

EM TEMPOS DE CRISE, FAZER MAIS COM MENOS! A INADIMPLÊNCIA CONTROLADA EM MOMENTOS DE CRISE.

*Fabriele de Moura Cardoso¹
fab30moura@hotmail.com

**Prof. Dr. Leopoldino Vieira Neto ²
leopoldino.neto@doctum.edu.br

***Sheyla Valkiria ³
sheyla.valkiria@doctum.edu.br

RESUMO

O objetivo do projeto é identificar como as grandes empresas se comportam num momento de crise econômica para manter a inadimplência controlada e ainda assim reduzir seu índice. Apresentar os resultados da implementação do projeto Em tempos de crise, fazer mais com menos, da Divisão Comercio do Grupo Águia Branca na redução da inadimplência no período de Dez/15 a Dez/18.

Palavras-Chave: Inadimplência; Crise; Redução.

ABSTRACT

The Purpose of the Project is identify how big companies behave in a moment of economic crisis to maintain controlled defaults and still reduce your index. Share the results of Project implementation “ In time of crisis to do more with less” of trade division of the Águia Branca Group, in reduce of defaults in period of Dec/15 to Dec/18.

Key words: Defaults, crisis and reduce.

* Graduado em Administração Geral pela FASE – Faculdade de Educação da Serra (2009), Pós-Graduando em Finanças: Auditoria e Controladoria – Rede de Ensino Doctum (2018). [1] Trabalho de Conclusão de Curso.

** Prof. do Programa de Mestrado e Doutorado, [2] Orientador do trabalho da Pós-Graduação (leovine@gmail.com)
*** Sheyla Valkiria Profa. do Programa de Pós-Graduação da Rede de Ensino Doctum, [3] Co-orientadora.

1.INTRODUÇÃO

A crise econômica que ainda persiste nos dias atuais no Brasil engloba uma série de fatores pois não podemos apontar apenas um motivo para explicá-la. Em meados de 2014, o país entrou em recessão econômica com queda na produção industrial, queda nos salários, aumento do desemprego e aumento da inadimplência no país, culminando em 2015 no impeachment da então presidente Dilma Rousseff.

Porém a crise econômica no Brasil já passou de prenúncio para realidade, em plena atualidade vivemos um período extenso de turbulências na economia, sendo assim há necessidade de uma política mais rígida das empresas no momento da concessão do crédito.

Devido às bruscas mudanças no mercado em que atuam, de maneira geral as empresas precisam cada dia mais cuidar de seu capital, tendo sempre conhecimento de seus pontos fortes e fracos do ambiente da empresa de forma a implementar novas ações para evitar perdas e alcançar seus objetivos.

Em meio à crise financeira instalada no Brasil, a concorrência cada vez mais acirrada, vem nascendo a necessidade de conquistar e fidelizar clientes, facilitar as vendas por meio de concessão de crédito próprio através da utilização de uma política de crédito própria.

Tendo em vista que a concessão de crédito gera riscos, é necessário estabelecer uma política de cobrança dos créditos liberados eficaz com prazos para serem cumpridos em cada etapa de cobrança, além disso através da política de cobrança é possível medir os custos que o processo de cobrança pode produzir bem como seus resultados.

O objetivo geral do artigo é mostrar como as empresas devem se comportar em meio à crise econômica, desde a realização de ajustes na política de crédito e cobrança,

liberação da venda até o recebimento, atingindo com excelência a fidelização do cliente por meio de um atendimento rápido e uma equipe de cobrança capacitada, reduzindo assim os índices de inadimplência e recuperando sua perda.

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Apresentar o resultado do Projeto Em Tempos de Crise fazer mais com menos da Divisão Comercio do Grupo Águia Branca no período de Dez/15 a Dez/18. Como as empresas devem se comportar no momento de crise econômica para manter e ainda reduzir seus índices de inadimplência.

1.2 RELEVÂNCIA

O que contribui para o aumento da inadimplência em momentos de crise econômica? Como fazer mais com menos num momento onde nosso cliente não consegue cumprir com suas obrigações em dia? Como as empresas devem se comportar em meio à crise econômica? São muitas perguntas a serem desvendadas.

