# INSTRUMENTO DE APOIO GERENCIAL 55

55

SEBRAE
Parceiro dos brasileiros

**IDENTIFICAÇÃO:**

**Título : POLÍTICA DE COBRANÇA E CONTROLE DA INADIMPLÊNCIA**

**Atributo : PONTUALIDADE NO RECEBIMENTO**

**Processo : COBRANÇA E CONTROLE DE INADIMPLÊNCIA**

## ORIENTAÇÕES SOBRE O INSTRUMENTO:

O QUE É:

Trata-se de documento cujo objetivo é o de orientar o empresário na definição de uma política de cobrança e controle da inadimplência, evitando prejuízos decorrentes do não recebimento com pontualidade dos bens, produtos ou serviços que são vendidos através dessa modalidade (vendas a crédito) de comercialização.

PARA QUE SERVE:

Serve para instruir o empresário no uso de práticas corretas de administração e concessão de crédito e, ainda, para se atingir os seguintes objetivos:

- Aumentar as vendas;
- Manter políticas de crédito eficazes;
- Fornecer crédito com maior segurança e menor risco;
- Garantir o recebimento;
- Manter um fluxo de caixa previsível e confiável;
- Reduzir custos na liberação de crédito;
- Reduzir custos na recuperação de crédito.

COMO SE UTILIZA:

A gestão de crédito e cobrança pressupõe uma ação coordenada da análise e liberação do crédito, e uma eficiente recuperação de parcelas em atraso. Com este instrumento sua empresa pode aumentar a eficiência dos processos de crédito e cobrança, reduzindo riscos e perdas com inadimplência.

É quase uma arte equilibrar a concessão de crédito e sua eficiente recuperação. Diversas perguntas precisam de respostas rápidas e precisas.

- Como conceder crédito sem se arrepender amanhã?
- Como escolher os melhores clientes para fidelizar através da concessão de crédito?
- Como acompanhar o comportamento destes clientes ao longo do tempo?
- Como acompanhar o comportamento dos clientes que se tornaram inadimplentes?
- Quais os motivos que levaram bons clientes e tornarem-se inadimplentes?
- Como antecipar estes problemas e tomar decisões pró-ativas reduzindo a inadimplência?

• Quais os clientes que devem ser acionados primeiro? Os que devem mais ou os que devem há mais tempo?
• Quais são meus cobradores mais eficientes?
• Como reduzir o número de ações de cobrança aumentando a recuperação de créditos?
• Quando vale a pena terceirizar a carteira de cobrança?

A seguir, apresentamos recomendações que permitem estabelecer uma política efetiva de cobrança e controle da inadimplência em sua empresa. São de implementação simples e conseguem resultados significativos, tanto na redução da inadimplência, quanto na recuperação de parte ou totalidade da dívida nas situações mais difíceis (falências, concordatas, liquidações...). São elas:

**• Controle contínuo dos seus devedores.**

**A redução das perdas ligadas à inadimplência, passa pelo controle da evolução dos recebimentos e pela previsão de um conjunto de ações a implementar quando se verifica um atraso.**

a) Controle dos tetos e dos atrasos.

Ter um controle permanente dos clientes com uma planilha que indica para cada cliente: o total da dívida, o valor não vencido, o valor vencido (a parte vencida é classificada por períodos de antiguidade, < 15 dias, >15 dias e <30 dias>30 dias e <60 dias ...). Esta planilha deve estar atualizada e analisada semanalmente. Convém ter esta planilha emitida diretamente pelo seu programa financeiro.

Com os clientes que ficam com notas fiscais vencidas, deve-se tomar logo providências. Deve haver uma pessoa encarregada e responsável deste controle.

b) Negociar um plano de liquidação.

O principio de base é contatar o cliente assim que a dívida estiver com atraso. É perguntado o motivo do atraso e é negociada uma nova data para o pagamento.

Anotar as informações fornecidas pelo mesmo, motivo do atraso, nome e cargo das pessoas contatadas, nova data negociada.

Pedir que o seu devedor lhe envie, via fax/e-mail, solicitação de novo prazo de pagamento, com indicação do motivo do atraso. Você está fazendo um favor ao seu devedor ao dar-lhe um novo prazo. O mínimo que ele deve fazer é cumprir esta formalidade. Tente obter um cheque pré-datado com o novo vencimento.

Se o seu cliente não puder pagar de uma só vez o débito procure negociar um novo plano de liquidação da dívida. Avise ao comercial sobre a situação e pondere já a aplicação de juros. É melhor cortar o fornecimento ou condicioná-lo aos pagamentos previstos.

**• Agir rápido.**

**Não deixar a situação piorar. Se houver descumprimento dos pagamentos, você deve agir rapidamente. Quem recebe é quem "ataca primeiro".**

a) Tenha um plano de ação.

As empresas que conseguem melhor ressarcimento das quantias devidas são aquelas que já têm pronto um "manual de cobrança" para agir logo que a inadimplência fique patente.

Este plano de ação relata as etapas e as medidas a serem tomadas consoante a evolução da situação.

