



POLÍTICA DE COBRANÇA DE CONTAS A RECEBER: UM ESTUDO DE CASO NO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Ani Caroline Grigion Potrich^a, Luiz Antonio Rossi de Freitas^a, Jaqueline Carla Guse^a, Marivane Vestena Rossato^a, Tamara da Silva Linhares^a

^a Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil

Resumo

O presente artigo tem como objetivo a identificação da estrutura e avaliação da conduta da política de cobrança de contas a receber em uma empresa de materiais de construção localizada em Santa Maria - RS. O estudo foi realizado através da coleta de dados junto aos registros da empresa, resultados contábeis e entrevistas com proprietários e colaboradores ligados ao setor, além de uma observação aberta de todo o processo de concessão de crédito. Os resultados permitiram identificar a conduta da gestão de contas a receber. A partir disto, pode-se afirmar que a empresa em estudo necessita da adoção de uma política de cobrança mais específica e clara, a fim de atender aos clientes de acordo com suas exigências, proporcionando um melhor gerenciamento e controle de seus recursos financeiros.

Palavras chave: Contas a Receber, Gestão Financeira; Política de Crédito

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas vêm enfrentando bruscas mudanças no mercado em que atuam, o que as leva à necessidade de evoluírem das práticas gerenciais existentes para uma abordagem contemporânea acerca de suas necessidades reais. Para isso, os gestores precisam conhecer os pontos fortes e fracos do ambiente de sua empresa para implementar ações que permitam o acompanhamento das novas tendências a fim de alcançar seus objetivos.

As pequenas e médias empresas, em especial, estão inseridas neste cenário de concorrência acirrada e precisam estar envolvidas, permanentemente, no esforço de conquistar e fidelizar clientes. Neste contexto, facilitar o fechamento de vendas por meio da concessão de crédito tem sido uma estratégia cada vez mais utilizada pelas empresas para manter uma carteira de clientes fiéis e alavancar suas receitas.

Uma vez que a concessão de créditos gera riscos, a política de cobrança dos créditos dispostos aos clientes é um fator imprescindível para o sucesso das finanças das empresas, uma vez que através dela consegue-se diminuir o número de inadimplentes. Além disso, através da política de cobrança pode-se ponderar se os gastos com cobranças produzem

contribuição igual ou superior em termos de perdas com devedores insolventes.

Diante do exposto, este estudo de caso, de cunho exploratório-descritivo, tem como objetivo identificar a estrutura e avaliar a conduta da política de cobrança de créditos em uma empresa varejista de materiais de construção civil, localizada em Santa Maria-RS.

O presente artigo está estruturado em cinco seções. Em primeiro, encontra-se a introdução, ora apresentada. Em seguida, o referencial teórico, onde se encontra as teorias e fundamentos que darão suporte à análise dos resultados. Na terceira seção, encontra-se a metodologia utilizada para realização do trabalho, sendo seguida do estudo de caso, o qual apresenta todo o estudo efetuado na empresa. E por último, as considerações finais acerca das informações obtidas junto à empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Administração das contas a receber

Quando uma empresa comercializa bens e/ou serviços, pode receber pagamento à vista ou esperar o pagamento durante certo período, ou seja, conceder crédito, e este é representado pelas contas a receber.

Segundo a concepção de Silva (2006, p. 58), a palavra “crédito” pode ser conceituada como sendo o ato de



vontade ou disposição de alguém ceder, por algum período, uma parcela de seu patrimônio a outrem, com a expectativa de receber tal parcela integral depois de transcorrido o período estipulado – a parcela do patrimônio dada em crédito pode ser representada em dinheiro ou em bens.

Segundo Braga (1995, p. 113), “As empresas vendem a prazo, ou seja, concedem crédito para ampliar seu nível de produção, aumentar as vendas e, assim, maximizar a rentabilidade”. Portanto, acredita-se que, concedendo crédito a um cliente, a empresa estará garantindo, além do aumento de suas vendas, giro de seus estoques, ampliação de suas atividades e mais proximidade com o cliente.

A administração dos valores a receber dentro das organizações torna-se de essencial importância devido ao fato de expressiva porcentagem dos investimentos das empresas estarem alocados nas contas a receber.