Alguns clientes entram em contato com seus credores buscando mais prazo para pagamento, renegociação de dívidas, outros clientes, trocam de endereço, de telefone, e não deixam rastros de localização, fecham as portas transformando o débito numa perda financeira.

Por isso, um estudo voltado para essa questão, num tempo em que fazer mais com menos se tornou um diferencial de sobrevivência das empresas, poderá contribuir para que grandes empresas tenham uma direção de como se comportar num momento de crise econômica/financeira.

Apesar da existência de vários mecanismos disponíveis de proteção ao crédito, a inadimplência acontece e envolve inúmeros motivos, ausência de saúde, desemprego, descontrole do orçamento familiar, entre outros.

É preciso criar novas regras na concessão do crédito ao cliente, novas estratégias de controle e acompanhamento das contas a receber e consequentemente ações de cobrança eficazes para trazer o recebimento e ainda assim fidelizar esse cliente.

Ter uma cobrança focada no recebimento dos clientes inadimplentes e ainda assim no atendimento/fidelização do cliente é um dos maiores diferenciais no mercado. Se munir de ações de cobrança para cada etapa da inadimplência são primordiais na facilitação do recebimento por parte do cliente e para que a empresa evolua e se destaque em relação as outras.

2. POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA

A Política de credito e cobrança é usada para reger as normas internas de concessão do credito ao cliente. Trata-se de instrumentos de padrões decisórios e é estabelecida de acordo com a natureza operacional de cada empresa.

A decisão dos critérios da política de credito e cobrança de uma empresa deve ser definida pelos gestores e diretoria pois é a porta aberta para entrada do cliente adimplente e o inadimplente.

A política de crédito não deve se voltar ao risco excessivo em nome do aumento de lucratividade, por isso conduz ao campo da incerteza, em que não devem permanecer as operações de crédito. Devem, sim, apontar o grau de risco de cada perfil de clientes, para que o banco trabalhe dentro de um risco calculado. (MIURA; DAVI, 2000, p. 48).

2.1 A ANÁLISE DO CRÉDITO

A palavra crédito significa confiança, segurança de que alguém é capaz, bom nome, boa reputação. O processo de análise de credito tem o papel de decidir o quanto o cliente poderá comprar, sua capacidade de pagamento, consiste em fazer previsões sobre o futuro.

A excelência da análise de credito depende de alguns outros fatores tais como a habilidade e o conhecimento do analista de crédito, integridade e poder de decisão sobre o crédito do cliente.

O raciocínio, a ausência de emoção do analista de crédito e o bom senso deve prevalecer em todas as fases da concessão do crédito.

Algumas empresas que concedem crédito se baseiam nos “Cs” do crédito.

Segundo Gitman, a análise por meio dos cinco C do crédito não dá embasamento para decidir sobre a aceitação ou rejeição do cliente e, portanto, o uso dessas ferramentas requer a intervenção de um analista experiente em decisões de concessão de crédito.

A aplicação desse enfoque tende a garantir que os clientes da empresa paguem seus débitos, sem que sejam pressionados, dentro prazo de crédito estabelecido. Abaixo os 5 Cs do crédito:

1) Primeiro C – Caráter

Gitman (2004, p.521) diz que o caráter pode ser identificado através de informações tanto internas, quanto externas do cliente e que essas informações tendem a ser consultadas no próprio ambiente de trabalho. Tendo em mãos esses dados, o cedente do crédito deverá verificar o comportamento desse cliente no mercado financeiro no tocante a reputação inclusive pode ser verificada em outros fornecedores o hábito e pontualidade desse cliente, todos esses dados tornam a análise de crédito mais completa.

2) Segundo C – Capacidade

A palavra capacidade está relacionado com o potencial de pagamento que o cliente possui, e pode ser medida através da análise das receitas e despesas que a empresa ou o cliente possui.

No caso específico de pessoas físicas, a capacidade pode ser medida através do nível de cargo e estabilidade no emprego, estado civil, quantidade de dependentes e ainda o nível de escolaridade.

