



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA



LEANDRO PRETO

POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA NA EMPRESA AGROCESAR
EQUIPAMENTOS AGRÍCOLAS LTDA ME

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO
2016

LEANDRO PRETO

**POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA NA EMPRESA AGROCESAR
EQUIPAMENTOS AGRÍCOLAS LTDA ME**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Contábil e financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador(a): Prof. Dr. Eliandro Schvirck.

PATO BRANCO

2016



TERMO DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho de Monografia

Política de Crédito e Cobrança na Empresa Agrocesar Equipamentos Agrícolas Ltda. ME

Nome do aluno: **Leandro Preto**

Esta monografia de especialização foi apresentada às 20 horas, no dia 21 de fevereiro de 2017, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

(Aprovado, Aprovado com restrições, ou Reprovado).

Prof. Dr. Eliandro Schvirck
Orientador

Prof. Me. Oldair Roberto Giasson
Avaliador - UTFPR

Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi
Avaliador UTFPR

O ORIGINAL ASSINADO ENCONTRA-SE NA COORDENAÇÃO DO CURSO.

Dedico este trabalho a minha esposa Maria Lucia, minha filha Maria Eduarda, e meus pais, que são meus maiores apoiadores.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus pelo dom da vida, pela fé e por todas as oportunidades e bençãos que tem me dado.

Aos meus pais, por estarem sempre presentes com paciência e palavras corretas durante todo o tempo.

À minha esposa que sempre pude contar e contribui indiretamente para realização desse trabalho.

À minha filha Maria Eduarda, por sua paciência e compreensão nos momentos oportunos.

Agradeço também ao professor Eliandro Schvirck, pelas orientações que me ajudaram a encontrar o caminho certo deste trabalho.

“O único lugar onde o sucesso vem
antes do trabalho é no dicionário”
(Desconhecido)

RESUMO

LEANDRO PRETO. Política de crédito e cobrança na empresa Agrocesar Equipamentos Agrícolas Ltda ME 2016. 43 folhas. Monografia (Especialização Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016.

O conteúdo central deste trabalho está na preocupação econômica que a inadimplência vem apresentado atualmente, tornando-se o pesadelo das empresas. Para evitar que essa inadimplência se torne corriqueira o departamento financeiro deve fazer uso de todos os mecanismos disponíveis de proteção de crédito estruturando uma política de crédito segura que permita a redução dos valores a receber, demonstrando sua importância para sobrevivência do negócio, estimulando a formação de um senso crítico, por meio de bases concretas para que se possa obter uma análise mais próxima da realidade. O presente trabalho mostra um estudo de caso em uma empresa de implementos e maquinários agrícolas, com análise de crédito deficiente, e com políticas de cobrança desatualizadas e de pouca efetividade.

A estrutura do trabalho está focada na inadimplência, principais instrumentos e formas de recuperação de créditos inadimplidos, procurando analisar os principais motivos que levam à inadimplência, bem como as medidas que estão sendo implantadas para reduzir seus índices, tendo com objetivo deixar algumas contribuições que auxiliem possíveis soluções e melhorias no processo de concessão e cobrança de crédito.

Palavras-chave: recuperação, inadimplência, controle e gestão.

ABSTRACT

LEANDRO PRETO of credit and collection policies in the company Agrocesar Agricultural Equipment Ltda ME 2016. 43 folhas. Monografia (Especialização Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016.

The core content of this work is on economic concern that defaults comes presented today, becoming the company's nightmare. To prevent this default becomes commonplace the Finance Department should make use of all available mechanisms of credit protection structuring a safe credit policy that allows the reduction of accounts receivable, demonstrating your importance to survival of the business, stimulating the formation of a critical sense by means of concrete bases in order to obtain a closer analysis of reality. The present work shows a case study on a company implements and agricultural machinery, with poor credit analysis, and billing policies out of date and of little effectiveness.

The structure of the work is focused on the default, main instruments and forms of credit recovery inadimplidos, looking to analyze the main reasons leading to delinquency, as well as the measures that are being implemented to reduce its contents, taking in order to leave some contributions that help potential solutions and improvements in the process of granting credit and debt collection.

Keywords: recovery, defaults, control and management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vista parcial da entrada da empresa	28
Figura 2 – Exemplo ficha de cliente.....	30
Figura 3 – Parâmetros de avaliação de crédito	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	13
2.2 O CONCEITO DE CRÉDITO E DE RISCO.....	14
2.2.1 Os cinco C do crédito.....	15
2.2.1.1 Caráter.....	15
2.2.1.2 Capacidade.....	15
2.2.1.3 Capital.....	16
2.2.1.4 Condições.....	16
2.2.1.5 Colateral.....	16
2.3 FERRAMENTAS DE CONTROLE FINANCEIRO.....	16
2.3.1 Medidas de controle de cobrança.....	17
2.4 CRÉDITO E COBRANÇA.....	18
2.4.1 Cobrança.....	19
2.5 INADIMPLÊNCIA.....	19
2.5.1 Inadimplência no setor agrícola.....	20
2.6 NEGOCIAÇÃO COM CLIENTES INADIMPLENTES.....	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	24
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	24
3.2 LOCAL DA PESQUISA.....	24
3.3 COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES.....	24
3.4 ANÁLISE DE DADOS E INFORMAÇÕES.....	25
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
4.1 A EMPRESA.....	26
4.1.1 Estruturação operacional.....	27
4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	27
4.3 ANÁLISE DAS ATIVIDADES.....	29
4.3.1 Análise de crédito.....	30
4.3.2 Nível e causas da inadimplência.....	32

4.3.3 Reestruturação do setor de crédito e cobrança.....	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE	43

1 INTRODUÇÃO

Inadimplência significa faltar ao cumprimento de obrigações jurídicas no prazo estipulado, sendo um realidade constante que os administradores enfrentam diariamente, vender um produto ou serviço e não receber é uma probabilidade que pode acontecer no comércio e na indústria. No entanto, o segredo é em usar as estratégias corretas, procurando saber quais as causas dessa inadimplência nas empresas e buscar diminuir ao nível mais baixo possível (MACHADO, 2010).

A inadimplência pode ser gerada pela própria empresa ou por fatores externos, como clientes com problemas financeiros, mercado em crise, desemprego, ações do governo, fatores econômicos internacionais, entre outros. Inadimplência é suscitada pela empresa quando ela usa uma abordagem descompassada com uma estratégia que induz a errar na análise de concessão de crédito ou quando a empresa resolve correr um alto risco e concede crédito sem a análise devida.

Conforme Gitman (1997, p 591), não basta mais somente produzir e vender, como há pouco tempo atrás acontecia, estamos numa época onde os lucros procedem de contenção de gastos e controle de custos. O setor financeiro da empresa tem como função desenvolver e fornecer dados para medir o desempenho da empresa e avaliar sua posição financeira, baseando-se em certos princípios padronizados e geralmente aceitos, que mantenham a solvência da empresa, analisando e planejando um fluxo de caixa para satisfazer as obrigações e para aquisição dos ativos necessários ao cumprimento dos objetivos da empresa. Por isso a importância de reestruturar a política de crédito e cobrança da empresa.

É imprescindível a preservação da liquidez da empresa, pois o investimento feito deve produzir um retorno compatível com risco assumido, por meio da geração de resultados econômicos e financeiros, ou seja, retorno adequado ao capital investido, para garantir a continuidade da empresa e proporcionando maiores chances de crescimento econômico e estrutural. Neste contexto apresentado faz-se necessário saber: Quais medidas podem auxiliar a empresa Agrocesar Equipamentos Agrícolas Ltda Me, a melhorar seus índices de inadimplência?