Segundo Gitman (2002), em termos médios, a conta de valores a receber representa em torno de 37% dos ativos circulantes e 16% dos ativos totais das empresas industriais americanas. Em países que não tem uma base de financiamento sólida e um mercado de capitais estruturado, o crédito é mais escasso e, por conseguinte, relativamente mais caro, restando aos clientes alternativas de compra a prazo em decorrência das dificuldades de financiamento e de um mercado de capitais com bases estruturadas.

O valor a receber que uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte apresenta, está baseado e se relaciona com a concessão de crédito e cobrança do crédito concedido, e cabe a empresa estabelecer uma política de crédito com base em sólidos princípios financeiros, capazes de determinar se deve ou não ser concedido crédito a um cliente.

Braga (1995) enfatiza que conceder crédito aos clientes representa assumir custos e riscos que não existem nas vendas à vista, tais como:

- despesas com a análise do potencial de crédito dos clientes;
- despesas com a cobrança das duplicatas;
- risco de perdas com os créditos incobráveis;
- custo dos recursos aplicados nas contas a receber;
- perda de poder aquisitivo do valor dos créditos em decorrência do processo inflacionário.

Analisando tais custos e riscos, fica evidente a necessidade de se estabelecer políticas de crédito para minimizar tais eventos.

Segundo Santos (2001, p. 36), “A política de crédito representa o conjunto das condições sob as quais a

empresa efetua suas vendas a prazo”. Cada empresa deve desenvolver uma política de crédito coordenada para encontrar o equilíbrio entre as necessidades de vendas e, concomitantemente, sustentar uma carteira de alta qualidade.

A política de crédito deve priorizar características básicas, incluindo o uso de concessão de crédito para estimular volume de vendas, critério para concessão de crédito, responsabilidades específicas de vendas, autoridade do departamento de crédito para estabelecer procedimentos de cobrança e crédito, procedimentos e diretrizes de cobrança e suspensão de crédito de contas de cliente, existindo título vencido, para controlar as inadimplências.

2.2. Política de cobrança

A política de cobrança da empresa compreende procedimentos adotados para cobrar as duplicatas a receber quando elas vencem. A eficiência da política de cobrança pode ser avaliada parcialmente, observando o nível de inadimplentes ou incobráveis. Normalmente, segue-se um roteiro para cobrança, começando por envio de carta, depois telefonema, logo em seguida visitas pessoais, uso de agências de cobranças e, por fim, protesto judicial.

A cobrança é um fator muito importante do ciclo operacional e financeiro de uma empresa e tem adquirido cada vez mais um papel relevante dentro das empresas. Segundo Silva (2006, p. 354), “a gestão de cobrança deve estar focada na maximização visando melhorar o fluxo de caixa e na minimização de perdas de negócios futuros”.

Assim, as políticas de crédito e cobrança devem andar em harmonia com as atividades e mercados envolvidos com os negócios da empresa. Essas políticas são relevantes e precisam ser determinadas de forma clara, além de dispor de estrutura eficiente para operacionalizar o processo de forma eficaz, considerando a perspectiva de risco, conforme demonstra a Figura 1.

R I S C O	Alto	Alto risco de crédito Baixo esforço de cobrança	Alto risco de crédito Alto esforço de cobrança
	Baixo	Baixo risco de crédito Baixo esforço de cobrança	Baixo risco de crédito Alto esforço de cobrança
		Baixo	Alto

Esforço de cobrança

Figura 1 – Relação entre as políticas de crédito e ações de cobrança

Fonte: Adaptado de *The Credit and Collection Manual* apud Silva (2006, p.



Como se observa na Figura 1, no quadrante superior esquerdo tem-se uma política de crédito direcionada para clientes de alto risco com aplicação de uma fraca ação de cobrança. O consentimento desse tipo de cliente pode levar à liberação de crédito para todos os demais clientes, o que pode gerar menor custo com análise de crédito e crescimento acelerado da participação da empresa no mercado. Esse aumento rápido da participação no mercado irá requerer que a empresa opere com uma margem maior. Uma análise de crédito e ações de cobrança de baixo custo pode ser compensada com maiores gastos com investimentos em recebíveis e maior volume de perdas de crédito.

