

Política de crédito e cobrança e sua implementação assertiva: estudo de caso em uma empresa de médio porte

Credit and collection policy and its assertive: implementation: case study in a medium size company

Andrenia da Silva Soares¹

Jamile Lopes Soares da Silva²

Isabel Rabelo da Silva Rabelo da Silva³

Thais Gabrielle Feliciano⁴

Andrezza Mara Martins Gandini⁵

Adriano José de Paula⁶

William Júnio do Carmo⁷

299

Resumo: Este artigo busca realizar uma análise referente a política de crédito e cobrança de títulos a receber de uma empresa de médio porte localizada no município de Paracatu, Noroeste de Minas Gerais. A empresa em questão é uma varejista no ramo de peças e acessórios para veículos automotores e oferece o boleto bancário como principal condição de pagamento para seus clientes. Assim, o objetivo deste estudo é identificar os fatores que tornam a política de crédito e cobrança assertiva necessária para que um empreendimento

¹ Discente do curso Superior Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, andrenia.soares@estudante.iftm.edu.br.

² Discente do curso Superior Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, jamile.silva@estudante.iftm.edu.br.

³ Discente do curso Superior Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, isabel.silva@estudante.iftm.edu.br.

⁴ Discente do curso Superior Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, thais.feliciano@estudante.iftm.edu.br.

⁵ Doutora em Produção Vegetal. Professora EBTT do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, andrezzagandini@iftm.edu.br.

⁶ Mestre em Sistemas de Produção na Agropecuária. Professor EBTT do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, adrianopaula@iftm.edu.br

⁷ Mestre em Sistemas de Produção em Agropecuária. Professor EBTT do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, williamjunio@iftm.edu.br

Recebido em 14/12/2023

Aprovado em 23/04/2024

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



deste porte se mantenha financeiramente saudável e traga boas receitas. Em síntese, esse artigo evidencia a problemática relação e dependência mútua das políticas de crédito e cobrança em uma empresa de médio porte. Diante da análise realizada, a empresa possui uma implementação eficaz, mantém um equilíbrio entre a redução dos riscos financeiros e o estímulo às relações comerciais.

Palavras-chave: Análise, cadastro, clientes, inadimplência.

Abstract: This article seeks to carry out an analysis regarding the credit policy and collection of receivables of a medium-sized company located in the municipality of Paracatu, Northwest of Minas Gerais. The company in question is a retailer of parts and accessories for motor vehicles and offers bank slips as the main payment method for its customers. Therefore, the objective of this study is to identify the factors that make an assertive credit and collection policy necessary for an enterprise of this size to remain financially healthy and bring in good revenue. In summary, this article highlights the problematic relationship and mutual dependence of credit and collection policies in a medium-sized company. Given the analysis carried out, the company has an effective implementation, maintaining a balance between reducing financial risks and stimulating commercial relationships.

Keywords: Analysis. Registration. Customers. Delinquency.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a inadimplência é um grande problema enfrentado por inúmeras empresas. Segundo Serasa (Empresa privada que reúne dados de clientes inadimplentes de bancos e outras instituições financeiras) em maio de 2023 foi registrado um total de 71,90 milhões de pessoas em situação de inadimplência. De acordo com Barth (2004), a teoria que justifica a inadimplência creditícia, com certeza, envolve conceitos econômicos, psicológicos e sociológicos. Os números demonstram que muitos consumidores não cumprem com seus compromissos diante as empresas que lhe concedem crédito. Dessa forma, a Serasa relata que isso decorre por vários fatores, como, o aumento do desemprego, a redução da renda média familiar, compras para terceiros, gastos com problemas de saúde e falta de controle financeiro, e esses seriam alguns dos conceitos econômicos, psicológicos e sociológicos que Barth relata.

Mediante estudo, é importante analisar como a política de crédito e cobrança pode colaborar para diminuir os números de inadimplência. Segundo o site Conta Azul “Conceder crédito a um cliente é o mesmo que fazer um investimento, para vender seu produto ou

serviço, a empresa tem um custo, então, ao permitir que o cliente o adquira e pague futuramente, é feito um investimento esperando que o pagamento futuro compense todo o processo” (ANDRADE, 2021).

Diante desse tema, foi realizado um estudo de caso em uma empresa familiar de médio porte localizada no município de Paracatu, Noroeste de Minas Gerais. O negócio trabalha no ramo varejista de peças e acessórios, combustíveis e lubrificantes para veículos automotores. Assim, ela conta com cinco lojas de autopeças, uma loja de locação de equipamentos e um posto de combustível.