Este trabalho tem por objetivo geral, estruturar uma política de crédito e cobrança na empresa Agrocesar Equipamentos Agrícolas Ltda. ME, para auxiliar no gerenciamento do nível de inadimplência.

Os objetivos específicos são, conhecer os métodos administrativos atualmente utilizados pela empresa, identificar o nível e os possíveis motivos da inadimplência, propor uma reestruturação das políticas de crédito e cobrança através de nova abordagem administrativa e aprimorar e desenvolver os controles financeiros da empresa.

O escopo principal deste trabalho se encontra na preocupação com altos níveis de inadimplência, dessa forma, o trabalho busca, compreender o processo de crédito e analisar os mecanismos de recuperação de crédito utilizados pela empresa, apontar as medidas a serem adotadas para amenizar e solucionar os problemas da inadimplência, visando melhorar os resultado dos negócios com os clientes.

Através do aprofundamento teórico e prático do assunto proposto, é pretendido contribuir para que a empresa tenha disponível um relatório científico, demonstrado subsídios para reestruturação e modernização da sua política de crédito e cobrança, diminuindo os níveis de inadimplência, aumentando a margem de lucro e as chances de crescimento.

Este trabalho se justifica pela importância acadêmica do tema proposto, bem como a importância para as organizações de pequeno e médio porte, por buscar trazer esclarecimentos a respeito do tema a ser desenvolvido tendo a possibilidade de ser trazer informações que possam ajudar a empresa. Através da pergunta “Como deve ser um controle financeiro para garantir um vida saudável à uma empresa de pequeno e médio porte?”

A relevância acadêmica deste trabalho é mostrar como é necessário conhecer o perfil dos clientes com quem a empresa trabalha, para adotar medidas proativas para disponibilização de credito com menor índice de risco e aplicas medidas de cobrança mais efetivas para melhorar o resultado da empresa.

Este trabalho busca compreender o processo de crédito e analisar os mecanismos de recuperação utilizados pela empresa, apontando medidas a serem adotadas para amenizar e solucionar os problemas da inadimplência, visando melhorar os resultados, para que as decisões sejam embasadas em informações corretas e rápidas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Administração financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma mais eficaz possível, no que diz respeito à concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimento e, de meios viáveis para obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessário, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa (HOJI, 2010).

Tal área administrativa, pode ser considerada como o “sangue” ou a gasolina da empresa que possibilita o funcionamento de forma correta, sistêmica e sinérgica, passando o “oxigênio” ou vida para os outros setores, sendo preciso circular constantemente, possibilitando a realização das atividades necessárias, objetivando o lucro, maximização dos investimentos, mas acima de tudo o controle eficaz da entrada e saída de recursos financeiros, podendo ser em forma de investimento, empréstimos entre outros, mas sempre visando a viabilidade dos negócios, que proporcionem não somente o crescimento mas o desenvolvimento e estabilidade (ASSAF NETO, 2004).

Sobre a importância da administração financeira, Assaf Neto (2012, p. 42) possui a seguinte visão.

O direcionamento estratégico das empresas devem se voltar para tomar decisões, as quais são imprescindíveis à sua permanência no mercado, a citar as principais atividades de um empresa, que são – os seus financiamentos; a realização dos investimentos; a condução de suas operações. Tais atividades formam o corpo da empresa, a saúde financeira da corporação, como o mais importante de sua gestão.

Administração é um processo contínuo, onde todos os elementos da organização devem trabalhar junto em prol dos mesmos objetivos. A administração é o processo de planejar, organizar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizados para alcançar os objetivos estabelecidos (STONER, 1999).

Todo processo e atividade que uma empresa exerce, possui recursos e o objetivo das empresas é fazer com que esses recursos gerem lucros. Essa também é a grande função de todos os administradores, fazer com que sua empresa obtenha

o maior lucro possível, com o menor uso de recursos. As funções típicas do administrador financeiro são a análise, planejamento e controle financeiro, tomada de decisões de investimentos e a tomada de decisões de financiamentos. Sobre análise, planejamento e controle financeiro, Hoji (2012, p. 07) possui a seguinte visão:

Análise, planejamento e controle financeiro consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de relatórios financeiros, bem como participar ativamente das decisões estratégicas, para alavancar as operações. A gestão de riscos econômicos e financeiros ganhou importância nos últimos anos.

A administração financeira ajuda a alcançar o grande objetivo de todas as empresas, o lucro, através das finanças a empresa maximiza sua riqueza e proporciona um maior crescimento e investimento. Não importa o ramo da empresa, o papel que o administrador financeiro ocupa é de extrema importância, visto que em qualquer decisão que a empresa tomar, o financeiro estará de uma forma ou de outra envolvido, seja no lucro, prejuízo, ganho, perda, entre outros (STONER, 2012).

O administrador financeiro possui como objetivo a análise e planejamento das finanças, administração da estrutura do ativo da empresa e da estrutura financeira, aumentando o lucro e conseqüentemente diminuído a possibilidade de perdas, se envolve cada vez mais com os negócios como um todo.

2.2 O CONCEITO DE CRÉDITO E DE RISCO

“A palavra crédito deriva do latim credere que significa acreditar, confiar” (PAIVA, 1997)

Crédito pode ser então todo ato de cessão temporária de parte do patrimônio a terceiro com a expectativa de que está parcela volte a sua posse integralmente após decorrido o tempo estipulado (SCHRICKEL, 2000)

Segundo Paiva (1997, p.), a função financeira de crédito é a administração de ativos com a disposição de assumir riscos, visando obter o melhor resultado possível. O risco permeia a atividade humana, mas diferentemente para cada um. Risco não é incerteza. Pode-se eliminar a incerteza, mas não o risco: esse só pode ser minimizado. O risco está baseado em probabilidades com a sua expectativa baseada em dados históricos, a incerteza não dispõe de dados para o seu embasamento.

O risco de inadimplência, segundo Santos (2003, p.17), pode ser determinado por fatores internos e externos. O risco total de crédito é a função direta desses dois fatores. Entre os fatores internos podem-se elencar profissionais desqualificados; controles de riscos inadequados, ausência de modelos estatísticos; concentração de crédito com clientes de alto risco; e fatores externos são de natureza macroeconômica. O maior risco numa operação de crédito é o desconhecimento do tomador e da operação a que o crédito se destina.

2.2.1 OS CINCO C DO CRÉDITO

2.2.1.1 CARÁTER

Segundo Schrickel (2000, p.48), este é o “C” de crédito mais importante tendo em vista que independente do montante emprestado, este se refere à capacidade que o tomador tem em repagar o empréstimo. É aqui se constrói a ficha cadastral, peça deveras importante na análise da capacidade de pagamento do tomador, quando bem elaborada é uma fonte preciosa de informações sobre o tomador. Para tal são utilizados os bancos de dados de proteção ao crédito para avaliar o histórico do tomador de recursos, sua capacidade de pagamento. A ficha cadastral deve preencher todos os requisitos para uma boa análise de capacidade.

Para Schrickel (2000, p.49), para se ter uma boa noção do caráter do tomador é analisar o cenário em que atua, como também a conjuntura econômica, sempre vislumbrando possíveis riscos de não pagamento da dívida.

2.2.1.2 CAPACIDADE

A Capacidade se refere à habilidade de pagar. Capacidade é a competência ou a possibilidade, habilidade do indivíduo em honrar seus compromissos.

Para, Schrickel (1997, p. 50), existe uma área cinzenta em que se mistura ou confundem, até certo ponto indefinível, como precisão, os “C” do Caráter e da Capacidade. Isto porque pode o tomador, literalmente, ser honesto, isto é, ele tem a inquestionável vontade (Caráter) de pagar as suas obrigações. Porém se sua habilidade (Capacidade) em fazê-lo for considerada anormal (leia-se, se ele for incapaz de pagar), sua vontade perde algo de seu valor.