Já no quadrante superior direito observa-se também uma política de crédito direcionada para clientes de alto risco; porém, esta vem conjugada com uma forte ação de cobrança. Neste caso, os baixos gastos com análise de crédito tendem a ser compensados com maiores gastos no reforço de cobrança para reduzir perdas e investimentos em recebíveis.

No quadrante inferior direito, verifica-se a combinação de uma política orientada para operação com clientes de baixo risco de crédito acordada a uma ação de cobrança agressiva. Neste caso, a empresa trabalha com uma margem de lucro bem apertada, o que não oferece possibilidade de maiores investimentos em duplicatas a receber e perdas. Por outro lado, a preferência de clientes de baixo risco pode limitar o crescimento das vendas.

No quadrante inferior esquerdo, observa-se a adoção de uma política direcionada às operações com clientes de baixo risco de crédito, ao mesmo tempo que uma ação de cobrança mais liberal. A premissa é de que bons clientes pagam bem e, portanto, a empresa não precisa se preocupar com ações de cobrança. Neste caso, apesar de a empresa operar com clientes de baixo risco, o leve acompanhamento da carteira de recebíveis pode elevar o prazo médio de recebimentos e, então, demandar maior volume de capital de giro para cobrir os custos financeiros de captação de empréstimos. Isto pode requerer uma margem de lucro maior.

O relacionamento ideal entre os clientes e a empresa haveria se, após a concessão do crédito, os clientes pagassem os seus débitos todos em dia. Mas nem sempre isso acontece e, nesse momento, podem surgir divergências e conflitos entre o cliente, que espera uma postura flexível da empresa, e a companhia que, por outro lado, tem a responsabilidade de cumprir com os resultados na área de cobrança. Para Lemes et al. (2002), as políticas definem ações sequenciais para estes casos, como por exemplo:

- a) Telefonema de lembrança no segundo dia após o vencimento.
- b) Carta ou e-mail no quinto dia.

c) Carta ou e-mail com texto mais enérgico no décimo dia (informando que o título está sendo enviado para os advogados da empresa para medidas judiciais cabíveis e/ou que o avalista ou garantidor será acionado).

d) Acionamento do avalista ou garantidor.

e) Envio ao Cartório de Protesto de Títulos e comunicação da inadimplência às Agências de Crédito.

f) Execução da dívida através do encaminhamento do título aos advogados da empresa.

Estes autores ainda afirmam que a aplicação de acréscimos de juros e multas por atraso nos pagamentos são componentes importantes das políticas de cobrança. Para aqueles clientes que estiverem passando por dificuldades momentâneas para pagar seus compromissos em dia, a empresa deve, de acordo com o registro do histórico desse cliente, estabelecer o nível adequado de pressão de cobrança. A eficácia das políticas de crédito e cobrança tende a reduzir perdas com inadimplência.

Depois de discutido os elementos que compõem uma política de créditos e as variáveis influenciadas quando da mudança de uma política de crédito, pode-se fazer uma relação com medidas financeiras, conforme a Figura 2 apresenta.

Medidas Financeiras	Padrões de Crédito		Prazo de Concessão de Crédito		Descontos Financeiros		Política de Cobrança	
	Flexível	Rígido	Amplio	Menor	Elevado	Baixo	Liberal	Rígida
Volume de Vendas	+	-	+	-	+	-	+	-
Despesa com Crédito	+	-	+	-	-	+	+	-
Investimentos em Valores a Receber	+	-	+	-			+	-

Figura 2 – Relação entre medidas financeiras e política geral de crédito

Fonte: Adaptado de Assaf & Tibúrcio (2002, p. 112)

Observa-se na Figura 2, resumidamente, a relação entre os elementos da política de crédito e o comportamento do volume de vendas, despesas relacionadas com crédito e investimentos em valores a receber. No que tange aos padrões de crédito, se este for rígido desencorajam vendas a prazo e, portanto, tendem a diminuir o volume de vendas, as despesas com crédito e o investimento em valores a receber. Prazos de crédito amplo possuem efeito contrário: aumenta as vendas, aumenta as despesas com crédito e, consequentemente, os investimentos em valores a receber.

Propor elevados descontos para clientes que antecipam seus pagamentos tende a aumentar o volume de vendas, a diminuir as despesas com crédito e o investimento em



valores a receber. Finalmente, uma política de cobrança mais liberal aumenta as vendas, as despesas de crédito e cobrança e os investimentos em valores a receber.