Dessa forma, será explorado as práticas de gestão financeira nesta empresa, identificando as estratégias que estabelecem a eficiência, a rentabilidade e agilidade nos processos no cenário econômico cada vez mais desafiador.

Este trabalho tem o objetivo geral de analisar como a política de crédito e cobrança é implementada em uma empresa de médio porte. Para isso, se fez necessário diagnosticar a atual política adotada pela empresa, o seu histórico de inadimplência, os critérios utilizados para concessão de crédito, simulações para avaliar os cenários de concessão de crédito e modelos de riscos que essas liberações de crédito ocasionam.

O presente artigo foi estruturado em quatro seções. Primeiro encontra-se a introdução, ora apresentada. Em seguida, o desenvolvimento do tema, contando com o referencial teórico, onde será abordado as teorias e fundamentos que embasam o tema proposto. Em terceiro, os materiais e métodos utilizados na análise dos dados da empresa. Por fim, em quarto, a exposição dos resultados e conclusões obtidos no estudo de caso.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Cadastro de clientes

Neste parágrafo serão apresentadas opiniões de diferentes autores que compartilham do pensamento acerca dos cadastros de clientes nas empresas. Logo mais, serão abordados alguns pilares importantes para que essa ficha cadastral seja eficiente.

O cadastro é um conjunto de informações financeiras e não financeiras que subsidiam o processo decisório de crédito, auxiliando na avaliação da situação econômico-financeira, da idoneidade e da capacidade de pagamento do cliente em uma operação de crédito. A ficha cadastral é um resumo da vida do cliente. Por isso, em uma solicitação de crédito, deve-se

exigir o máximo possível de referências comerciais e bancárias, com seus nomes e telefones para estabelecer contato. Com isso, o credor terá a possibilidade de obter conhecimento inicial sobre o cliente (BLATT, 1999).

Quando é falado sobre cadastro, os autores desse tema, compartilham ideias semelhantes. Para, Blatt (1999, p. 78) O cadastro, ou ficha cadastral, é um conjunto de informações financeiras e não financeiras que subsidiam o processo decisório de crédito, auxiliando na avaliação da situação econômico-financeira”. Já para Lansini (2003, p. 19) “Cadastro é o conjunto de dados e informações transcritos para uma ficha própria, possibilitando eventuais consultas futuras para concessão de crédito”.

Para Silva (2007) 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. Pensando na aplicabilidade do cadastro, Prazeres (2008) Baseia-se em alguns pilares para o preenchimento de um cadastro para um consumidor: identificar e localizar o cliente; verificar sua capacidade de pagamento através de sua renda e comprovar sua experiência de crédito.

Diante das afirmações dos autores acima, é importante manter os cadastros dos clientes atualizados para garantir que as informações disponíveis estejam sempre precisas e atualizadas. No entanto, a frequência com que os cadastros devem ser atualizados podem variar dependendo do tipo de negócio e das necessidades específicas da empresa.

2.2 Política de crédito

A gestão de contas a receber é fundamental para a administração financeira de uma empresa. Ela envolve o acompanhamento e o controle das contas que a empresa tem para receber. Dessa forma, uma gestão de contas a receber assertiva traz resultados satisfatórios e promove retornos financeiros positivos.

Crédito é à vontade ou disposição de alguém ceder, por algum período, uma parcela de seu patrimônio a outrem, com a expectativa de receber tal parcela integral depois de transcorrido o período estipulado, a parcela do patrimônio dada em crédito pode ser representada em dinheiro ou em bens (SILVA, 2006, p. 58).

Braga (1995) destaca um importante aspecto da estratégia empresarial relacionada à venda a prazo e à concessão de crédito. Ele diz o seguinte: “As empresas vendem a prazo, ou

seja, concedem crédito para ampliar seu nível de produção, aumentar as vendas e, assim, maximizar a rentabilidade”.

Ao conceder crédito a um cliente, a empresa está assegurando não apenas o aumento das vendas, mas também a rotação mais rápida de seus estoques e a fidelização de seus clientes. A gestão dos valores a receber no âmbito das organizações assume uma grande importância, uma vez que representa uma parcela significativa dos recursos investidos.

De acordo com Gitman (2002), em média, a parcela referente aos valores a receber equivale a aproximadamente 37% dos ativos circulantes e 16% dos ativos totais das empresas industriais nos Estados Unidos. Isso resulta em alternativas limitadas para os clientes que desejam adquirir produtos a prazo devido às dificuldades de obtenção de financiamento e à ausência de um mercado de capitais bem estruturado.