2.2.1.3 CAPITAL

Blatt (1999, p.42) refere-se ao capital como sendo a fonte de receita a renda do cliente, ou seja, quais as origens de seus recursos, sua frequência e consistência.

Para Schrickel (1997, p. 52) constata-se que o capital abrange uma informação valiosa para determinação da capacidade de pagamento do cliente, tornando-se fator preponderante na decisão do crédito, através da medição dos índices financeiros relativos aos bens e recursos disponíveis para acobertar débitos.

2.2.1.4 CONDIÇÕES

Além de analisarmos o caráter, a capacidade, o capital do cliente, é necessário a avaliação das condições que envolvem o negócio a fim de estabelecer um parâmetro de risco. Segundo Schrickel (1997, p. 53) as condições dizem respeito ao cenário micro e macroeconômico em que o tomador está inserido.

Algumas variáveis que atingem a vida do cliente pode ser, os fatores climáticos, as barreiras ambientais, as políticas de relações externas e os hábitos culturais e religiosos.

Para Schrickel (1997, p. 54), toda negociação de crédito deve levar em conta o contexto atual as perspectivas futuras da economia.

2.2.1.5 COLATERAL

É grafada como em inglês e o seu significado é garantia, também chamada garantia acessória. Refere-se à riqueza patrimonial das empresas. Sua importância é para atenuar o risco, é uma tentativa de diminuir a inadimplência (SCHRICKEL, 1997).

A análise do colateral diz respeito aos bens do cliente que porventura possam ser oferecidos em garantia. As garantias têm a função de comprometer o devedor, moral e patrimonialmente. A sua vinculação pode inibir a inadimplência pelo temor de uma possível execução dos bens vinculados.

2.3. FERRAMENTAS DE CONTROLE FINANCEIRO

As ferramentas de controle financeiro são importantes para que todas as empresas tenham um setor financeiro saudável. Entre as várias ferramentas financeiras pode-se citar o orçamento e o fluxo de caixa (HOJI, 2010).

O orçamento é um instrumento de planejamento, que consiste em uma planilha onde se encontram todas as receitas e despesas esperadas e previstas para determinado período (exemplo semestral ou anual), e depois através de cálculos se avalia a situação das finanças, as vantagens de se usar um orçamento são muitas, além de ser um poderoso instrumento de controle, grande quantidade de informações, visualização rápida e com isso permite quais os gastos estão crescendo, diminuindo ou se mantendo constantes e também a evolução de sua receita para ao final saber se obteve déficit ou superávit (PIRES, 2006).

A elaboração de um orçamento empresarial faz com que os administrador tenham uma visão mais ampla sobre todos os negócios da empresa, fazendo com que a eficiência seja maior e com isso aumentando o crescimento organizacional.

O fluxo de caixa, diferente do orçamento que geralmente leva em conta um ano, é uma planilha de saldo diário, com o objetivo de evitar a falta de dinheiro para os pagamentos necessários. Sua estrutura é formada por saldo inicial + créditos – débitos = saldo final (PIRES, 2006).

Para Assaf Neto (2012, p. 61) o fluxo de caixa pode ser definido como:

Instrumento que permite ao administrador monitorar a evolução do equilíbrio ou do desequilíbrio entre as entradas e saídas de dinheiro durante um período determinado, possibilitando a adoção antecipada de medidas tendentes a assegurar as disponibilidades de fundos para atendimento dos compromissos da empresa e, ainda a ocorrência de recursos inativos, ou seja o objetivo do fluxo de caixa não é só o conhecimento da grandeza absoluta dos valores, mas a compatibilidade entre os ingressos e as saídas dos recursos de forma a assegurar riscos mínimos e lucratividade máxima para a empresa.

Portanto a percepção da realidade financeira que o orçamento e o fluxo de caixa mostram são muito grandes, se tornando indispensável o uso desta ferramentas. Para Hoji (2012, p. 408), “O sistema orçamentário deve possibilitar o controle das atividades projetadas, por meio do sistema contábil, pois o planejamento orçamentário é elaborado com base em conceitos contábeis.”

Sendo seu objetivo primário, prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, ocorridos na empresa durante determinado período,

para empresa desenvolver planos que assegurem que os recursos adequados estarão disponíveis para o alcance dos objetivos.

2.3.1 MEDIDAS DE CONTROLE DE COBRANÇA

A preocupação maior da administração de valores a receber, sequencialmente ao estabelecimento da política de crédito mais atraente para empresa, é manter um eficiente controle sobre o desempenho de sua carteira de duplicatas a receber ASSAF NETO (2003, p. 154).

Estabelecer um controle de cobrança de uma empresa é uma tarefa que costuma deixar os dirigentes bastante apreensivos. Controlar o fluxo de caixa a partir de conta a receber é fundamental para o bom funcionamento de uma empresa.

Segundo Assaf Neto (2003, p.154) esses processos de controle que deve assumir um caráter de atividade permanente na administração financeira da empresa, procurando, entre outras informações gerenciais importantes:

- Apurar o nível de atraso com os clientes estão pagando;
- Processar uma análise dos clientes de forma identificar a pontualidade com que saldam seus compromissos;
- Identificar as razões de determinada variação na carteira de valores a receber. Por exemplo, um aumento do montante das duplicatas a receber pode ser devido a maiores vendas, dilatação do prazo de cobrança ou maior volume de atrasos nos pagamento.

De acordo com Gitman (2012) o objetivo de gerenciar cada elemento do ativo e do passivo, serve para atingir um equilíbrio entre rentabilidade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa. Havendo desequilíbrio, os problemas surgem e se multiplicam deixando a empresa em dificuldades, que se não contornadas podem deixa-la a beira da falência.

2.4 CRÉDITO E COBRANÇA

Crédito e cobrança em resumo seria o pagamento da venda de produtos ou serviços a seus clientes, sendo o crédito uma troca de um objeto ou algum valor a alguém tendo a promessa do pagamento no futuro. E a cobrança nada mais é do

que receber o pagamento das datas de vencimentos estipuladas, ficando disponíveis no caixa da empresa.

Segundo, Schrickel (1997, p.25) toda empresa deve estabelecer regras claras e objetivas para efetuar a cobrança dos clientes que atrasam ou não efetuam o pagamento de um prestação. Se, de um lado a política de concessão de crédito busca minimizar o risco de que um determinado cliente se torne inadimplente, por outro a política de cobrança procura aumentar as chances de o cliente efetuar o pagamento de pelo menos parte da quantia que deve à empresa. As políticas de cobrança refletem os procedimentos adotados para receber uma duplicata na data do seu vencimento e as ações a serem adotadas no caso de atraso no pagamento.

2.4.1 COBRANÇA

Após uma venda, a empresa precisa receber, e com isso a cobrança é a responsável para que os prazos de vencimento sejam cumpridos pelos clientes. Com uma cobrança bem sucedida a empresa consegue se programar, tendo suas contas em dia, evitando a inadimplência causada por maus pagadores.

A venda é um processo que para ser bem sucedida, precisa ter início, meio e um fim. Segundo Lemes Jr (2002, p.455). “A cobrança é tão importante quanto a venda, visto que uma operação de venda só se completa quando o cliente amortiza totalmente o valor do débito”.

A gestão do contas a receber e a pagar, precisam caminhar juntas, com os mesmos objetivos para alcançar o equilíbrio necessário para a empresa. Por isso os profissionais responsáveis pela gestão do contas a receber devem estar sempre bem treinados e qualificados, pois lidar com cliente inadimplentes não é uma tarefa fácil. Métodos para alertar os clientes sobre atrasos nos pagamentos com telefonemas e e-mail são sempre importantes para evitar problemas maiores no futuro (BLATT, 2000).

