

FINANÇAS

# GUIA DEFINITIVO PARA CONTROLAR E REDUZIR A INADIMPLÊNCIA DOS CLIENTES



**SEBRAE**



© 2019. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

## **INFORMAÇÕES E CONTATO**

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – SEBRAE/BA

Unidade de Gestão do Portfólio – UGEP

Rua Horácio César, 64 – Bairro Dois de Julho

CEP: 40.060-350 – Salvador / BA

Tel.: (71) 3320-4436

### **Presidente do Conselho Deliberativo Estadual**

Carlos de Souza Andrade

### **Diretor Superintendente**

Jorge Khoury

### **Diretor Técnico**

Franklin Santana Santos

### **Diretor Administrativo e Financeiro**

José Cabral Ferreira

### **Unidade de Gestão do Portfólio (UGEP)**

Norma Lúcia Oliveira da Silva

Leandro de Oliveira Barreto

### **Analistas**

André Gustavo de Araújo Barbosa

Viviane Canna Brasil Sousa

### **Projeto Gráfico, editoração e revisão ortográfica**

Yayá Comunicação Integrada

[www.ba.sebrae.com.br](http://www.ba.sebrae.com.br) **0800 570 0800**

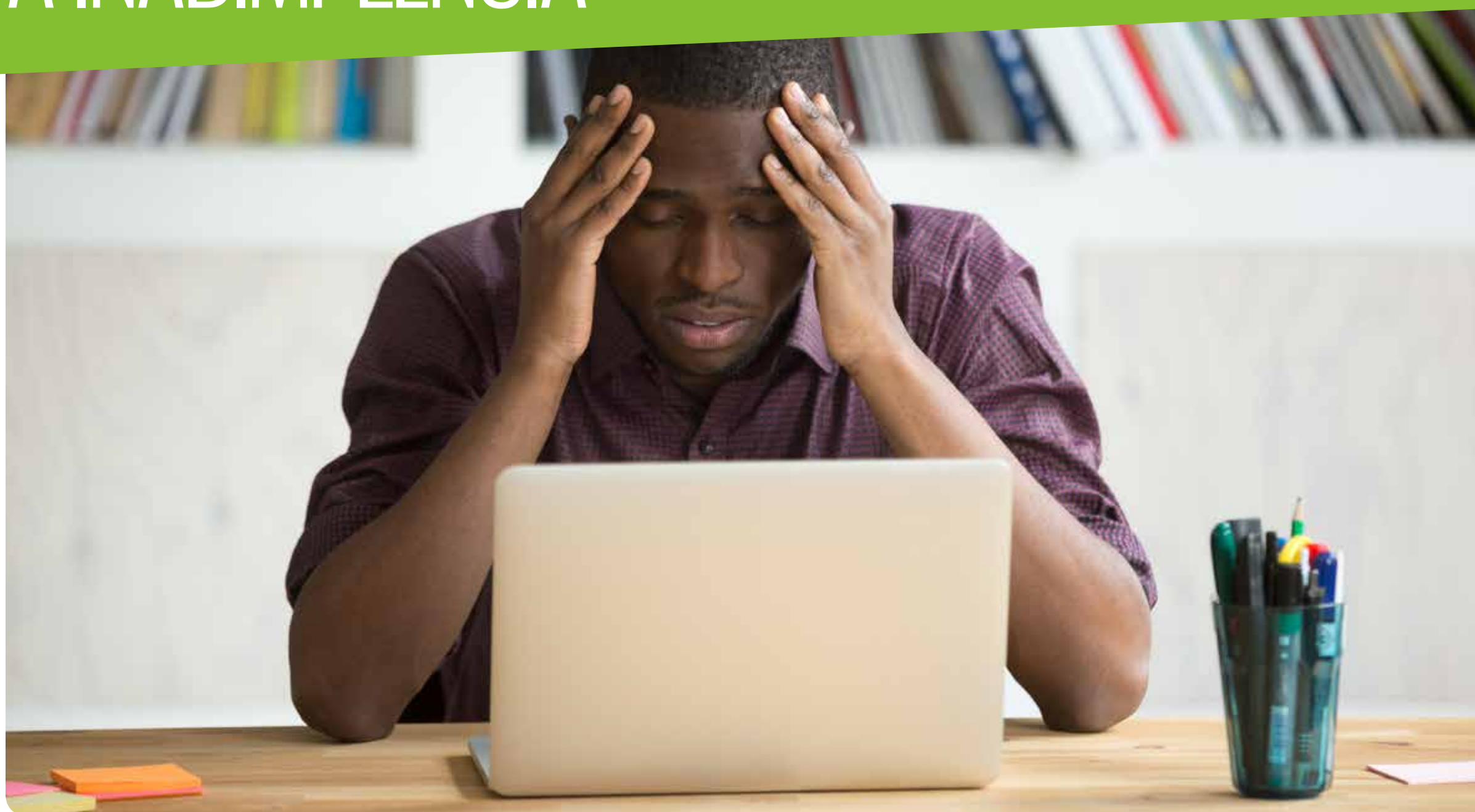


SebraeBahia

# SUMÁRIO

Gestão eficiente e planejamento financeiro para combater a inadimplência	4
Como medir a taxa de inadimplência da sua empresa?	6
A redução da inadimplência começa na prevenção	7
Como cobrar o cliente inadimplente	9
Como acompanhar o comportamento dos clientes para minimizar os riscos com a inadimplência	13
Como acompanhar o comportamento dos clientes ao longo do tempo?	15

# GESTÃO EFICIENTE E PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA COMBATER A INADIMPLÊNCIA



Uma gestão financeira eficiente é imprescindível para alcançar e manter a saúde financeira de qualquer negócio. A inadimplência representa um problema para as empresas, tanto na gestão de seus recursos financeiros como na disponibilização de seus produtos e serviços. Políticas de crédito, setores de cobrança bem estruturados e planejamento financeiro são pontos relevantes que as organizações devem considerar para lidar com os inadimplentes e se manter rentáveis e competitivas.