É considerado como aspecto subjetivo do risco, à medida que os instrumentos disponíveis para sua análise e os resultados obtidos estejam muito mais relacionados

com a percepção de quem analisa do que com os dados e informações propriamente ditos. Levado ao extremo, o que não é certamente o caso quando da análise de risco para fins de concessão de crédito, o exame da capacidade do cliente se constituiria num verdadeiro diagnóstico empresarial. (MIURA; DAVI, 2000, p. 52).

3) Terceiro C – Capital

No processo de análise de crédito, o capital é considerado um fator importante para liberação do crédito. Está relacionado com os bens, índice de endividamento, lucratividade e fonte de renda do cliente.

Segundo Santos (2009, p. 31), “o capital deve ser medido pela análise da situação financeira do cliente, considerando a composição (quantitativa e qualitativa) dos recursos, onde são aplicados e como são financiados”. As comprovações de renda por meio de contracheques devem estar de acordo com a Declaração de Imposto de Renda do cliente, dessa forma o credor poderá analisar mensalmente de acordo com o rendimento anual, visando sempre a veracidade das informações prestadas.

No caso das empresas, as mesmas deverão apresentar demonstrativos contábeis para avaliação de capital. Assim fica possível mensurar as condições de negócio dentro do segmento que a empresa atua e a situação real do fluxo de caixa, etc.

4) Quarto C – Colateral

São garantias oferecidas pelos clientes como forma de segurança e é utilizado para minimizar os riscos da inadimplência. Neste quesito, podem ser utilizados tanto bens quanto imóveis como garantia.

5) Quinto C – Condições

Este C envolve fatores externos da empresa e é de extrema importância uma vez que está diretamente relacionado a sensibilidade de pagamento dos clientes em por motivo de ocorrência de fatores externos.

Neste contexto é importante analisar todo o cenário econômico em que a empresa atua, o ramo de negócio, pois quanto mais diversificada for sua gama de clientes e fornecedores, menores serão o risco de inadimplência.

Para Miura e Davi (2000, p.55) o C de Condições integra o macroambiente em que a empresa vive e foge de seu controle, como por exemplo fenômenos naturais relacionados ao clima, política cambial e de juros, riscos de mercado, entre outros.

2.2 RISCO

A palavra risco significa probabilidade de perigo, ousar. Para Gitman (2004, p.185) o risco é a probabilidade de perda financeira. A palavra risco é sinônimo de incerteza, e está ligado a variabilidade dos retornos associados a um ativo.

O risco faz parte do nosso cotidiano, diariamente precisamos calcular o risco de nossas decisões. O risco está ligado a nossa personalidade e pode sofrer mutações com o tempo.

Relacionado com o processo de análise de crédito, Silva (1998, p.71) diz que o alcance de bons resultados no processo de análise de crédito está ligada a eficiência de uma política de crédito e cobrança, e a relação risco/retorno está subentendida na concessão de crédito.

Daí a importância de o profissional seguir fielmente a política de crédito da empresa, ter o conhecimento do negócio e ter critérios na análise do risco para diminuir as chances de perda e garantir o retorno financeiro esperado.

Na concessão de crédito o profissional deverá ainda estar atendo as diversas variáveis relacionadas ao risco da operação, importante observar o passado financeiro do cliente, se ater as referências comerciais de alguns fornecedores, a capacidade do pagamento do cliente, entre outros.

3. INADIMPLENCIA

Tudo o que se espera após uma concessão de crédito é a adimplência dos clientes, ou seja, o pagamento pontual das dívidas por parte dos clientes, esse fator faz a economia girar, garante que as empresas mantenham seu funcionamento, faz gerar empregos e até novas contratações.

Conforme Braga (1995, p.113), “Na maioria dos casos, as empresas concedem crédito para aumentar as vendas, aumentar a rentabilidade e seu nível de produção”. Desta forma, entende-se que liberando vendas a prazo, a empresa estará garantindo giro no estoque, aumento de suas atividades, rentabilidade e relacionamento próximo com o cliente.