O montante das receitas de uma empresa, independentemente de seu tamanho, pequena, média ou grande, é determinado ao considerar a concessão de crédito. Por isso, é de responsabilidade da empresa estabelecer uma política de crédito e cobrança com base nas diretrizes financeiras, analisando se deve ou não conceder crédito a um cliente.

2.3. Análise de concessão de crédito

As contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito, porém essa concessão traz consigo os riscos de inadimplência, as despesas com a análise, cobrança e o seu recebimento. Por isso, o administrador deve controlar suas contas por meio do estabelecimento e gerenciamento de uma política de crédito (HOJI, 2004).

No processo de avaliação e aprovação de crédito, são aplicadas duas abordagens: a análise subjetiva e a análise objetiva. “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).

Em conformidade com o 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.

As citações a seguir tratam-se de temas relacionados à concessão de crédito, como modelos de *credit scoring*, *rating* e políticas gerais de crédito.

Thomas (2000) aponta as diferenças entre os modelos de aprovação de crédito e os modelos de escoragem comportamental. De acordo com o autor, os modelos de *credit scoring* em si são instrumentos que fornecem suporte para a tomada de decisões relacionadas à aprovação de crédito para novas solicitações ou potenciais clientes.

Rating, “é uma avaliação de risco feita por meio da mensuração e ponderação das variáveis determinantes do risco da empresa.” (SILVA, 2013, pg. 62). Portanto, o referido método tem como finalidade aferir a probabilidade de quitação por parte do devedor perante a empresa.

Silva (2013) complementa dizendo, “as definições usadas baseiam-se na probabilidade de inadimplência da empresa e na proteção que os credores têm nesse caso.”

Para Assaf Neto (2003), o estabelecimento de uma política geral de crédito envolve o estudo de quatro elementos principais, apresentados no Quadro 1.

Elementos da política de crédito

| Elementos | Descrição |
|-----------------------|--|
| 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. |

Fonte: Artigo “Política de crédito e cobrança da empresa X proposição de melhorias visando ao seu aprimoramento”, autores: Mariele Ferla e Gabriel Machado Braido, com base em Assaf Neto (2003).

2.4. C’S do crédito

No âmbito da análise e aprovação de crédito, uma outra abordagem se evidencia ao proporcionar uma análise minuciosa de crédito, na qual a decisão de conceder ou não o crédito é tomado pelo analista. Esta abordagem ganhou notoriedade 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.

Um aspecto que a empresa deve avaliar na administração de contas a receber é o monitoramento de crédito contínuo para verificar se os clientes estão cumprindo com os termos de crédito acordados. 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).

Silva (2008) considera que cabe ao profissional do setor de crédito identificar as fragilidades do devedor e da operação, para, então, recomendar a garantia necessária, considerando a liquidez e a segurança que oferece. Santos (2000) argumenta que o objetivo da garantia é evitar que fatores não previstos interfiram na liquidação do empréstimo, como a concorrência, o clima, medidas governamentais, entre outros. Além disso, enfatiza que a decisão de conceder crédito deve ser baseada na capacidade de pagamento do cliente e não na garantia.

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, mensurar o custo das perdas associadas às vendas realizadas a um ou vários clientes com características semelhantes. (LIMA e NETO 2014).

2.5. Política de cobrança

Em conformidade com o Potrich, (2012), a política de cobrança é caracterizada através de normas e estratégias que uma empresa institui para a recuperação de valores devidos por clientes. Esta política geralmente define como a empresa aborda a cobrança de contas em atraso e pode incluir aspectos como prazos de pagamento, métodos de comunicação com devedores, políticas de desconto, penalidades por atraso e procedimentos legais, se necessário.

Segundo Silva (2006, p. 354), “A gestão de cobrança deve estar focada na maximização visando melhorar o fluxo de caixa e na minimização de perdas de negócios futuros”. Já Mueller (citado por SILVA, 1993, p.40) destaca que “a política de crédito é âncora da cultura de crédito e a consciência de crédito da empresa. Ela serve para apoiar os executivos de crédito no equilíbrio do volume e da qualidade”. Neste mesmo pensamento Paiva (1997, p.17) diz que a definição e manutenção de uma política de crédito têm como objetivo “orientar todos os envolvidos direta e indiretamente nas decisões de aplicações dos ativos”.

Levando em consideração o pensamento desses autores, a cobrança de títulos a receber deve caminhar lado a lado com a política de crédito. Essas políticas têm grande importância e necessitam de uma execução clara e objetiva. Assim, definindo estratégias eficazes para executar o processo de maneira satisfatória, e levando em consideração os riscos desse processo.