**O número de inadimplentes no país atingiu no primeiro semestre de 2018 o patamar de R\$61,2 milhões de pessoas, marca recorde segundo a Serasa Experian, órgão de proteção ao crédito. O equivalente à população da Itália, Canadá e Austrália juntas.** Diante desta realidade, as empresas acenderam o sinal vermelho na tentativa de evitar prejuízos ainda maiores nas finanças de seus negócios.

É grande o número de pessoas que fazem compras de forma abusiva, sem saber as consequências dos atos desenfreados. Um dos motivos para este comportamento é a ausência de uma educação financeira.

**Um dos vilões dos consumidores é o uso do cartão de crédito.** Em 2017, ele foi, inclusive, tema de campanha do Banco Central. Estima-se que um 1/3 do orçamento dos brasileiros é destinado para uso do cartão de crédito. As facilidades para encontrar crédito no mercado e prontidão para o parcelamento de compras contribuem da mesma forma para o não pagamento de contas.

Por outro lado, o crescimento da inadimplência também é provocada por fatores como a alta do desemprego, que traz uma baixa de rendimentos, dificuldades de quitação de dívidas e por consequência o registro do nome em órgãos de proteção ao crédito.



**Entende-se como inadimplência o não cumprimento de um contrato, quando envolve a ausência de pagamento de bens ou serviços após a sua data de vencimento.**

Quando inadimplentes, os consumidores acabam tendo restrição a novos créditos, diminuindo seu consumo, bem como a possibilidade de adquirir novos financiamentos e empréstimos.

Outro ponto negativo é que esse débito pode vir a se tornar uma “bola de neve” – expressão comum para o descarrilamento total das finanças -, agravando ainda mais a vida e criando obstáculos para necessidades urgentes, como o financiamento ou a compra de um apartamento, a abertura de contas bancárias, além do seu crediário, que ficará desabilitado para qualquer tipo de aquisição.

**A inadimplência bancária está entre as mais comuns entre os brasileiros.**

As altas taxas de juros são um dor de cabeça aos consumidores e o descontrole das próprias finanças é um fator que contribui ainda mais para o não cumprimento dos pagamentos.

A instabilidade econômica de um país afeta não apenas consumidores. Muitas empresas – sejam elas comerciais ou industriais – se tornam reféns dos não cumprimentos de acordos financeiros. Isso se dá em função da queda de vendas e produção.