Se o plano de liquidação (citado anteriormente) que foi negociado com o devedor, não está sendo cumprido, ou se a negociação com o devedor não permitiu chegar a um acordo sobre uma nova data de pagamento, devem ser rapidamente tomadas as mais drásticas medidas previstas no plano de ação.

Exemplo de plano de cobrança:

A seguir indicamos algumas das medidas que podem constar num plano de cobrança:

Etapa 1: Enviar uma carta registrada, com Aviso de Recebimento, que dá um prazo de uma semana para honrar o seu compromisso. Se isso não acontecer, é indicado que serão tomadas as ações judiciais adequadas.

Etapa 2: Cortar totalmente o fornecimento. Contatar o fiador e as pessoas que deram recomendações, para comunicar a situação de inadimplência do devedor.

Etapa 3: Divulgar a situação do inadimplente no mercado onde ele atua. Essa medida é muita eficaz junto dos devedores mais desonestos. A divulgação da fama de caloteiro impossibilita a continuação da sua atividade e eles costumam liquidar seus compromissos para se livrar de tal fama.

Etapa 4: Pressionar, enviando seus funcionários à empresa para pedir explicações sobre a situação.

Etapa 5: Pedir ao seu advogado para entrar em contato com o cliente. Uma ligação feita por um advogado é uma clara demonstração da sua determinação em reaver o que é seu.

Etapa 6: Protestar as dívidas no cartório e comunicar ao devedor esta providência.

Etapa 7: Executar as garantias ou responsabilizar os fiadores.

Etapa 8: Outras ações judiciais apropriadas: pedido de falência, execução ...

A cada etapa é associado um prazo. Se nesse prazo as medidas previstas não surtirem efeitos, passa-se à etapa seguinte. Obviamente, o calendário estabelecido não é rígido. Se o comportamento do devedor demonstrou má fé logo de início, fica caracterizada sua intenção de não pagar. Neste caso tome logo medidas mais drásticas.

• **Tente chegar a um acordo**.

**"Um mau acordo é melhor do que um bom processo"**. Se você perceber que a situação do devedor é muito complicada, se não tiver garantia ou fiador, e se achar que nunca conseguirá reaver a totalidade da dívida, tente um acordo com ele.

Tente recuperar uma parte das suas mercadorias. Tente obter bens em troca, ou até abra mão de uma parte da dívida, recebendo algum pagamento imediato parcial.

CONSIDERAÇÕES GERAIS:

Buscando apresentar um quadro geral de empresas que prestam serviços de análises e informações para decisões de crédito e apoio a negócios, importantes para os empreendimentos que pretendem implantar sistemas de vendas a prazo, listamos abaixo os principais fornecedores do mercado. Ressalvamos, entretanto, que a decisão de escolha cabe única e exclusivamente ao empresário interessado, não se responsabilizando o SEBRAE NACIONAL pelos serviços que venham a ser prestados pelos mesmos.

http://www.equifax.com.br/home.htm **Equifax:** Disponibiliza a seus clientes as informações da sua base de dados sobre o comportamento comercial de empresas e pessoas físicas. Fornece informações sobre os emitentes de cheques sem fundos. As informações são disponibilizadas através de fax, via atendimento telefônico on-line ou pela Internet.

http://www.acsp.com.br/index.htm **Associação comercial de São Paulo:** Fornece informações sobre créditos e financiamentos que foram concedidos pelos associados a seus consumidores. Os seus associados podem subscrever um serviço de informação cadastral. Propõe um serviço de cobrança.

http://www.dnb.com.br/ **Dun & Bradstreet: Agência de rating.** Dun & Bradstreet fornece relatórios de informação e atribui uma puntuação às principias empresas brasileiras.

Opera basicamente no mercado empresa para empresa.

A implantação mundial da Dun & Bradstreet permite a obter relatórios de avaliação de empresas estrangeiras.

http://www.teledata.com.br/ **Telecheque:**Verifica o cadastro de empresas e pessoas físicas. Dispõe de um serviço de garantia e de ressarcimento dos cheques previamente aceitos.

http://www.protesto.com.br/ **Serviço de Distribuição de Título para protesto:** Os 10 tabeliães de protesto da capital Paulista centralizaram

no SDT os pedidos de suas certidões. O pedido pode ser feito neste site e a remessa efetuada pelo correio. Este site disponibiliza as tabelas de custas para o protesto e para o seu cancelamento.
Rede cheque: Consulta das restrições cadastrais na base de dados CCF (emitentes de cheques sem fundos).

http://www.serasa.com.br/ **Serasa:** Atual líder Brasileiro da informação de crédito. Dispõe de uma rede de 140 escritórios em todo o Brasil. Seus relatórios fornecem informações cadastrais, pendências financeiras, hábitos de pagamento com fornecedores e avaliações econômico-financeiras sobre as principais empresas. Classifica o risco de crédito de empresa (escala de 1 a 10). A Serasa propõe um serviço que envia a seus clientes um aviso quando aparece uma informação negativa sobre as empresas selecionadas.

http://www.cndl.org.br/ **O Serviço Nacional de Proteção ao Crédito - SPC** Brasil é um órgão de serviço da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas - CNDL que tem como objetivo principal centralizar os bancos de dados dos SPC´s das Câmaras de Dirigentes Lojistas - CDL´s.