2.6. Métodos de cobrança

Os métodos de cobrança são utilizados em prol da tentativa de obtenção de contas vencidas. Os meios mais comuns de cobrança são o contato telefônico, o envio de cartas, a visita pessoal, a negativação, o protesto, a terceirização e a cobrança judicial (ROSS; WESTERFIELD, 2009).

Alguns métodos podem ser utilizados para estabelecer o contato com o cliente, o contato telefônico apresenta vantagens pelo poder de persuasão e por receber uma resposta imediata. Já as cartas de cobrança informam o cliente da pendência e tem um retorno mais demorado, isso pode depender de cliente para cliente.

A visita pessoal pode ser utilizada nos casos em que a dívida é grande, pois tem uma maior força de persuasão do cliente, a terceirização geralmente é utilizada em extremo caso, ou seja, antes de um processo judicial, a negativação do cliente é a inclusão dele em órgãos de proteção de crédito, como o Serasa ou o SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) que é considerado uma negativação não pública, já o protesto é uma apresentação pública do título inadimplente realizado pelos cartórios e a cobrança judicial é levar a dívida ao Estado por meio de processos legislativos que vão impor as leis e pacificar o conflito entre as partes (BLATT, 1998; MARTIN, 1997)

Assim como as empresas podem utilizar a lei a seu favor nos processos judiciais de cobrança para recuperar dívidas, os consumidores também possuem direitos que devem ser

respeitados em todas as formas de cobrança. (Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078 de 1990), artigo 42).

O artigo 71, complementa ainda que não é permitido o uso de ameaças, coação, constrangimento físico ou moral, afirmações falsas, incorretas ou enganosas, nem a exposição do consumidor ao ridículo de forma que prejudique seu trabalho, descanso ou lazer.

2.7. Inadimplência

Com o mercado econômico em crescimento, observa-se aumento da demanda por crédito para as pessoas físicas no Brasil, o que faz com que as empresas se moldem para atender as necessidades dos consumidores e busquem prevenção da inadimplência acarretada pela maior demanda de crédito (SELAU; RIBEIRO,2009).

A inadimplência “Decorre da concessão de crédito à pessoa insolvente e que já está sem disponibilidade financeira para fazer frente as suas dívidas vencidas, vincendas e futuras.” TRENTO (2009, p. 59)

O mesmo complementa, que é possível amenizar a inadimplência “Para eliminar esta ocorrência, deverão existir políticas claras de concessão de crédito, limites aos clientes, delegação de poderes às pessoas experientes e treinamento de pessoal”.

Em um contexto de expansão do crédito, o risco falimentar e inadimplente das pessoas físicas e jurídicas é crescente. Como consequência, os índices de inadimplência mereceram atenção, pois quanto maior o crédito maior o risco de inadimplência (RPCA, 2009).

3. MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa é de caráter qualitativo e quantitativo, segundo Schwandt (2001) “A pesquisa qualitativa é um processo interpretativo que procura compreender o significado social dos fenômenos e seu processo natural”. Ela busca compreender processos naturais recorrentes do dia a dia no ambiente empresarial. Já

Com esses intuitos, este trabalho é centrado em uma empresa de médio porte que revende peças e acessórios para veículos automotores e oferece o boleto bancário como principal forma de pagamento para os seus clientes.

Definir os limites de uma pesquisa é tão importante quanto definir sua pergunta de pesquisa Badke (2021). Com esse propósito, a delimitação foi estabelecida diante das amostras coletadas na organização. Seus clientes são em grande maioria homens com faixa etária entre 30 e 70 anos. Parte desse público é representado por comércios do ramo de agronegócio. A amostra foi selecionada a partir de registros disponíveis no sistema interno da empresa, e foram excluídas pessoas com faixa etária menor que 30 anos e superior a 70.

“A amostragem é a arte de selecionar um grupo representativo para entender o todo” Bennett, (2021). Pensando nisso, foram coletados os dados através de entrevistas com colaboradores responsáveis pela concessão de crédito e cobrança. Outro método de estudo foi mediante registros presentes no sistema interno da empresa, contando com a plataforma de indicadores que demonstram suas receitas. Sendo utilizado também ferramentas que incluem os clientes inadimplentes.

Mediante contexto, este artigo tem o foco de realizar um estudo acerca dos processos do dia a dia de uma empresa, e como a mesma lida com sua gestão financeira de contas a receber. Segundo Eisenhardt (2021), “Os estudos de caso são uma estratégia de pesquisa que facilita uma compreensão profunda e holística de fenômenos complexos em seus ambientes naturais.”