Quando mais próximas as políticas de crédito e cobrança, melhor elas irão trabalhar, havendo menos problemas financeiros. Segundo HOJI (2003, p.133):

A política de cobrança deve ser implementada em conjunto com a política de crédito. Não deve ser facilitada demasiadamente concessão de crédito para, posteriormente, ter de aplicar rigidez na cobrança, ou vice-versa, Se já for esperada a dificuldade de cobrança no ato da concessão do crédito a determinados clientes, a avaliação deverá ser mais rigorosa.

Segundo Martins e Assaf Neto (1995, p 298), a cobrança feita por intermédio de bancos é a mais segura e prática e, geralmente custa menos do que a cobrança feita em carteira. Na maioria dos casos, a cobrança bancária é mais eficiente, pois se o sacado atrasar o pagamento o banco não dispensará os encargos moratórios, e ainda, poderá encaminhar o título para protesto após o vencimento. Até o vencimento da cobrança, o sacado tem a faculdade de efetuar o pagamento em instituições financeiras de sua preferência, facilidade que não terá após o vencimento. A cobrança em carteira, por medida de segurança devem ser depositados todos os valores recebidos em conta bancária previamente determinada e os cheques, quando recebidos de clientes, devem ser nominais à empresa e cruzados.

O setor de crédito e cobrança deve ter controle absoluto sobre todos os dados dos clientes, sempre atualizados, e emitindo relatórios periódicos para saber como se encontra a situação financeira da empresa, para com isso tomar as decisões corretas em cada situação.

2.5 INADIMPLÊNCIA

A inadimplência é o não pagamento à outra parte, pela aquisição de um bem durável ou não durável ou por prestação de serviço. Segundo Berni (199, p.119), “Inadimplente é o que não cumpre suas obrigações, ou não consegue honrar os termos pactuados em contrato”.

A inadimplência deve ser tratada como uma situação que pode vir a acontecer em qualquer empresa, por isso os administradores precisam saber primeiramente quais as causas dela estar acontecendo para depois solucioná-la. A inadimplência pode surgir por fatores externos como cliente endividados, mercado em crise, desemprego entre outros, ou por fatores internos como a negligência na análise e concessão de crédito, a empresa acaba correndo um alto risco, com isso. Todo administrador precisa saber o que está acontecendo com sua empresa e com os fatores externos, que ajudam a provocar a inadimplência, Determinar limites e regras, são algumas ações que ajudam a evitar essa inadimplência (SILVA, 2009).

Com a concessão fácil ao crédito, o nível de endividamento da população cresce, pois a renda dos trabalhadores não acompanhou esse acesso ao crédito.

O endividamento aumentou porque o crédito ainda cresce muito mais que a renda e enquanto isso acontecer, o endividamento total vai continuar aumentando – afirmou o economista da consultoria Opus André Gamerman que lembrou que o ritmo de crescimento de financiamentos no Brasil está em 16% e a renda cresce a uma taxa de 9%. (VALENTE, 2012, p.5)

Segundo Machado (2010), as micros e pequenas empresas são as que mais sofrem com a inadimplência, isso porque essas empresas não possuem as mesmas ferramentas e infraestrutura de controle em setores como crédito e cobrança em relação as grandes organizações. São muitos os problemas que a inadimplência traz para as empresas, ela evita que a empresa se desenvolva e invista, muitas vezes a organização acaba recorrendo a linhas de crédito e financiamentos desfavoráveis, com juros altos, isto acaba ocasionando para a empresa problemas com seus pagamentos, comprometendo todas as finanças dessa empresa, e muitas vezes levando-a falência.

Um dos recursos que as empresas podem adotar para evitar os altos índices de inadimplência é conhecer o perfil de seus clientes, saber com quem está lidando. Assim conseguira tratar cada tipo de cliente de uma forma específica que melhor satisfaça as necessidades tanto do cliente quando da empresa, evitando os atrasos nos pagamentos. Os administradores não podem confundir a vida pessoal com os negócios, principalmente com parentes e amigos, não devem ter medo de cobrá-los, o tratamento deve ser da mesmo forma que qualquer outro cliente.

Conforme Machado (2010), um bom começo para identificar os maus pagadores possuir um cadastro atualizado e detalhado sobre seus clientes, histórico de compras, consultar órgãos de proteção ao crédito como Serasa e SPC, fazer uma lista de maus pagadores, e sempre ter transparência com seus clientes, buscar conhecê-los e possuir políticas de crédito e cobrança bem planejadas e executá-las de forma rígida.

Portanto as empresas tem que estar cientes de que é preciso ter um bom planejamento e análise de crédito, pois não adianta em nada a empresa conceder crédito fácil a seus clientes, visando vender mais, se esses mesmos clientes não tem condições para pagar, isso vai gerar uma inadimplência para o organização, consequência dessa falta de planejamento financeiro.

2.5.1 INADIMPLÊNCIA SETOR AGRÍCOLA

A inadimplência em se tratando da atividade agrícola, dadas as suas incertezas intrínseca, tais como intempéries da natureza, doenças e pragas, etc. São capazes de afetar consideravelmente não só o volume produzido, como sua qualificação, e como consequência levar o produtor a ficar inadimplente (DIAS, 2009).

Com um política do governo levada por um crescimento baseado no consumismo, muitos setores investiram demasiadamente motivados pelo crédito fácil. No agronegócio a realidade não é diferente, motivo este que deve levar muitos produtores rurais a amargar a inadimplência de seus compromisso.

É necessário mensurar a situação de caixa (liquidez) dos produtores rurais de cada tipo de cultura, em cada região do país ao longo do tempo. Para isso deve-se levar em consideração fatores como possibilidade de quitação de dívidas de curto prazo (custeio), endividamento obtido em safras anteriores e endividamento de longo prazo associado e investimento (IAPAT, 2015).

Com o aumento dos juros, crédito restrito e queda nas vendas se limita a capacidade de produzir. O setor agrícola já vem sofrendo com esse problema, agora com a crise financeira, o produtor vai comprar menos insumos e produzir menos.

2.6 NEGOCIAÇÃO COM CLIENTES INADIMPLENTES

Para Blatt (1999, p.106) um cobrador bem sucedido deve saber como atacar, deve fazer qualquer coisa para obter o seu dinheiro, sempre no limite legal e moral.

A negociação é um processo científico, quando se estabelece o problema conjunto que deve ser resolvido. A tarefa de ouvir a outra parte do negócio requer paciência e autodisciplina. Ouvir não é fácil, mas pode ser algo valioso pois todos tem uma profunda necessidade de ser compreendidos, isso ajuda no entendimento do problema, fazendo com que a outra parte fique mais disposta a ajudar na solução.

Todas as empresas têm que lidar com clientes problemáticos. Não somente com pagador lento, mas também com o cliente que está com dificuldades financeiras, não apresentado condições de saldar os seus débitos. Cabendo à empresa dar todas as condições possíveis e necessárias para cobrança deste valores.

Quando da cobrança de algum cliente, é preciso estar preparado, por isso a importância de verificar o histórico do consumidor e analisar, diante das possibilidades de acordo, qual irá atender melhor a empresa. Devendo ter em mente as condições que deseja e escolher a melhor: 1- A ideal – Receber tudo, tudo com multa e juros; 2- A aceitável – Abrir mão da multa e dos juros e receber o principal; 3 – A negociada – Parcelar a dívida, procurando manter multas e juros; 4 – A menos ruim – Não cobrar multa e juros, dar um desconto e parcelar em poucas vezes; 5 – A antes disso que nada – Devolução do material comprado, com depreciação (LUIS SANTOS, 2014, p 18).