# COMO MEDIR A TAXA DE INADIMPLÊNCIA DA SUA EMPRESA?

Entre as inúmeras preocupações que fazem parte do cotidiano de um empreendedor, monitorar a inadimplência deve ser prioridade máxima. **Para ter sucesso vendendo no crediário próprio é preciso prever com o máximo de segurança as entradas no caixa, de modo a garantir a saúde financeira de seu negócio.** É fundamental ter um termômetro confiável para saber até que ponto os recebimentos em atraso estão impactando o seu caixa.

O índice de inadimplência cumpre exatamente esta função. Seu acompanhamento pode ser feito a cada semana ou até mesmo diariamente, mas é importante que você tenha um fechamento mensal para poder comparar a evolução desse indicador.

**Para calcular o índice de inadimplência do seu negócio você deve multiplicar por 100 os valores em atraso e dividir o resultado pelos valores a prazo.** No varejo, o índice de inadimplência é calculado considerando os títulos que estão com mais de 90 dias e menos de 180 dias de atraso.

Com essas informações em mãos você deve organizar um **sistema de controle de contas a receber, utilizando planilhas e gráficos** a fim de separar os dados de acordo com critérios como a data de validade da dívida ou seu valor individual.

**Outro recurso que pode ajudá-lo a visualizar o índice de inadimplência no seu negócio é uma tabela de acompanhamento periódico.**

Com ela, você terá informações para analisar o perfil do seu cliente e efetuar os ajustes necessários nos seus critérios de concessão de crédito.



# A REDUÇÃO DA INADIMPLÊNCIA COMEÇA NA PREVENÇÃO



## Confira ações importantes para evitar prejuízos:

### **Informe-se bem sobre o cliente**

É imprescindível ter informações sobre o seu cliente, a começar pelo básico, como documentos e contatos. Mas você pode ir além: o seu histórico de compras e pagamentos é fundamental para definir pela concessão ou não de crédito. Portanto, vale consultar serviços como SPC e Serasa para não vender a prazo para quem já está inadimplente com outras empresas.

### **Prefira receber à vista**

Para receber à vista é preciso convencer o cliente de que a operação é vantajosa para ele. Associe bons argumentos (como a prevenção do seu próprio endividamento) a benefícios como descontos na quitação antecipada (desde que previstos em planejamento). Evite cheques e considere que receber no cartão de crédito ou débito também conta como pagamento à vista.

### **Formalize a operação**

Além da emissão da nota fiscal, formalizar a venda em contrato pode ser viável e importante, dependendo do seu tipo de negócio. Essa ação oferece segurança para ambas as partes. Para o empreendedor, pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso na cobrança judicial de uma possível inadimplência.

### **Escolha o vencimento**

Se o seu cliente for pessoa física, considere, como melhor data para pagamento, um período próximo ao recebimento do salário. Com isso, você eleva a possibilidade de ter o pagamento da conta priorizado.

### **Construa um bom relacionamento**

Mais do que atrair clientes, a concessão de crédito deve integrar uma estratégia para fidelizá-los. Nesse sentido, a construção de um bom relacionamento pode ser decisiva para vender mais e também para eventualmente cobrar algum atraso. Não é recomendável, por exemplo, que um alto valor seja liberado na primeira negociação. O limite deve crescer de forma proporcional à aproximação com aquele que compra de você.

### **Conte com um sistema de gestão**

A tecnologia pode ser decisiva para reduzir a inadimplência. Muitas das ações citadas são mais facilmente realizadas se a empresa possui um sistema de gestão. Esse tipo de software pode agregar funções como cadastro de clientes, incluindo informações sobre seu histórico de compras, além de organizar as contas a pagar e a receber e realizar a conciliação bancária, permitindo se antecipar aos atrasos e avisar o cliente sobre o vencimento e os benefícios do pagamento em dia.





# COMO COBRAR O CLIENTE INADIMPLENTE

Temos certeza que as ações no campo preventivo são capazes de reduzir consideravelmente os índices de inadimplência na sua empresa. **Mas ainda que faça tudo certo, não há como garantir que não haverá atrasos. É por isso que sua estratégia também deve prever ações de cobrança.**

Em primeiro lugar, entenda que, quanto mais tempo a sua empresa demorar para identificar um pagamento em atraso, mais difícil será para efetuar a cobrança e maior será o seu prejuízo. **Quando há um bom gerenciamento financeiro, inclusive com o uso de um sistema de gestão, o inadimplente não escapa do seu campo de visão.**

Ao detectar um atraso, você tem uma difícil equação para resolver: cobrar o cliente e receber o que lhe é devido sem que isso o afaste de futuras vendas. Para ter sucesso nesse desafio, é imprescindível que a empresa construa uma política de cobrança, que vai definir, entre outras ações:

Qual o atraso máximo tolerado;

Como o cliente será abordado e por quais canais;

Quais serão as penalidades aplicadas, como multas, juros e registro em órgãos de proteção ao crédito;

Que critérios serão adotados para a renegociação do débito;

Quais medidas extrajudiciais e judiciais serão tomadas;

Quais serão os prazos para execução de cada uma das etapas previstas.