Nossa legislação estabelece que os contratos devem ser cumpridos, porém podemos observar que a inadimplência também existe, onde o devedor deixa de cumprir suas obrigações em dia prejudicando o credor de receber pela mercadoria ou pelo serviço prestado.

Para se manter no mercado, a empresa precisa de manter um equilíbrio em suas contas, mantendo assim um nível aceitável de capital de giro e garantindo o funcionamento do seu ciclo operacional, sendo necessário avaliar entre ter um alto lucro, alto risco e inadimplência, ou obter um lucro menor com risco menor e inadimplência menor.

Nesse caso, o ciclo operacional de uma empresa está ligado ao início do processo de produção até o recebimento do produto final que foi vendido.

Para Gitman (2004, p. 513) “O ciclo operacional envolve duas categorias básicas de ativo de curto prazo: estoque e contas a receber”.

Para manter o equilíbrio financeiro, as empresas precisam criar ações imediatas para os clientes inadimplentes, nesse caso a administração de contas a receber é indispensável e deve-se utilizar de ferramentas de controle e gestão para a redução da inadimplência e consequentemente evitar a perda financeira.

4. COBRANÇA DE CLIENTES INADIMPLENTES

Na atualidade, a importância de vender produtos e serviços é igual a importância de receber pelos produtos/serviços prestados e quando isso não acontece no prazo estipulado da venda, entram as ações de cobrança ao cliente inadimplente.

Os prazos de cobrança dos clientes inadimplentes geralmente estão descritos na política de crédito e cobrança das empresas e são usadas como base para recuperar o cliente inadimplente.

A maioria das empresas que possuem clientes a serem cobrados, trabalham com as seguintes modalidades de venda: cheques, duplicatas ou notas promissórias.

O contato para realização da cobrança junto ao devedor deve ser um canal de relacionamento entre o cliente e a empresa credora, nesse momento podem surgir dúvidas quanto ao serviço prestado ou produto vendido, que nesse caso cabe a empresa uma postura flexível diante desse cenário.

Ter as devidas comprovações de entrega do produto ou autorização de faturamento do serviço (usado geralmente como comprovação o canhoto da nota fiscal assinado ou a ordem de serviço assinada) facilitarão no entendimento do que está sendo cobrado.

Geralmente a política de crédito e cobrança estão definidas ações com prazos de cobrança que podem ser:

- a) Telefonema de cobrança no segundo ou terceiro dia após o vencimento.
- b) Carta ou e-mail de cobrança no sexto dia após o vencimento.
- c) Notificação de cobrança.
- d) Negativação do nome do cliente nos órgãos responsáveis.
- e) Entre outras.

Para Blatt (1999, p.106) uma cobrança bem-sucedida realiza o que for possível para alcançar o recebimento por parte do devedor porém sempre dentro do limite legal, o bom cobrador lida com seres humanos e não com robôs.

No processo de cobrança, ouvir o cliente é a maneira mais rápida de receber o valor devido pois todo ser humano tem necessidade de ser compreendido, em alguns momentos o fato de ser ouvido e compreendido faz o cliente colocar o credor em primeiro lugar na fila e na primeira oportunidade ele pagará o débito.

5. A EMPRESA

A administração central da Divisão Comercio do grupo Águia Branca, nasceu em 2011 e tem por objetivo o foco no cliente para estabelecer, estreitar e fidelizar a relação com os gestores das revendas e diretoria. Promove consultoria nas áreas de forma a oferecer soluções viáveis e adequadas as necessidades dos clientes internos/externos garantindo o melhor custo x benefício.

Atende as revendas Vitoria Diesel, Vd Pneus, Savana, Vitoria Motors, VM Comercio, Land Rover, Kuruma e Osaka e possui atualmente 46 revendas sob sua responsabilidade. Tais lojas comercializam veículos leves e pesados, venda de peças, pneus e serviços

A administração central da Divisão Comercio está situada no prédio matriz do Grupo Águia Branca em Cariacica/ES e possui 95 funcionários alocados nos setores de Contas a Receber/Credito e Cobrança, Contas a pagar, contabilidade, fiscal, planejamento, departamento pessoa, RH, jurídico e diretoria. Tais setores promovem o controle e suporte a cada uma das lojas citadas acima.