Em últimos casos quando a negociação não tiver sucesso, a empresa deve buscar estes valores através de ações judiciais, para tentar diminuir com isso suas perdas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Foi realizado um Estudo de Caso, método esse que é caracterizado, por ser um estudo intensivo que leva em consideração, principalmente a compreensão como um todo dos assuntos investigados e análise detalhada do objeto de estudo que deve contribuir na obtenção de respostas.

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Yin, (1994) afirma que esta abordagem se adapta à investigação em educação, quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes, quando o investigador procura respostas para o como? E o porquê? Quando o investigador procura encontrar descrever ou analisar o fenômeno, a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende a dinâmica do fenômeno, do programa ou do processo.

3.2 LOCAL DA PESQUISA

O estudo se limita a política de crédito e cobrança da Agrocesar Equipamentos agrícolas Ltda ME, situada em São Lourenço do Oeste, região Nordeste do estado de Santa Catarina, Brasil. O período de estudo e análise dos dados ocorreu de junho a setembro de 2016.

3.3 COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

Os dados e as informações acerca da empresa num todo foram obtidas através de observação direta dos documentos e notas lançadas, e explicações das pessoas envolvidas nas transações diárias do setor.

O principal instrumento selecionado foi a entrevista, através de perguntas diretas e claras objetivou-se identificar os pontos fortes e fracos, no setor financeiro

da empresa, buscando identificar a eficiência dos procedimentos adotados e as medidas preventivas à inadimplência.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS E INFORMAÇÕES

Os dados coletados foram analisados qualitativamente através de interpretações dos documentos lançados no setor financeiro, sobre critérios determinados pela empresa. Buscando demonstrar os efeitos da falta de análise financeira na liberação de crédito sobre o saldo do contas a receber.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A EMPRESA

A Agrocesar Equipamentos agrícolas Ltda ME, está situada no Acesso Sul, 364 em São Lourenço do Oeste, Santa Catarina, tendo como ramo de atividade o comércio atacadista de máquinas, aparelhos e equipamentos para uso agropecuário, sua região de atuação compreende os municípios do Oeste Catarinense e Noroeste do estado do Paraná.

A Agrocesar como é conhecida, começou suas atividades em setembro de 2001, quando seu proprietário decidiu usar seu bom relacionamento junto aos agricultores da região e seu conhecimento na área de máquinas e implementos agrícolas para fundar a empresa, hoje a empresa trabalhando com venda de máquinas e insumos agrícola em geral, tendo como principal atividade venda e manutenção de equipamentos para pecuária leiteira (ordenhas e resfriadores), buscando sempre novos clientes e fidelizar os já existentes.

O Quadro funcional da empresa é composto por oito funcionários, todos capacitados e treinados para bem atender seus clientes, tendo como pilar o respeito ao consumidor aliado a uma excelente prestação de serviço que é confirmada pelos vários prêmios recebidos no setor.



Figura 1 - Vista da entrada da empresa
Fonte Autor (2016)

4.1.1 ESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL

O setor financeiro tem várias atribuições que serão relatadas a seguir para conhecer melhor a funcionamento operacional do setor:

- Efetuar pagamentos diversos;
- Baixar os títulos recebidos;
- Lançar as notas fiscais dos fornecedores para agendamento e pagamento;
- Controlar cheques pré-datados e devolvidos;
- Fazer movimentação bancária diária de pagamento e recebimentos;
- Fechar caixa diário;
- Dar suporte nas negociações de cobrança;
- Análise e concessão crédito para cliente;
- Dar suporte ao atendimento dos clientes na loja;
- Efetuar ligações para cliente em atraso;
- Negociar e prorrogar títulos;
- Atendimento do telefone.

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa Agrocesar Equipamentos agrícolas Ltda ME é uma empresa que trabalha na área de equipamentos e insumos agrícolas, e que já está a 15 anos no mercado. Uma empresa sólida, que busca satisfazer as necessidades de seus clientes com produtos e serviços qualificados.

Como setor de crédito e cobrança da empresa vem passando por dificuldades, oriundas pela inadimplência, que é um dos principais problemas detectados pelo proprietário, que vem ameaçando o crescimento e desenvolvimento da empresa. Há várias contas em atrasos, em decorrência da falta de pagamento de alguns de seus clientes, sendo algumas ainda do ano de 2014, e mesmo com a intenção do proprietário em fazer algum acordo para o recebimento dessa dividas, os clientes em muitos casos não aceitam. Se considera inadimplente qualquer índice superior a zero, por isso se torna extremamente necessário a reestruturação do setor de crédito e cobrança.

Outro problema que o proprietário mencionou é referente aos clientes amigos, por ser uma cidade pequena todo mundo se conhece, sendo que possuem entre seus clientes fixos, amigos de vários anos, e com isso, ele sente dificuldades para fazer a cobrança a seus amigos, sendo que os mesmo muitas vezes se sentem ofendidos por estarem sendo cobrados. Mas a empresa deve saber separar bem a vida profissional com a pessoal, e deixar bem claro aos seus clientes amigos, que os negócios não interferem em nada em suas amizades. Atualmente a empresa faz cobrança apenas por telefone, com visita presencial, em casos mais antigos o proprietário vai até a casa do devedor para tentar negociar a melhor forma de sanar está dívida, a empresa deve buscar métodos de cobrança mais eficientes para não haver tantas contas a receber.

O diagnóstico do setor de crédito e cobrança da empresa Agrocesar Equipamentos Agrícolas Ltda ME, mostra que existem vários problemas a serem solucionados, sendo necessária uma reestruturação deste departamento, a fim de reduzir e controlar a inadimplência da empresa.

4.3 ANÁLISE DAS ATIVIDADES

Foram analisados relatórios do contas a receber, através de informações e documentos que a empresa possui arquivados, conversas com o proprietário e observações feitas no dia a dia da empresa, durante a execução das suas atividades.

Com objetivo de conhecer os clientes inadimplentes, facilitando assim a identificação do perfil de cada consumidor que está inadimplente com a empresa, conhecer os métodos de pagamentos utilizados, e averiguar se esses métodos eram os mais recomendados para evitar o endividamento dos clientes, conhecendo as ferramentas mais utilizadas no contas a recebe e assim analisar mais detalhadamente o setor. Identificando também quais as condições usadas para analisar os clientes no ato da concessão de crédito e na cobrança.

Essa atividade foi feita através da identificação dos clientes que estavam com contas em atraso, localizando quem eram essas pessoas através dos relatórios, sabendo qual a forma que eles utilizaram no passado para efetuar seus pagamentos por meio dos seus históricos, e os procedimentos que eram utilizados pelo departamento de crédito e cobrança da empresa. Com isto à empresa pode verificar

se os métodos utilizados por ela estão sendo bem aceitos pelos clientes, identificando quais as ferramentas que os clientes mais utilizam e gostam, assim, a empresa pode se adequar e mudar para aumentar a satisfação de todos os envolvidos.

4.3.1 ANÁLISE DE CRÉDITO

Para a empresa a grande causa dessa inadimplência é a falta de uma análise correta na hora de conceder o crédito aos clientes, saber quais os consumidores que realmente tem condições de pagar pelos produtos que estão comprando.

No passado a empresa utilizava como método de concessão de crédito apenas o fato de conhecer o cliente há vários anos, e pela amizade, hoje a empresa percebe, que se continuar com essa estratégia ultrapassada terá sérios problemas de fluxo de caixa. Por isso a Agrocesar Equipamento Agrícolas Ltda Me, sabe que precisa modernizar seu setor de crédito e cobrança. Analisar mais detalhadamente os clientes antes de conceder crédito.