## Confira as etapas de cobrança:

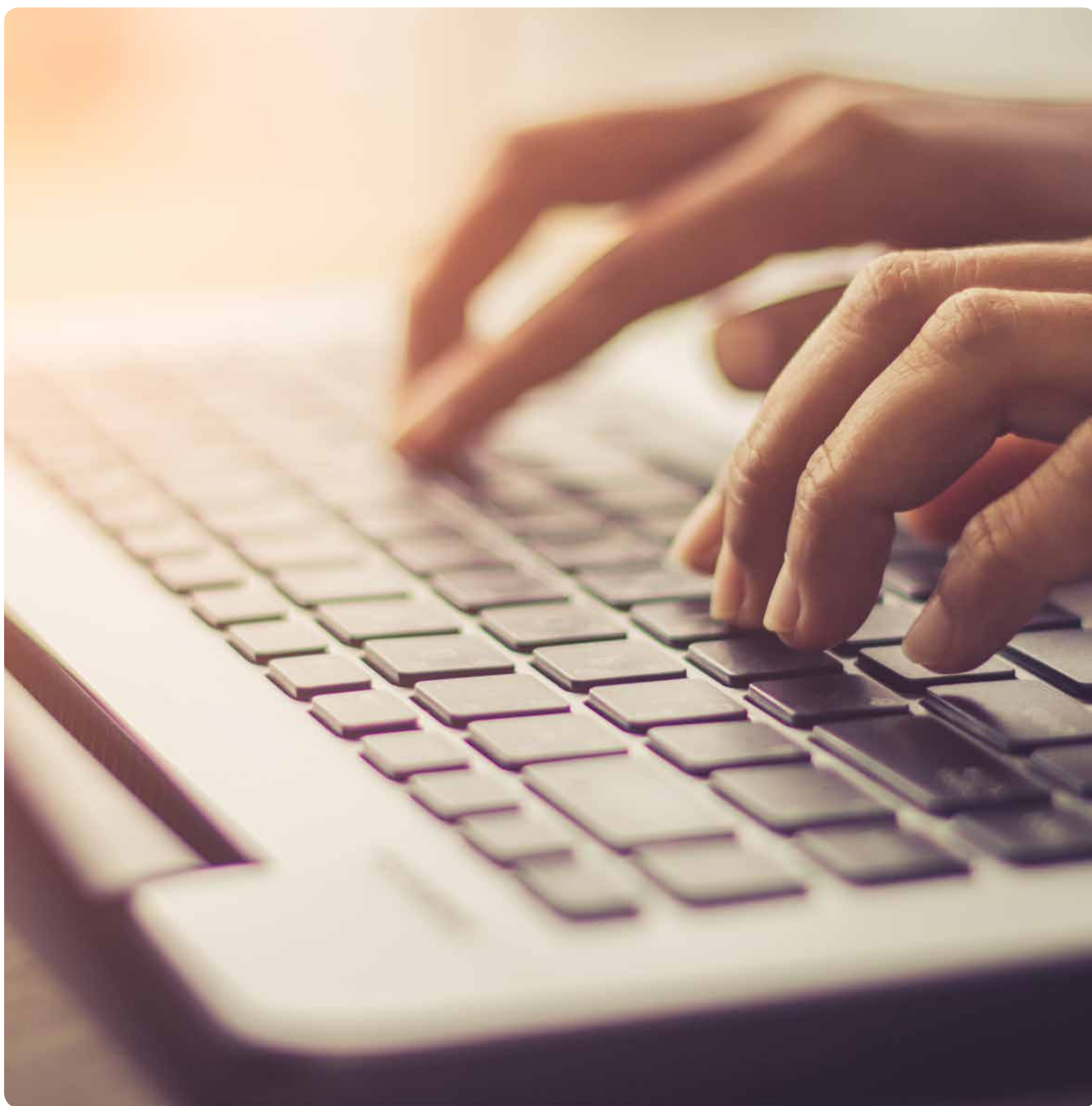
Em caso de atraso de pagamento, o recomendado é que os contatos iniciem de três a 10 dias após o vencimento; cobre sem parar, sempre mostrando cordialidade para que se chegue a um acordo;