No setor de análise de crédito e cobrança da empresa conta com três colaboradores. Para fins de análise, foram feitas as seguintes perguntas:

- Quais os critérios utilizados na empresa para concessão de crédito?
- Como é determinado o limite de crédito de cada cliente?
- Quais são os riscos enfrentados pela empresa ao conceder crédito?
- Como são feitas as cobranças de clientes em atraso ou inadimplente?
- Qual os números de inadimplência registrados pela empresa?

Diante disso, a metodologia utilizada no estudo apresentou dados reais da empresa, através de entrevistas com colaboradores, coleta de dados e registros internos. A sua justificativa é mediante a abordagem qualitativa motivada pela necessidade de explorar detalhadamente as políticas da empresa. Assim, Costa (2007) expõe “A metodologia é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de maneira sistemática”.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise revela que uma política de crédito clara e bem definida é fundamental para minimizar os riscos financeiros associados à concessão de crédito. Além disso, o estabelecimento de procedimentos rigorosos de cobrança pode melhorar significativamente a taxa de recuperação de dívidas e, por consequência, a saúde financeira da empresa. No entanto, é importante ressaltar que a implementação bem-sucedida dessas políticas requer uma compreensão profunda dos clientes e do mercado em que a empresa atua.

A implementação assertiva de políticas de crédito e cobrança é de suma importância especialmente em ambientes econômicos instáveis. Este artigo destaca a relevância de “eficientes de gestão de crédito e cobrança” e examina um estudo de caso em uma empresa de médio porte, buscando identificar práticas assertivas e as respectivas repercussões nos resultados financeiros e operacionais.

Em relação ao histórico de inadimplência, veja a seguir uma tabela representando dados coletados na empresa referente aos últimos quatro anos (Tabela 1).

Tabela 1: Histórico de inadimplência dos últimos quatro anos na empresa analisada.

| Ano | Quantidade de clientes | Valor devido |
|------|------------------------|---------------|
| 2019 | 16 | R\$ 19.864,33 |
| 2020 | 10 | R\$ 12.837,82 |
| 2021 | 17 | R\$ 27.562,51 |
| 2022 | 13 | R\$ 21.032,60 |

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

De acordo com a tabela 1, o número de clientes inadimplentes variou nos últimos quatro anos. Em 2019, o número de clientes inadimplentes foi de 16. Em 2020, esse número caiu para 38 %, apresentando apenas 10 clientes inadimplentes; mas voltou a aumentar em 2021 para 17 clientes inadimplentes. Em 2022, o número de clientes inadimplentes voltou a cair para 13 clientes inadimplentes, uma queda de 24 % na inadimplência.

O valor devido pelos clientes inadimplentes também variou. Em 2019, o valor total devido foi de R\$ 19.864,33. Em 2020, esse valor caiu para R\$ 12.837,82, mas voltou a aumentar em 2021, para R\$ 27.562,51. Em 2022, o valor devido voltou a cair, para R\$ 21.032,60.

A variação no número de clientes inadimplentes pode ser explicada por diversos fatores, como a crise econômica e a pandemia de COVID-19. O aumento do valor devido em 2021 pode ser explicado pelo aumento no número de clientes inadimplentes e pelo aumento do valor médio das dívidas. A queda no valor devido em 2022 pode ser t pela redução no número de clientes inadimplentes e pela redução do valor médio das dívidas.

No processo de diagnóstico da política interna da empresa, foi identificado como é feito a implementação do método de concessão de crédito para pessoa física e jurídica.

Mediante a documentação, tanto pessoa física quanto jurídica é necessário o preenchimento e assinatura de uma ficha de cadastro. Estas informações são inseridas no sistema *Softsystem*. Os dados necessários são:

1. **Pessoa física:** Nome, estado civil, filiação, cônjuge, endereço, situação de Moradia, cargo de trabalho, relação patrimonial, situação nacional de crédito e referências, referências bancárias e 5 referências comerciais.
1. **Pessoa jurídica:** Razão social, nome fantasia, fundação, inscrição estadual, CNPJ, nome dos proprietários(s), responsáveis e autorizados por compras, responsáveis por pagamentos, endereço físico, endereço eletrônico de nota fiscal, cidade e uf, fone, endereço de cobrança, patrimônio e renda média, valor médio de renda mensal, relação patrimonial documentada, situação nacional de crédito e referências, referência(s) bancária(s) e 5 referências comerciais.