Com o objetivo de melhorar a avaliação de crédito, foram definidos procedimentos a ser utilizado para avaliação dos cliente. Procedimentos estes baseado, nos cinco C's do credito: que são o caráter: referente ao histórico do solicitante quanto ao cumprimento de suas obrigações financeiras e contratuais, a capacidade: referente ao potencial do solicitante para quitar o crédito solicitado, o capital: referente a solidez financeira do solicitante, colateral: referente ao montante de bens colocados à disposição pelo solicitante para garantir o crédito, e as condições: referente às condições econômicas e setoriais vigentes, assim como elementos especiais que possam vir a afetar tanto o solicitante como o credor.

Abordando os fatores que tendem a ser determinantes para liberação do mesmo, traduzidos para a realidade operacional da empresa, sempre levando em consideração a agilidade e segurança no momento da avaliação:

A) Padronizar a avaliação de crédito. De modo a alavancar as vendas e diminuir os problemas com a inadimplência. Consiste no processo pelo qual se reúnem todas as informações possíveis a respeito de determinado cliente, avaliando com isto a compatibilidade do crédito solicitado com a capacidade financeira. Na

avaliação de crédito podemos errar de duas formas liberando crédito a quem não merece, ou negando crédito a quem é merecedor.

B) Avaliação em conjunto, envolvendo na avaliação de créditos os técnicos da empresa que prestam serviços externos e tem o conhecimento físico de muitos clientes.

C) Reavaliação dos limites de créditos disponíveis. Foi estabelecido que os cliente sem compras a mais de 90 dias teriam seu limite zerado, e ao mesmo um vez ao ano seria reavaliados todos os limites de crédito, para forçar uma nova consulta no momento da venda.

D) Definir uma escalas de limite de crédito para clientes e documentação necessária para cada limite. Na solicitação de crédito se avalia o cliente (CPF/CNPJ), nas empresas de proteção de crédito (Serasa / Boavista), caso o mesmo apresente restrições seu crédito é negado sobrando para este a venda à vista, caso o mesmo não apresente restrição, deve se seguir os parâmetros estabelecidos abaixo:

- Limite de até R\$1.000,00, atendente consulta e libera pedido para faturamento;
- Limite de R\$1.000,01 a R\$3.000,00, atendente consulta e o responsável pelo setor de crédito e cobrança libera;
- Limite de R\$3.000,01 a R\$7.000,00, atendente consulta, preenche ficha cadastral do cliente, encaminha avaliação para setor de crédito e cobrança, que deve validar informações com os técnicos, e a liberação deve ter o com conhecimento do proprietário;
- Limites acima de R\$ 7.000,01 consulta, preenchimento da ficha cadastral validação das informações em loco, busca de informações comerciais do cliente, liberação com aval do proprietário da empresa.

Estes valores foram obtidos através do histórico de venda à prazo da empresa, valendo-se dos valores médios, sendo considerado também a agilidade na liberação do credito, e o risco que a empresa está disposta correr.

Apêndice A – ficha cadastral

Modelo proposto para análise e concessão de crédito a clientes:

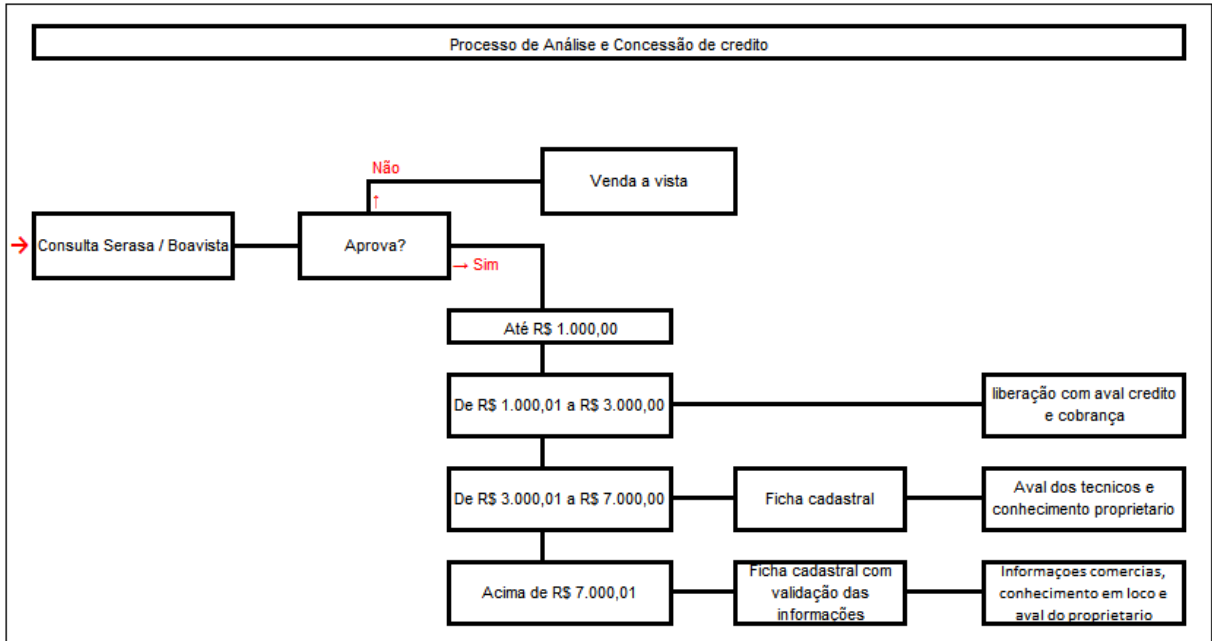


Figura 3 – Parâmetros de avaliação de crédito

E) Criação de limite adicional para vendas de maquinários e equipamentos com valor agregado maior, este limite segue os parâmetros de avaliação indicados acima, com validade até o vencimento do título correspondente ao bem adquirido. Com este limite adicional pode ser evitar que o cliente fique com um limite de crédito muito alto para seu padrão habitual de compra, evitando assim compras sem previa consulta e validação de informações.

4.3.2 NÍVEL E CAUSAS DA INADIMPLÊNCIA

Para ter reais condições de avançar na busca de soluções e propostas concretas, com relação a inadimplência da Agrocesar Equipamentos Agrícola Ltda Me, diminuindo assim a chance de fracasso dos objetivos salientados, que é propor novos métodos administrativos no setor de crédito e cobrança, foram levantados todos os dados disponíveis do setor financeiro.

A principal abordagem utilizada para identificar o nível e as causas da inadimplência foram os relatórios da empresa, sabendo assim a quantia de dinheiro que a empresa tinha a receber. E analisando o histórico dos clientes foi possível identificar as causas e os motivos da inadimplência, utilizando também informações coletadas sobre os clientes maus pagadores com outros comércios do ramo do

agronegócio da região, traçando assim um perfil destes consumidores inadimplentes.

Essa atividade proporcionou que a empresa, Agrocesar Equipamentos Agrícolas Ltda Me, ficasse atualizada sobre a quantidade de dinheiro que tinha a receber dos clientes inadimplentes, e assim buscasse sanar essas dívidas através de cobranças e renegociações, começando com as contas mais antigas.

Saber o nível de inadimplência é algo essencial para todas as empresas, com isso, as organizações conseguem identificar se estão em uma margem aceitável de inadimplência no ramo em que atuam. Através desta atividade a empresa verificou que a maior causa ou motivo da inadimplência, é a má concessão de crédito a clientes que são maus pagadores e já possuem um histórico ruim, tanto na empresa, quanto, nos demais estabelecimentos da região.

