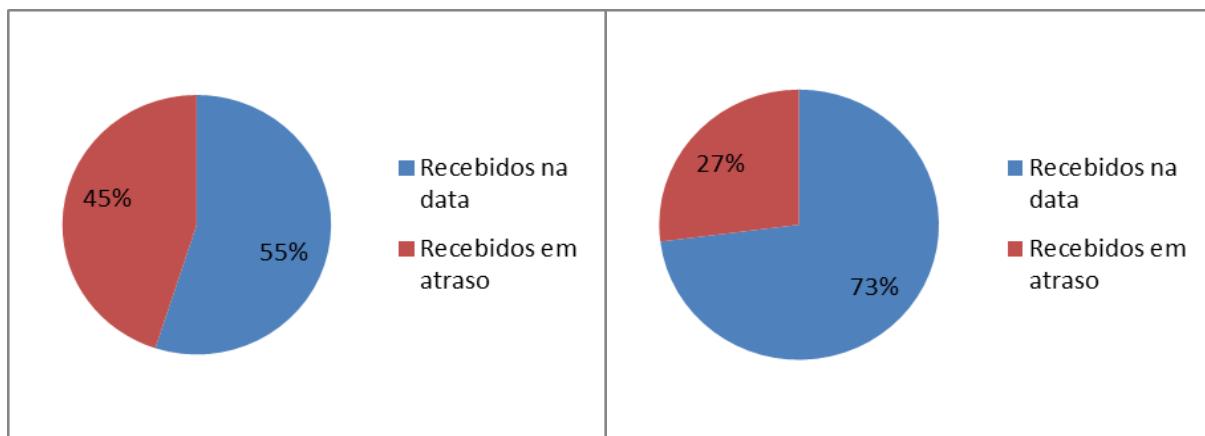
Figura 2: Índices de inadimplência (Junho de 2016)



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme pode ser observado na figura 2 houve aumento no percentual de compras recebidas na data prevista (62%), frente aos 50% aferidos antes das melhorias. Houve também diminuição nos pagamentos em atraso (25%) e valores irrecuperáveis (2%). Uma análise comparativa demonstrando os resultados e benefícios das mudanças são descritos na figura 3.

Figura 3: Comparaçāo do nível de inadimplência (Janeiro e Junho de 2016)



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme pode ser observado na figura 3, ao realizar uma comparação do índice de inadimplência entre janeiro e junho de 2016, pôde-se observar que houve uma melhora significativa nos pagamentos efetuados na data prevista, influenciando positivamente na melhora do capital de giro da empresa. Em janeiro as contas recebidas em atraso correspondiam a 45%. Já em junho, após as mudanças, esse índice caiu para 27%, ou seja, 73% das contas passaram a ser recebidas em dia. No começo do ano eram negociados títulos semanalmente. Atualmente é negociado a cada 15 dias. Como consequência indireta, o tempo

que o responsável financeiro dispendia nas cobranças, começou a ser utilizado para demais processos administrativos.

### Considerações Finais

Diante do estudo, em conjunto com o referencial teórico e levantamento de informações obtidas na organização, verificou-se a importância do controle financeiro dentro das empresas, em especial da política de crédito e cobrança. Através de padrões estabelecidos por essa política, consegue-se a diminuição da inadimplência, mitigação de riscos financeiros e equilíbrio entre as negociações realizadas com os clientes.

O estudo realizado numa empresa catarinense do ramo de alumínios demonstrou que o processo de crédito e cobrança praticado era falho. Faltavam regras claras ou padrões de concessão e cobrança a serem seguidos, fazendo com que a empresa desconhecesse os limites de crédito a serem praticados, bem como a real situação de inadimplência dos clientes, verificando no estudo um grande índice de pagamentos em atraso ou fora da data previamente estabelecia.

Após a análise foram sugeridas algumas melhorias que pudessem contribuir para a situação verificada. Melhorias estas, que foram aceitas e prontamente postas em prática com destaque: ficha cadastral, regras de crédito para os novos clientes, estabelecimento de limites de crédito, cobrança de juros sobre as dívidas e acompanhamento constante dos clientes que apresentavam problemas com pagamentos.

Após a implantação das melhorias foi realizado um acompanhamento e uma nova pesquisa de inadimplência. Constatou-se a diminuição dos pagamentos em atraso e maior valor pago a vista/antecipado. Com isso a empresa apresentou melhora no seu fluxo de caixa e garantiu uma situação financeira confortável.

Ao final, chegamos a um resultado satisfatório, reduzindo de 45% para 27% a inadimplência, do total geral dos recebimentos, sendo que, se empresa continuar a aplicar essas melhorias, este índice tende a cair ainda mais.

### Referências

ÂNGELO, Cláudio Felisoni; SILVEIRA, Augusto Giesbrecht. **Finanças no varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. T. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão**. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: Uma Abordagem Prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras – aplicações e casos nacionais**. 2.ed. São Paulo: Campus, 2005.

LEONI, Geraldo; LEONI, Evandro Geraldo. **Cadastro, crédito e cobrança**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, Fabiano e NETO, Alejandro. **Curso de Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2014.

MARTIN, Célio Luiz Müller, **Recuperação de créditos: estratégias e soluções para a inadimplência**. São Paulo: Érica, 1997.

MARCONI, marina e LAKATOS, eva. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCCULERS, Levis D. e DANIKER, Relmond P. Van. **Introdução à contabilidade financeira**. Rio de Janeiro: Interciênciacia, 1978.

PEVORANO, Dalton. **Manual de metodologia científica**. São Paulo: Juruá, 2014.

RAMOS, Marcus V. Madruga. **Utilizando o ciclo operacional para fazer o orçamento de caixa e calcular a necessidade de capital de giro**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A7A999A09E5D6E9703256F980050F858/\\$File/NT000A3636.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A7A999A09E5D6E9703256F980050F858/$File/NT000A3636.pdf)>. Acesso em: 10 de ago. 2016.

ROSE, T. G. **Controle administrativo**. Rio de Janeiro: Livro Técnico S.A., 1971.

SANTOS, José O. dos. **Análise de crédito: Empresas e pessoas físicas**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento da Administração de Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SERASA . **Score de Crédito**. Disponível em:<<https://www.serasaconsumidor.com.br>>. Acesso em: 02 de ago. 2016.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas. 2001.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia prático e objetivo de apoio aos executivos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Eduardo Sá; Mota, Carlos; Queirós, Mário; Pereira, Adalmiro (2013). **Finanças e Gestão de Riscos Internacionais** (pp. 327-340). Porto: Vida Económica.

SOUZA, Almir Ferreira de e CHAIA, Alexandre Jorge. **Política de Crédito: Uma Análise Qualitativa dos Processos em Empresas.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 07, nº 3, julho/setembro 2000.

SOUZA, Girelene; Santos, ANACLETO. **Metodologia de pesquisa científica.** Porto Alegre: Anima, 2013.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: Uma abordagem prática.** 5. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1976.