Por fim, para que aconteça a parceria comercial, ambos tipos de cliente precisam preencher e assinar um contrato de fornecimento de produtos. Neste contrato a empresa firma um compromisso de fornecer seus produtos para seus clientes. Entretanto, ao longo do documento são apresentadas cláusulas que o cliente precisa estabelecer em acordo com o contratado.

Em relação a simulação de diferentes cenários de concessão de crédito, a empresa mantém boas relações de amizade com seus clientes. Em alguns casos suaviza o processo, deixando de executar a análise das referências comerciais. Isso depende de vários fatores, como por exemplo.

O reconhecimento de um cliente é importante para a empresa, pois gera confiança e tranquilidade na concessão do crédito. Neste aspecto é analisado o impacto do seu nome no mercado, se exerce boa influência na cidade e mantém relações comerciais duradouras.

O relacionamento é quando o comprador tem um vínculo de confiança e amizade com os proprietários, possibilitando a liberação de crédito menos criteriosa.

O tempo é um cenário relevante, é limitado a potenciais clientes que possuem sócios que já compram nas lojas há muitos anos, possuindo cadastros com um bom histórico de vendas e recebimentos, trazendo mais familiaridade com uma empresa ou até mesmo com uma sociedade.

Em relação aos riscos enfrentados ao conceder crédito, é necessário realizar uma análise dos desafios enfrentados diariamente pelo comércio. Mediante entrevista realizada com colaboradores do setor de cobrança e análise de crédito, foi questionado sobre esses riscos, o gerente nos informou que as liberações de crédito mesmo sendo criteriosas podem ocasionar um processo suscetível a falhas. Assim, a seguir é possível citar alguns riscos identificados no processo (Tabela 2).

Tabela 2: Riscos identificados no processo de concessão de crédito.

| Riscos | Descrição |
|-----------------------------------|---|
| Risco de crédito | Risco de que uma empresa ou indivíduo não cumpra suas obrigações financeiras. |
| Risco da falta de capital de giro | Falta de recursos financeiros suficientes para atender às suas obrigações de curto prazo. |
| Risco de inadimplência | Risco de que um cliente não pague uma dívida. |

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

O risco de crédito é o primeiro mencionado pela empresa, pelo fato de muitos clientes não cumprirem com os pagamentos no prazo estabelecido, por isso a empresa avalia cautelosamente a capacidade de pagamento do seu potencial cliente, é usado como base a renda salarial (pessoa física) e o capital da empresa (pessoa jurídica) para delimitar o valor do crédito disponibilizado para compras.

Outro risco identificado foi a falta de capital de giro, por ser um estabelecimento que vende a prazo e oferece condições de parcelamento, muitos clientes deixam de comprar à vista, concentrando um montante a ser recebido a longo prazo, causando assim recursos baixos em caixa para o pagamento de contas a curto prazo.

O último risco é o que mais traz insatisfação, a inadimplência, mesmo realizando um processo criterioso de concessão de crédito, a empresa enfrenta o risco dos clientes não efetuarem o pagamento das duplicatas e acabarem precisando enfrentar processos judiciais

para receber o investimento feito.

Em relação à política de cobrança da organização, o setor de cobrança, concentra o recebimento de todos os boletos das suas cinco lojas. Neste setor é realizado o faturamento das vendas da semana, sempre ocorrendo na segunda-feira. Logo após esse processo, os boletos e notas fiscais são enviados por e-mail ou *WhatsApp*, e em alguns casos o envio é feito pelo correio. No entanto, esse setor também é responsável por receber os pagamentos dos boletos, emitir o relatório do retorno bancário, efetuar baixas de boletos pagos pelo Pix, transferência ou depósito.

O prazo de pagamento dos boletos pode variar sendo 7, 10, 15, 20 ou 30 dias, para compras com o valor mais alto é possível parcelar em até seis vezes. Os boletos são encaminhados com antecedência para que todos consigam programar seus pagamentos e efetuá-los até a data de vencimento. Entretanto, ainda assim acontece de alguns boletos não serem liquidados, após identificar a ausência do pagamento, é iniciado o processo de cobrança do título em atraso.

Primeiramente é enviado um lembrete informando ao cliente que sua conta não foi paga (Quadro 1).

Quadro 1: Exemplo de lembrete enviado ao cliente.

| LEMBRETE |
|---|
| Bom dia, passando para lembrar que há um título em aberto, com vencimento dia 20-10-2023 no valor de R\$150,00 referente a nota fiscal 52123. Favor verificar e nos dar um retorno! |
| Atenciosamente, Nome do responsável pela cobrança. |

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Não havendo retorno, é enviado uma cobrança mais incisiva e um relatório com o cálculo de juros, a empresa cobra 6% ao mês (Quadro 2).