Fale com o cliente antes de 30 dias completados da dívida. O estudo aponta que, após este período, a chance de receber o valor total cai para 60%, reduzindo ainda mais ao longo do tempo;

Após os 30 dias, realize a comunicação por meio de carta ou notificação por correio com aviso de recebimento. No documento, deverá constar o valor da dívida, prazo para quitação e o porquê da negativação junto às instituições de proteção ao crédito. Os procedimentos citados seguem as normas do Código de Defesa do Consumidor;

Estabeleça um empregado ou empresa do segmento para fazer as cobranças em horário estipulado; uniformize a prática;

Caso nenhuma das alternativas alcance o sucesso, chegou o momento de protestar o seu débito por meio de ação judicial.



## Use a tecnologia a seu favor

**Os canais digitais se tornaram também grandes aliados das empresas na hora de cobrar.** Eles têm garantido benefícios às empresas ao possibilitar ferramentas de uso Big Datas em paralelo à utilização de técnicas convencionais, como o envio de cartas e telefonemas constantes. Por exemplo: o envio de SMS e chat vem poupando o desgaste entre os calls centers e consumidores, prática atribuída - e necessária - a quem possui dívidas no mercado, mas que ainda cria uma situação de desconforto no cliente.

O uso das novas tecnologias tem ajudado na hora de precisar quais produtos e serviços geram altos índices de inadimplência. Elas indicam igualmente qual o período que ele é mais ou menos descumprido ou até mesmo a porcentagem recuperada do débito. Essa é mais uma estratégia que poderá desenhar o perfil do seu cliente devedor, e, com isso, otimizar com uma abordagem mais assertiva na hora de sanar pendências financeiras.

As tendências digitais implementadas nas principais centrais de cobrança comprovam a efetividade de uma empresa em renegociar as suas dívidas, recuperar o crédito e relacionar-se mais humanamente com seu público. Segundo o Instituto de Gestão de Excelência Operacional em Cobrança (GEOC), em 2015, apenas 5% das dívidas eram realizadas eletronicamente. No ano seguinte, dobrou, alcançando 22% do total de cobranças realizadas no país. A multiplicidade de canais de interação já é uma prática consistente no mercado. Conheça algumas opções:

### **CHATBOX**

O programa é um sistema de cobrança digital, exercendo o papel de um atendente virtual. Ele realiza desde a negociação da dívida - oferecendo também melhores formas de pagamentos - até o envio do boleto e fatura ao cliente. De maneira discreta e respeitosa, o método não pressiona o consumidor e pode ser uma boa alternativa para o seu negócio, apesar de que muitos ainda desconhecem o sistema.

### **SMS**

O envio de SMS assegura rapidez no processo de renegociação, possibilitando uma resposta mais rápida. Por outro lado, existe o problema de muitos celulares estarem com números inválidos.

### **E-MAIL**

O uso do e-mail oferece menor custo às empresas. No entanto, as mensagens correm o risco de não serem abertas ou devidamente consideradas.

### **ÁREA DO CLIENTE NO SITE**

Muitas empresas optam por criar espaços de diálogos para os clientes. Neste local, é possível encontrar informações e opções de como sanar as suas dívidas.



# COMO ACOMPANHAR O COMPORTAMENTO DOS CLIENTES PARA MINIMIZAR OS RISCOS COM A INADIMPLÊNCIA



Instituir uma gestão segura das finanças assegurará a redução das perdas, gastos com despesas jurídicas, clareza sobre o histórico de bons e maus pagadores, além de uma organização nas contas.