A empresa considera um cliente inadimplente após 1 dia de atraso do pagamento, levando em conta todas as contas em atraso e o total que a empresa tem a receber, estima-se que a Agrocesar Equipamentos Agrícolas Ltda Me, possui um inadimplência de 25%. Muito desta inadimplência se deve ao fato de como a empresa trabalha seu conta a receber, utilizando a antiga “ficha” onde o cliente adquire seus produtos e serviços, anota-se na ficha, e o cliente assina. Esse sistema tem muitas falhas, pois muitos cliente não apresentam condições financeiras para saldar seus compromissos, ficando em atraso, outra fator que dificulta o controle são os pagamentos parciais, e compras antes do pagamento total da dívida. Isso acaba dificultando todo um processo de programação financeira que a empresa possui, sendo que os devedores muitas vezes não cumprem com os valores e prazos estipulados pela empresa.

Com o objetivo de reduzir estes valores em aberto, e melhorar o fluxo de caixa da empresa, foram tomadas algumas medidas de cobrança visando solucionar principalmente as cobrança mais antigas:

- Foi bloqueado nova venda de qualquer valor para cliente com títulos ou saldo em aberto superior a três dias;
- Foram bloqueados como pagamento antecipado, cliente com títulos vencidos a mais de 30 dias;
- Foi ligado para todos os clientes com atraso nos pagamento;
- Realizada um força tarefa com visita na propriedade dos cliente com valores vencidos superiores a R\$ 1.500,00 para acerto;

- Foram protestados títulos dos cliente que de um forma ou de outra não negociaram suas dívidas;
- Para dividas de valores maiores em que não houve acordo foi feito levantamento de bens e ajuizado ação judicial de cobrança.

4.3.3 REESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE CRÉDITO E COBRANÇA

Para conhecer melhor a situação em que o setor de crédito e cobrança da empresa se encontra, políticas e métodos que são utilizados, como mencionados anteriormente, são métodos ultrapassados, como a ficha de marcação e uma análise de crédito incorreta dos clientes. Conhecendo o setor como um todo, verificando seus pontos fortes e seus pontos fracos, que deveriam ser revistos e encontrar novas maneiras de trabalhar, para garantir a maior segurança e o nível de acerto, diminuindo prejuízos e aumentando os lucros.

O setor foi analisado através de pesquisas documentais, em relatórios da empresa, em entrevistas com o proprietário e o funcionário do setor, e principalmente através das observações dos métodos utilizados nas atividades do departamento de crédito e cobrança.

Com essa atividade conseguiu-se conhecer melhor seu departamento de crédito e cobrança, detectou-se quais são os erros que estão comprometendo os resultados. Entre os problemas detectados estão à má análise do cliente na hora de conceder o crédito, a empresa buscará analisar de forma mais profunda o histórico e o perfil financeiro desse cliente antes da concessão de crédito. Também verificou-se que a empresa possui métodos de controle de cobrança ultrapassados e que devem ser modernizados, para que essa atualização satisfaça as necessidades da empresa. Identificou que a empresa precisa usar ferramentas de cobrança mais eficientes e confiável, para que assim consiga diminuir o nível de inadimplência e modernizar o departamento de crédito e cobrança.

O departamento de crédito e cobrança da empresa é o setor que destoa dos demais, e que não está produzindo os resultados esperados, para que a empresa cresça e se desenvolva no seu ramo de atividade. Essa ação foi feita para levantar novas estratégias, que ajudassem a empresa a reduzir o nível de inadimplência, as perdas definitivas e conseqüentemente buscar melhorar as políticas do setor de crédito e cobrança e identificar novas ações corretivas, que modernizem o setor.

Um dos maiores problemas enfrentados atualmente pela empresa é o seu controle financeiro, ou não controle, pois o mesmo é feito de maneira precária ou incorreta, isso acarreta muitos prejuízos, onde muitas decisões são tomadas sobre dados incorretos ou imprecisos, diminuindo a eficiência e a competitividade da empresa.

Antes de propor novas estratégias, foram analisados todos os dados da empresa levantados nas etapas anteriores. As conversas com o proprietário e com o colaborador do setor financeiro também ajudaram muito nesse processo, para saber quais ideias levantadas teriam a possibilidade de dar certo na empresa, se tinha viabilidade financeira e aceitação, dos colaboradores e dos clientes para posteriormente implantá-las.

Com o levantamento de novas estratégias que a empresa deveria tomar para sanar seus problemas financeiros, o proprietário começou a ter uma nova visão sobre como deveria analisar seus clientes e trabalhar no setor de crédito e cobrança, principalmente adequando-se as exigências do mercado atual.

A busca por mecanismos de proteção contra a inadimplência é uma tarefa complexa, mas cabe ao empreendedor saber lidar com isso e criar meios para combatê-la. As melhorias sugeridas para modernizar e agilizar a cobrança da empresa foram as seguintes:

- A implantação do boleto bancário de cobrança registrada e com protesto automático após 20 dias vencido;
- Extinção da ficha de conta corrente;
- Implantação de cobrança através de cartão de débito e crédito;
- Elevação de taxa de juros por atraso de 2% para 5%.
- Não aceitar mais pagamento com cheques de terceiros;
- Ligação para os cliente com títulos em atraso no dia seguinte ao vencimento.
- Através de convênio com Serasa, envio de carta de cobrança para cliente em atraso com títulos vencidos a mais de 10 dias;

Com a implantação do boleto bancário e extinção da ficha de conta corrente, tem-se uma série de melhorias, tais como: o cliente fica de posse de um documento contendo valor da dívida e vencimento, não haverá mais a necessidade do cliente se deslocar até a loja para efetuar o pagamento, o protesto automático vai pressionar o

cliente a efetuar o pagamento no vencimento ou negociar sua dívida para não ter seu nome negativado.

A implantação de cobrança, por meio de boleto bancário, é uma das ações mais importantes para melhorar a saúde financeira da empresa, o método vem se mostrando muito eficiente devido a facilidade de controle das entradas de recursos e também possibilita uma maior segurança para o empresário e seus funcionários.

A elevação na taxa de juros, é mais uma forma de força o cliente a respeitar o vencimento do título, pois em caso de atraso terá que pagar além do valor do título o montante dos juros. Outro ponto positivo com o aumento da taxa de juros, em caso de negociação para receber valores em atraso, haver uma gordura maior para negociação. O percentual de juros foi definido através de consulta dos boletos pagos pela empresa mais alguns boletos do comercio da região, utilizando como base o maior valor praticado.

Nada melhor do que criar possibilidade de pagamento ao seus cliente, com a utilização de máquina de cobrança conveniada, a empresa recebe sua venda de forma mais rápida e segura, e em contra partida abre-se novas condições de parcelamento e pagamento os clientes.

Um estudo feito pela Boanerges & Cia, consultoria em varejo, revela o dinheiro não é mais a forma preferida dos brasileiros para fazer suas compras e pagar suas contas. O trabalho demonstra que, 2013, os meios eletrônicos de pagamento movimentaram cerca de R\$ 1,1 trilhão nas suas várias modalidades, em sua maioria cartões de crédito e débito. Este montante representa 37% do total de gastos feitos pelos brasileiros que alcançou o valor de R\$ 3 trilhões em 2014, segundo o IBGE.

Não recebendo mais cheques de terceiros a empresa força que o cliente utilize o boleto ou o cartão com forma de pagamento, e evita gastos e desgastes desnecessário para cobrança dos mesmos em caso de devolução.

Com a ligação para os clientes com títulos em atraso a empresa informa o cliente sobre o vencimento do títulos, e os meio para pagamento, evitando que o mesmo deixe de pagar o título por esquecimento ou perda do mesmo.