3. METODOLOGIA

Lakatos & Marconi (2001) consideram pesquisa um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e constitui o caminho de conhecimento da realidade ou de descoberta de caminhos parciais. Constitui um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados em qualquer campo de conhecimento.

Considerando os objetivos propostos no presente estudo, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o assunto, em seguida analisaram-se os pontos principais a serem levantados das contas a receber, procedeu-se então à análise e discussão dos dados coletados por meio de levantamento junto aos registros da empresa e, por fim, sugerem-se algumas alterações.

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a desenvolvida por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, caracteriza-se como uma pesquisa que utiliza uma metodologia do tipo descritiva e exploratória.

De acordo com Diehl & Tatim (2004), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então o estabelecimento de relações entre variáveis.

Cervo & Bervian (2006) consideram que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem a interferência do pesquisador, desenvolvendo-se, principalmente, nas Ciências Humanas e Sociais, abordando problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta documentado.

Beuren (2003) acrescenta que a pesquisa descritiva é de suma importância para a análise e descrição de problemas de pesquisa na área contábil, para esclarecer determinadas características e aspectos inerentes a ela. Afirma ainda que pesquisa descritiva é constituída pela pesquisa bibliográfica, uma vez que essa objetiva recolher informações e conhecimento prévio sobre um problema para o qual se procura respostas.

Além de ser uma pesquisa descritiva, é também exploratória. Piovesan & Temporini (1995) definem pesquisa exploratória, na qualidade de parte complementar da pesquisa central, como o estudo preliminar realizado com o escopo de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se almeja conhecer. Completam ainda dizendo que a pesquisa exploratória, ou estudo exploratório, tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto em que ela está inserida.

A pesquisa exploratória leva o pesquisador, frequentemente, à descoberta de enfoques, percepções e terminologias novas para ele, contribuindo para que, paulatinamente, seu próprio modo de pensar seja modificado (PIOVESAN & TEMPORINI, 1995).

Quanto aos meios, esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica oferece meios de entendimento técnico ao leitor e, desta forma, destaca-se por sua abrangência totalmente ligada à literatura.

Segundo Gil (2002), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza”. Ainda encontramos em Oliveira (2000), “de forma geral, a pesquisa bibliográfica acaba se transformando em rotina para os pesquisadores e profissionais que necessitam de constantes atualizações”.

Ainda quanto os meios, são caracterizados como um estudo de caso. Em que, de acordo com Diehl & Tatim (2004), “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Pode-se entender o estudo de caso, também, de acordo com Diehl & Tatim (2004), “um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais”.

No que se refere à coleta de dados, foi realizado um levantamento junto aos registros da empresa, nos resultados contábeis e em entrevista com proprietários e colaboradores ligados ao setor, além de uma observação aberta de todo o processo de concessão de crédito. Nos quais, em conformidade com Cervo & Brevian (2006), a coleta de dados envolve diferentes fases como a delimitação da população, a elaboração da ferramenta de coleta e a programação da coleta dos dados.

Depois de realizado o levantamento, tabulou-se os dados, criando gráficos e calculando índices para facilitar a compreensão. O último passo foi a interpretação dos dados em que, após agregadas às informações obtidas com os conhecimentos teóricos, foi possível sugerir as alterações necessárias e, assim, alcançar os resultados finais.

4. A EMPRESA

A Potrich é uma empresa familiar que tem por objetivo o comércio varejista de materiais de construção, ferragens, material elétrico e hidráulico, além de artefatos em madeira e madeira beneficiada. Conta com a colaboração



de cinco pessoas da família e uma equipe de colaboradores treinada e engajada. A logística de distribuição de mercadorias é feita a partir de meios de transporte próprios e oferta aproximadamente 10.000 itens para seus clientes.

Não muito diferente da realidade das pequenas empresas brasileiras, a Potrich, na sua fase inicial, não possuía um controle interno estruturado. Os controles eram feitos de forma sensitiva. Esta ausência de controle é, de certa forma, um reflexo de sua estrutura organizacional familiar, tendo em vista que nesta fase inicial o quadro de colaboradores se resumia a quatro pessoas, voltadas, principalmente, à entrega de materiais e as funções relativas à administração da loja eram divididas entre os sócios, o que, aparentemente, representava uma segurança confortável para os mesmos.