Quadro 2: Exemplo de cobrança incisiva enviada ao cliente.

| COBRANÇA INCISIVA |
|---|
| Bom dia, gentileza verificar o relatório em anexo referente a duplicata vencida em nosso sistema. Favor entrar em contato com o setor de cobrança. Não será permitida a entrega de mercadoria com duplicatas em atraso. |

Aguardo seu retorno!

Atenciosamente,

Nome do responsável pela cobrança.

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Ainda não havendo retorno, a cobrança começa a ser mais frequente, o primeiro passo é efetuar ligações para os devedores, informando mais uma vez sobre a dívida e a possibilidade do título ser incluso ao SPC. Durante o processo de cobrança não é liberado vendas para clientes que estão com pendências, em alguns casos a cobrança é feita no ato da compra para que assim os credores quitem seu débito e levem a mercadoria. Assim, todos saem em comum acordo.

Quando a dívida perdura, algumas medidas são efetuadas, o cadastro é bloqueado para compras a prazo e o título devido é incluso ao SPC. Uma parcela dos clientes quando são negativados, regularizam o pagamento e imediatamente o registro é removido, mas o cadastro continua inativo e requer uma nova análise para que o mesmo volte a compra a prazo.

Quando o devedor não busca regularizar sua situação e não oferece nenhum retorno à empresa, medidas mais sérias são tomadas. A mesma declara publicamente a falta de pagamento da dívida, apresentando o título (duplicata) a uma autoridade competente para que seja registrado como não pago, esse método é utilizado para pressionar o devedor a pagar a dívida.

Após o protesto é iniciada a execução, processo de fazer cumprir a sentença judicial para recuperar o valor devido. Isso pode envolver a apreensão de bens do devedor ou outras medidas para garantir que a dívida seja paga de acordo com a decisão do tribunal.

A importância da implementação de políticas de crédito e cobrança em uma empresa de médio porte, se vê necessária devido aos problemas que podem acarretar quando um cliente não cumpre com o compromisso feito com a empresa de quitar seus débitos. É crucial estabelecer uma política de crédito bem definida para mitigar os riscos financeiros. Além disso, estipular procedimentos rigorosos de cobrança pode melhorar a recuperação das receitas e a saúde financeira da empresa. No entanto, para que essas políticas sejam implementadas com êxito é fundamental uma compreensão profunda dos clientes e do mercado.

Problemas como, risco de inadimplência, riscos de crédito e falta de capital de giro, são enfrentados diariamente. No início de suas atividades a empresa pesquisada não tinha critérios formalizados para a concessão de crédito, o que aumentava consideravelmente o risco de inadimplência, pois utilizava procedimentos subjetivos.

O estudo de caso focou em como a empresa lida atualmente com a inadimplência, como é feito a concessão de crédito e o processo de cobrança de títulos a receber. É perceptível que os métodos utilizados trazem bons retornos financeiros. A forma como é feita a análise de crédito colabora para que haja um filtro de clientes que tragam retornos positivos.

Depois do processo de concessão de crédito a empresa cadastra o cliente no sistema interno e atualiza suas informações sempre que necessário. A empresa acompanha o histórico de vendas, sempre se atenta ao limite de crédito estabelecido inicialmente. Já quando se refere a pessoa jurídica, eles se atentam as liberações de vendas, verificando se o comprador tem autorização para realizar compras.

O processo de envio de documentos também é muito importante para o setor de cobrança, com um processo rápido, os pagamentos são realizados no prazo determinado. Mas esse aspecto não exclui os atrasos, tanto pessoa física ou jurídica, já que muitos clientes acabam se esquecendo do débito. Dessa forma, é feito um lembrete, em muitos casos o pagamento é feito logo depois.

A empresa tem uma boa relação com os seus clientes, o que é considerado o seu diferencial, a política de cobrança é bastante assertiva mantendo o respeito e entendendo as especificações de cada consumidor. Muitas vezes os atrasos têm motivos ligados a saúde ou diminuição da renda familiar, havendo esses motivos a empresa pesquisada negocia com o cliente, uma data de pagamento e uma taxa de juros menor, que pode ser reduzida em até 2% ao mês. Dessa forma, a empresa é bastante humana e busca compreender situações adversas dos seus clientes.