Para acompanhar o comportamento dos clientes ao longo do tempo, apresentamos algumas dicas:

- 💰 **Tenha sob o seu domínio os devedores do seu negócio.** Conheça o perfil do seu consumidor e sempre acompanhe a evolução dos pagamentos e recebimentos;
- 💰 **Possua uma planilha indicando o perfil do seu cliente, independentemente de estar inadimplente ou não.** É importante para uma boa gestão do negócio que o empreendedor saiba o histórico de seus clientes com relação a quitação de suas dívidas.
- 💰 **Atente-se à sua concorrência.** Eles poderão ser ótimas referências de como lidar de maneira correta com a inadimplência; criar estratégias a partir do caso de outros negócios pode ser decisivo em sua gestão;

- \$ É importante ter um manual de cobrança em mãos.** Um passo a passo ajudará a nortear os seus negócios em relação à inadimplência; garantirá mais efetividade no retorno do valor devido para empresa;
- \$ Autorize serviços de cobrança por e-mails, SMS e lembretes automáticos sempre antes das datas de vencimentos.** Será uma espécie de alerta para clientes mais “desligados”, além de evitar desgaste na relação empresa/cliente;
- \$ Emita sempre nota fiscal em uma compra realizada.** Além de ser uma obrigação prevista em lei, isso ajudará a comprovar a negociação;
- \$ Analise uma estratégia para qualificar seu relacionamento com clientes “bons pagadores”.** Crie uma política de desconto para estes clientes. Em meio a essa onda crescente de inadimplência, garantir um desconto aos que honram os seus compromissos é um gesto de profissionalismo e garante a fidelização;
- \$ Aproprie-se de um sistema de gestão.** O ERP é um deles. O software de gestão empresarial ajuda a controlar as perdas financeiras, inclusive oriundas da inadimplência dos clientes. Ele é capaz de acompanhar em tempo real os prazos para entrega, recebimentos, formas de pagamento, dentre outras funções.



# COMO ACOMPANHAR O COMPORTAMENTO DOS CLIENTES AO LONGO DO TEMPO?

A confiança no cliente sempre foi premissa inicial de muitas empresas ao oferecer algum tipo de serviço ou produto. Para o sucesso dos negócios, às vezes, o recebimento de um valor parte dessa filosofia. Contudo, os riscos de não pagamentos existem. **Por isso é importante promover uma análise detalhada do cliente – antes de oferecer algum tipo de crédito – a fim de que controle não apenas a inadimplência, mas previna futuros riscos e danos à empresa.**

Algumas práticas no dia a dia podem ajudá-lo na hora realizar a gestão de crédito do seu consumidor. Confira:

## Histórico e reputação dos seus clientes

Informe-se sobre transações anteriores realizadas pelos consumidores;

## Capacidade

Diz respeito a quanto o cliente que solicitou o crédito possui para arcar com as dívidas;

## Capital

Corresponde ao inventário de quem solicitou o crédito; o que ele tem de patrimônio;

## Colateral

Garantias oferecidas pelo cliente em troca de crédito;

## Condições

Premissa aponta a real situação financeira dos clientes; existe possibilidade de crescimento? Não? É preciso sempre avaliar...

Outra maneira de prever uma inadimplência – apesar dessa não ser uma “ciência exata” –, será aplicando técnicas de provisão, que têm o objetivo de cobrir um custo ou despesa de uma empresa. Essa provisão acontece antes mesmo da venda de um produto. Para isso, existe a chamada Provisão para Devedores Duvidosos (PDD) ou Perdas Estimadas em Créditos de Liquidação Duvidosa (PECLD). A primeira diz respeito às perdas esperadas pelos inadimplentes; a segunda, às perdas efetivas. A união de profissionais de cobrança, vendas e os que estão em contato com os clientes são fundamentais para o êxito do método. Todo o cálculo dependerá da estimativa de pagamentos.



Com um bom controle das contas, alguns benefícios ficam garantidos:

**Conhecimento dos clientes que pagam em dia** (e, assim, buscar mantê-los sempre ativos);

**Análise dos valores a receber** e dos inadimplentes;

**Comparação com as contas a pagar**, para entender necessidade de caixa para os meses futuros;

**Melhor programação** de cobranças;

**Antecipação** a momentos de crise financeira;

Ajuda no controle do **fluxo de caixa**.

Saiba mais sobre o controle das finanças outras questões importantes para sua empresa no site do Sebrae.





Quer saber mais?  
Acesse o site do Sebrae e conheça outros conteúdos.

[www.ba.sebrae.com.br](http://www.ba.sebrae.com.br) **0800 570 0800**



SebraeBahia