Envio de carta para os clientes com informativo do atraso e do possível registro do seu nome no Serasa caso do não pagamento até tal data, forçando cliente a efetuar o pagamento, para evitar custo e gastos desnecessários, (através de convênio com Serasa). Esta ação busca usar a preocupação que principalmente

as pessoas do interior tem com seu nome para força-las a efetuar o pagamento da dívida.

Ainda que encontrar a melhor forma para lidar com cliente inadimplentes depende muito do modelo de negócio, com estas alterações a Agrocesar Equipamentos agrícolas Ltda ME, está procurando desenvolver mecanismo para se proteger de calotes e meios que permitam manter o seu caixa saudável. Buscando passar a seus clientes uma imagem de empresa séria e firme com relação a cobrança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelos resultados obtidos com as alterações sugeridas, onde a inadimplência total da empresa passou dos 25%, para os atuais 12% pode se concluir que, com algumas medidas acertadas a empresa consegue manter os índices de inadimplência sob controle. É necessário distinguir com todo cuidado o tipo de tomador de recurso. A confiança no cliente deve estar respaldada na capacidade e no caráter do cliente, e a empresa deve estar sempre analisando os dados para determinar a confiabilidade das informações.

Uma análise criteriosa para liberação do crédito é de extrema importância para diminuição dos índices de inadimplência, pois à inadimplência vai dificultar o crescimento e desenvolvimento da empresa. Uma avaliação de crédito eficiente se faz cada vez mais vital para o bom andamento das empresas.

Antes de propor melhorias, foi preciso conhecer a realidade da empresa, saber quais eram os métodos utilizados pelo setor de crédito e cobrança, para poder identificar como estava a situação financeira da empresa, seu nível de inadimplência e porque ela estava acontecendo. Após conhecer a realidade da empresa, e como funcionava o setor de crédito e cobrança, identificaram-se as falhas, conseguindo assim, propor novas políticas e uma nova abordagem administrativa.

Este trabalho mostra como é importante para a empresa, criar e desenvolver políticas de crédito e cobrança que resguarde o seu patrimônio, e lhe assegurem continuidade, dando aos seus clientes, variadas possibilidades de prazo e condições de pagamento, porém estes prazos e condições devem estar dentro de uma realidade financeiras tanto dos clientes com da empresa. Nos dias atuais também se faz necessário ter um rígido controle sobre os pagamento dos seus clientes, desenvolvendo formas de acompanhamento diário, buscando parceiros que lhe ajudem e facilitem este processo de cobrança.

Estabelecer práticas mais eficientes, é a melhor saída para que a cobrança não se torne uma dificuldade para os dois lados ter práticas claras, simples de cobrar serve para diminuir a possibilidade de mal entendidos, e evitar situações delicadas entre as parte garantindo assim o cumprimento das obrigações acordadas.

Este estudo poderá ser usado por qualquer empresa de pequeno e médio porte que sofre com os altos índices de inadimplência, pois ele mostra a importância de analisar os processos executados pelo setor de crédito e cobrança dentro de uma

organização, com o objetivo de identificar quais processos trazem prejuízos para as metas da empresa.

Devemos analisar como um todo, os processos do setor que possui dificuldades dentro das organizações, pois não é possível encontrar soluções eficazes sem descobrir antes a raiz do problema.

As dificuldades encontradas na realização deste trabalho foram o acesso a algumas informações da empresa. Em relação às mudanças propostas, buscou-se mostrar que essas novas estratégias não eram apenas em benefício da empresa, mas também para os funcionários, que teriam um sistema mais seguro e dinâmico, além de garantir a sobrevivência da empresa.

Portanto este trabalho teve como objetivo propor novas estratégias a serem seguidas pela empresa Agrocesar Equipamentos Agrícolas Ltda Me, através de uma análise do setor de crédito e cobrança e com a identificação das falhas que estavam sendo cometidas, visando assim, a saúde financeira da empresa com a diminuição do nível de inadimplência, proporcionando que a empresa continue crescendo e se desenvolvendo.

REFERÊNCIAS

BERNI, Mauro Tadeu. **Operação e concessão de crédito**: os parâmetros para a decisão de crédito. São Paulo: Atlas, 1999.

BLATT, Adriano. **Cobrança & recuperação de dívidas**: técnicas e estratégias, um guia prático. Salvador: Casa da Qualidade, 2000.

CARDOSO, Ruy Lopes. **Orçamento empresarial**: aprender fazendo / Ruy Lopes Cardoso. – São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – teoria, processo e prática**. 4° Ed. Rio de Janeiro: Elsevier – Campus, 2006.

D'AMATO, Carmen Lucia. **Curso básico de finanças**: entendendo finanças de maneira prática e objetiva / Carmen Lucia D'Amato... [et al.]. – São Paulo: Atlas, 2012.

FREITAS, Marcel de. **Funções administrativas**. 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/34939272/Funcoes-administrativas-Planejamento-Organizacao-Direcao-Coordenacao-e-Controle>>. Acesso em: 10 agosto 2016.

GUEDES, Ronaldo. **Administração**. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/administracao-uma-introducao/13034/>>. Acesso em: 24 de agosto 2016.

ASSAF NETO, Alexandre. Fundamentos de **Administração financeira**: uma abordagem prática: estratégias, análise, planejamento e controle financeiro. 1°. ed. São Paulo: Atlas, 2010

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática: matemática financeira, estratégias, análise, planejamento e controle financeiro. 4°. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HOJI, Masakazu. **Planejamento e controle financeiro**: fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial. Masakazu Hoji, Hélio Alves da Silva – São Paulo: Atlas, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial / Masakazu Hoji. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

LEAL, Cícero Pereira. **Planejamento Financeiro Pessoal**. 2008. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/2500872b247e4e1b03256d03006017c9/d78d9b15634fb4d383257669004e9889/\\$FILE/ARTIGO%20CIENT%C3%8DFICO.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/2500872b247e4e1b03256d03006017c9/d78d9b15634fb4d383257669004e9889/$FILE/ARTIGO%20CIENT%C3%8DFICO.pdf)>. Acesso em: 15 de julho 2016.

LEMES JR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MACHADO, Pauline. **Inadimplência: o pesadelo de todas as empresas**. 2010. Disponível em: <<http://carreiraenegocios.uol.com.br/gestao-motivacao/46/artigo265017-1.asp>>. Acesso em: 05 setembro 2016.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria geral da administração** / Fernando Cláudio Prestes Motta, Isabella Gouveia de Vasconcelos. – 3. Ed. rev. – São Paulo: Thomson Learning, 2006.

OFF Impressos. 2010. Disponível em: <http://graficaserra-es.blogspot.com.br/p/outros.html>. Acesso em 30 junho 2016.

PERERA, Luiz Carlos Jacob. 2010. **Análise e concessão de crédito para pequenas e médias empresas. Estudo de caso: Empresa do setor de pescados.** Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/portal/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/994>>. Acesso em: 18 setembro 2016.

PIRES, Valdemar. **Finanças Pessoais, Fundamentos e Dicas: Pires. – Piracicaba:** Editora Equilíbrio, 2006. 114 p. Disponível em: <<http://www.pires.pro.br/documentos/livrofinpess67908.pdf>>. Acesso em: 15 agosto 2016.

SILVA, Daniel Paulo Esmerino Golçanves Da. **INADIMPLÊNCIA – As causas mais prováveis dela ocorrer:** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/economia-e-financas/inadimplencia-as-causas-mais-provaveis-dela-ocorrer/27295/>>. Acesso em: 05 setembro 2016.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

VALENTE, Gabriela. **NÍVEL DE INDIVIDAMENTO:** 2012. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/endividamento-do-brasileiro-bate-recorde-em-outubro-aponta-bc-7138809>>. Acesso em: 26 agosto 2016.