Parece controverso dar mais prazo para o comprador ou até mesmo diminuir a taxa de juros, mas um outro ponto importante nesta questão é a fidelização. O mesmo manterá o fluxo de compras futuramente, quando quitar seu débito. Entretanto, é importante mencionar que a empresa bloqueia temporariamente a conta do cliente até que os pagamentos sejam devidamente regularizados.

Dessa forma, apesar da importância das práticas de cobrança, é ressaltado a necessidade de considerar os aspectos humanos no processo de tomada de decisões. A

compreensão das necessidades e as circunstâncias é crucial para estabelecer relacionamentos duradouros e promover uma abordagem mais personalizada na gestão de crédito e cobrança.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, esse artigo evidencia a problemática relação e dependência mútua das políticas de crédito e cobrança em uma empresa de médio porte.

Diante da análise realizada, a empresa possui uma implementação eficaz, mantêm um equilíbrio entre a redução dos riscos financeiros e o estímulo às relações comerciais.

Além disso, a empresa analisada possui uma integração adequada de abordagens estratégicas, tecnológicas e humanas para assegurar uma gestão de crédito e cobrança eficiente, possuindo assim uma administração financeira de sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. R. “Qual é a Política de Crédito E Cobrança Certa Para Sua Empresa?” *Conta Azul Blog*, 28 July 2016, disponível em < <https://blog.contaazul.com/qual-e-a-politica-de-credito-e-cobranca-certa-para-sua-empresa/>>. Acessado em 12 de setembro de 2023.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BADKE, S. **Como escrever uma pesquisa científica: do planejamento à escrita** (2ª ed.) Porto Alegre: Penso, 2ª edição p. 54. 2021.

BARTH, N. L. **Inadimplência - Construção de Modelos de Previsão**, São Paulo, Nobel, 1999.

SERASA “Mapa Da Inadimplência E Negociação de Dívidas No Brasil.” *Serasa*, 2023, disponível em < www.serasa.com.br/limpa-nome-online/blog/mapa-da-inadimplencia-e-renogociacao-de-dividas-no-brasil/>. Acessado em 15 de setembro de 2023

BARTH, F. **Etnicidade e estrutura social**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (2004).

BENNETT, R. **Pesquisa quantitativa: princípios e técnicas para coleta de dados** (2ª ed.) São Paulo: Atlas, 2ª edição, p.132.2021.

BLATT, R. S. (1998). **O processo de cobrança de dívidas**. São Paulo: Atlas.

BLATT, A. **Avaliação de Risco e Decisão de Crédito**. São Paulo, Nobel, 1999.

BRAGA, J. C.B. **Fundamentos E Técnicas De Administração Financeira**, Ouro Preto, Atlas, 1995.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 set. 1990. Seção 1, p. 1.

EISENHARDT, K. M. (2021). **What is the Eisenhardt Method, really?**. *Journal of Management Inquiry*, 30(2), 245-COSTA, W.R (2007). *Metodologia Científica – FAETC/IST*.

- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- HOJI, M. **Administração Financeira: Uma Abordagem Prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LIMA, F. e NETO, A. **Curso de Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2014.
- MARTIN, P. **Cobrança de dívidas: teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- MÜLLER, M. **Administração de crédito: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 1992.
- PAIVA, M. A. **Gestão de crédito e cobrança: um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1997.
- POTRICH, A. R. **Gestão de crédito e cobrança: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2012.
- PRAZERES, H. T. Cury. **Análise de Crédito e Cobrança na Pequena Empresa. Parte 1** Viçosa MG: CPT-Centro de Produções Técnicas, 2008 a 418p.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.
- RPCA (Registro de Protestos de Cheques e Outros Títulos do Brasil), **Anuário do Crédito no Brasil**, São Paulo: RPCA, p. 12-13, 2009.
- SANTOS, J. O. dos. **Análise de crédito: Empresas e pessoas físicas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SANTOS, J. O. **Análise de crédito: Empresas e pessoas físicas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCHWANDT, T. A. **Dictionary of qualitative inquiry** (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage. 2ª edição. p.242. 2001.
- SERASA. **Score de Crédito**. Disponível em: < <https://http://www.serasaconsumidor.com.br>>. Acessado em 18 de agosto de 2023.
- SILVA, A. P. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SILVA, A. P. **Gestão de cobrança: fundamentos e práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, E. S.; Mota, C.; Queirós, M.; Pereira, A. **Finanças e Gestão de Riscos Internacionais** (pp. 327-340). Porto: Vida Econômica, 2013.

SILVA, J. P. da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

THOMAS, C. L. **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.