5.1 O PROJETO EM TEMPOS DE CRISE FAZER MAIS COM MENOS

O projeto Em tempos de crise fazer mais com menos, foi desenvolvido buscando atender as necessidades existentes no momento de crise econômica e financeira no Brasil vivenciados pela Divisão Comercio do Grupo Águia Branca.

O objetivo principal do projeto era desenvolver estratégias para reduzir o índice de inadimplência da Divisão Comercio. A meta era reduzir o índice de inadimplência consolidada da Divisão Comercio para 5% até dezembro de 2017.

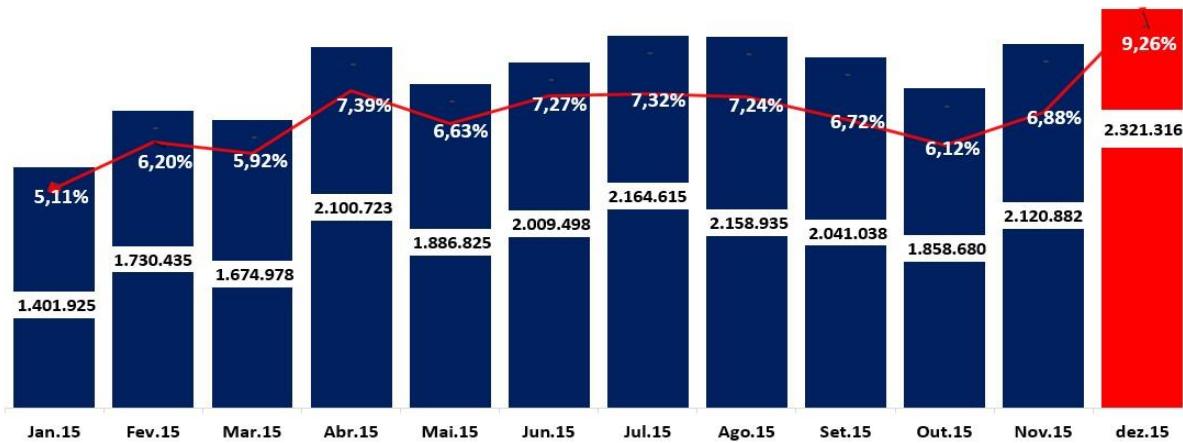
O trabalho foi realizado através de utilização das ferramentas da qualidade e metodologia PDCA visando assertividade e melhoria continua em nossos resultados.

Durante a utilização das ferramentas contidas no PDCA foram identificados vários problemas que foram tratados no decorrer do projeto.

Reconhecendo que uma boa gestão não perde de vista o foco e muito menos os objetivos do setor, foi realizada a avaliação da carteira de pós-vendas para entender em qual empresa da Divisão Comércio estava concentrado o maior índice de inadimplência e foi possível identificar que a maior inadimplência estava nas revendas Vitoria Diesel e Savana.

Em dezembro de 2015 tínhamos uma inadimplência de 9,26% e uma carteira vencida de 2.321MM, um dos piores resultados já visto na Divisão Comercio.

Figura 1: Evolução da Carteira vencida Divisão Comércio no ano de 2015 e Inadimplência Consolidada da Divisão Comercio Dez/15)



Fonte: Desenvolvido para Este Trabalho

Desta forma, além de reduzir a inadimplência, também havia uma necessidade urgente de proteger as empresas contra possíveis perdas devido à queda no fluxo de recebimento.

Através da ferramenta da qualidade Matriz Swot, foi realizada uma análise do setor de Credito e Cobrança. O resultado desta análise nos impulsionou a realização deste trabalho.

No bloco de ameaças externas constam os fatores que influenciavam diretamente no índice da inadimplência da Divisão Comércio, tais como, aumento do desemprego e diminuição da capacidade de pagamento por parte do cliente, e aumento da perda efetiva devido à situação econômica brasileira.

A partir do giro do PDCA, tínhamos o seguinte cenário anterior:

- 1) Faltava padronização e acompanhamento nos processos de cobrança, faltava atualização na política de credito e cobrança;
- 2) Faltava automatização nos relatórios de cobrança, o que impactava diretamente nas ligações realizadas ao cliente (produtividade);

- 3) Não havia analise preventiva nos clientes com limite expressivo que causavam aumento da inadimplência ou perda.
- 4) Percebia-se ausênciade incentivo na venda do cartão de credito face as taxas da operação.
- 5) Faltavam treinamentos específicos voltados para a área de credito e cobrança.

Mediante os problemas acima levantados, foram tomadas as seguintes ações para o alcance do resultado:

- 1) A área de cobrança da Vitoria Diesel/Savana foi centralizada na Divisão Comércio com uma equipe focada na cobrança, ganhamos produtividade em escala, gestão, padronização e controle.
- 2) A política de credito e cobrança foi atualizada. Foi reduzido o prazo de cobrança e de negativação, estendido os prazos de protesto para onerar menos a dívida na hora de negociar junto ao cliente.
- 3) Houve a contratação de uma ferramenta de monitoramento de restrições de mercado, onde sempre que determinado cliente tinha seu nome registrado em órgãos de negativação, a informação era enviada imediatamente a equipe de análise de credito.
- 4) Houve a contratação da ferramenta de segmentação de clientes, onde nos era informado os clientes que teríamos maior probabilidade de recebimento.
- 5) Foi contratado um profissional dedicado a cobrança dos clientes provisionados em perda ou já baixados em perda.
- 6) Os relatórios de credito e cobrança foram automatizados dentro da ferramenta de BI.
- 7) Buscou-se através de negociação junto as operadoras, reduzir as taxas de cartão de credito e assim incentivar a venda no cartão, onde a inadimplência é risco 0.
- 8) Foram realizados diversos treinamentos com as equipes de crédito e cobrança voltados a área de atuação.
- 9) Foi contratado uma ferramenta de envio de torpedos SMS, ora preventivos, ora de cobrança.

5.2 RESULTADOS ALCANÇADOS

Mediante as ações acima descritas foram verificados o alcance de vários resultados, não só na redução do índice da inadimplência como redução nos custos operacionais:

- 1) Com a centralização da cobrança na Adm Central, foi verificado redução de custos operacionais de R\$ 74.500,00 ao ano.
- 2) Com a automatização dos processos de cobrança foram reduzidas 31 horas mensais no escopo da equipe.
- 3) Com a redução nas taxas do cartão de crédito junto a operadora, foi verificada uma economia anual de R\$ 73.000,00 ao ano.
- 4) Com a contratação de um colaborador focado em recuperação de perdas, foi verificada uma recuperação de R\$ 443.000,00 no ano de 2017.

Ao longo da execução do projeto Em tempos de Crise fazer mais com menos, o todo o processo de cobrança de clientes foi modificado, através da centralização da área de cobrança da VD/Savana na Divisão Comercio que era onde se concentrava o maior volume de inadimplência.

Com a contratação da ferramenta de envio dos torpedos houve ganho de produtividade da equipe.

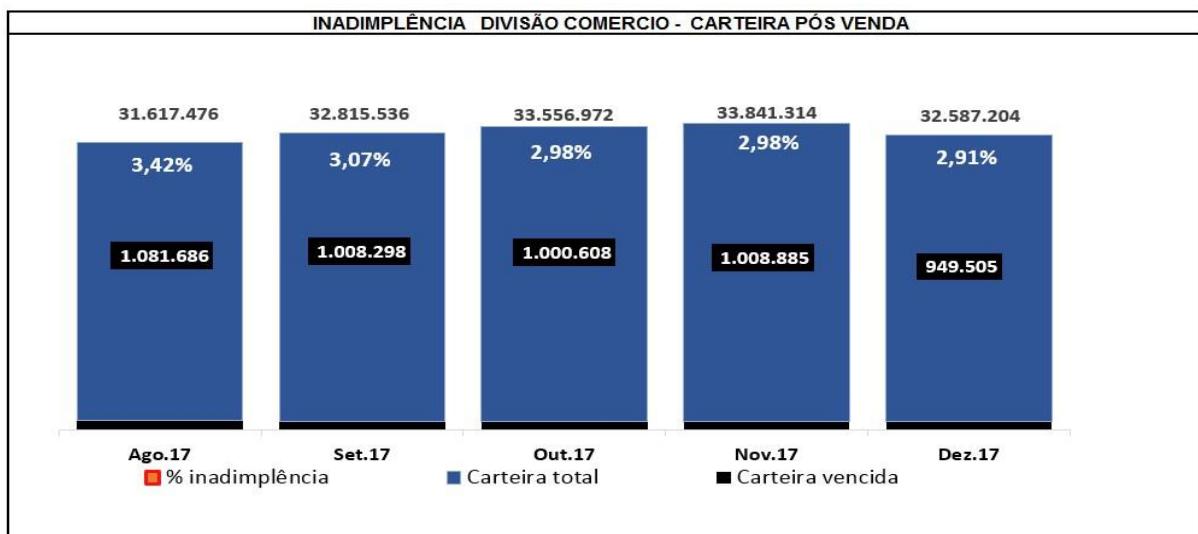
Relacionado a cobrança e controle de seguradoras, foi criado um indicador de erro interno para acompanhamento da cobrança e reforçado com as revendas o procedimento correto de envio dos processos.

Com a contratação de uma ferramenta de monitoramento da vida financeira dos clientes e contratação de uma ferramenta de avaliação do potencial de recuperação de clientes em atraso minimizou o índice de inadimplência.

Como todas as ações foram alicerçadas pelas ferramentas da qualidade, houve um alcance de todas as empresas integrantes da Divisão Comercio.

Chegamos ao índice de 2,91% em Dezembro de 2017, ou seja, além da meta do projeto que era de 5% até dezembro de 2017.

Figura 2: Evolução da Carteira vencida Divisão Comércio nos últimos meses de 2017.



Fonte: Desenvolvido para este trabalho

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar que a empresa melhorou seus índices de inadimplência e o processo de gestão do contas a receber. Sem dúvidas, a replicação do aprendizado é um desafio a ser superado por toda empresa que entende que sua organização é feita por pessoas e para pessoas.

As melhorias que inicialmente começaram nas revendas de caminhões e foram replicadas para as demais empresas da Divisão Comércio.

Sem dúvida, um dos pontos fundamentais neste processo foi a criação de encontros estratégicos com as equipes de Credito e Cobrança, fazendo com que todos tragam suas dificuldades do dia a dia e juntos traçaram novas metas a serem cumpridas visando o objetivo de redução da inadimplência.

Relacionado aos encontros estratégicos cada regional levou sua bagagem de conhecimentos adquiridos para as filiais de sua responsabilidade. Hoje todos estão trabalhando na mesma frequência estratégica.

Foi possível concluir que a medida em que a empresa vivencia momentos de crise econômica, ela abre portas para se reinventar e melhorar seus processos internos de controle de fluxo de caixa.

Utilizando-se das ferramentas da qualidade, foi possível interpretar a real situação de inadimplência da empresa e traçar planos de ação para reduzi-la.

7. REFERÊNCIAS

BLATT, Adriano. **Cobrança por telefone e negociação com inadimplentes.** 1ª ed. São Paulo: Nobel, 1999.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 10. Ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

Luzio, Eduardo. **Finanças Corporativas** : teoria e prática/Eduardo Luzio. – 2 ed. revista e ampliada – São Paulo: Cengage Learning ; Rio de Janeiro : Editora Senac Rio de Janeiro, 2014

MIURA, Yuko; DAVI, Marcos Cesar Antunes. **Utilização de instrumentos de avaliação de riscos para concessão de créditos às pessoas jurídicas.** Akrópolis: Revista de Ciências Humanas da Unipar, Umuarama, v.8, n.1, p.48-61, jan/mar. 2000.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de Crédito: Empresas, Pessoas Físicas, Agronegócio e Pecuária.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e analise de risco de crédito.** São Paulo: Atlas, 1998.