Os procedimentos de controle do caixa, das contas a receber, das contas a pagar e dos estoques eram feitos de forma manual, através de fichas e não ofereciam um grau de segurança adequado para respaldar as decisões da administração, centralizada nos sócios.

O recebimento de numerários, tanto em caixa como no crediário, era realizado por um único sócio. Sendo este responsável também pelos pagamentos de despesas diárias e fornecedores. Dessa forma, a ausência de controle nas contas a pagar acarretava em atrasos e, por conseguinte, mais despesas financeiras como juros e multas de mora.

Apesar da falta de controles adequados na fase inicial, os sócios perceberam resultados favoráveis, identificando, assim, a necessidade de adotar controles internos ágeis, como o controle efetivo de estoques, recebimentos e pagamentos, programação de compras e vendas. Pois somente dessa forma os sócios poderiam concretizar o objetivo de expandir no mercado e atuar de forma competitiva perante a concorrência.

Com melhor preparo em termos de conhecimento de gestão e decidida a se estabilizar e se tornar mais competitiva no ramo da construção civil, a diretoria da Potrich optou por remodelar sua estrutura organizacional, pois o volume de negócios estava aumentando e era impossível a manutenção de gerência centralizada.

O passo para essa reforma foi a departamentalização, a qual gerou a segregação de funções, tendo em vista o aumento significativo de colaboradores e de seu espaço físico. Logo em seguida, houve a implantação definitiva de controles que possibilitaram conhecer fluxo de negócios e perspectivas de geração de fluxos futuros. Dessa forma, a empresa pôde organizar-se financeiramente para viabilizar a reforma na sua parte física e aquisição de um sistema integrado de gestão (Solver), que oferece ferramentas de controladoria fundamentais ao bom andamento dos negócios.

Dentre os procedimentos administrativos reformulados, a gestão das contas a receber recebeu uma atenção especial,

pois a empresa estava aumentando seu faturamento e, conseqüentemente, seus valores a receber. Contratou-se, então, um responsável para controlar apenas este procedimento, o qual se encontra em funcionamento desde o início do ano de 2008. Porém, ainda assim, a empresa sente a necessidade de um controle específico e formalizado para esta gestão, uma vez que toda a organização precisa criar um conjunto de regras para facilitar as tomadas de decisões referentes ao seu capital de giro.

4.1. Clientes

No ano de 2008, ao contratar o responsável pelo setor, foi realizada uma atualização no cadastro de todos os clientes existentes no sistema. Foram bloqueados os clientes inativos, bem como os que estavam com débitos há algum tempo junto a empresa.

Os clientes, a partir deste momento, foram divididos em quatro grupos distintos por meio da modalidade de faturamento: a) rotativos, b) financiamentos, c) empresas e d) outros.

a) Os clientes “rotativos” são assim denominados pois o responsável pelo recebimento do crediário, a cada dia 20 do mês, efetua o fechamento dos valores a receber e combina via telefone a data de vencimento. Para alguns clientes, são emitidos boletos neste momento, outros preferem acertar diretamente na loja.

b) Os clientes denominados “financiamentos” são os que possuem esta modalidade para pagamento, ou seja, dependem da liberação da instituição financeira, Caixa Econômica Federal, para efetuarem a quitação de seus débitos. E a empresa possui uma política na qual aguarda esta liberação de seus clientes, acontecendo com isso alguns atrasos em sua previsão de recebimentos.

c) Os clientes denominados “empresas”, como o próprio nome sugere, são as pessoas jurídicas para as quais são realizadas as vendas. Neste grupo, encontram-se empresas dos mais variados setores, principalmente comerciais e construtoras. Neste caso, a emissão de boletos juntamente com as notas fiscais é padrão, sendo algumas o envio semanal, outras quinzenais e até mesmo mensais. Mesmo assim, acabam ocorrendo muitos atrasos; porém, a inadimplência é quase nula.

d) Já no grupo de clientes “outros”, encontram-se algumas ramificações, como o cliente que realiza a compra e no ato é emitido um boleto bancário, outros em que o mesmo vem acertar na própria empresa seus débitos semanalmente ou mensalmente e ainda os clientes que estão com dívidas junto à empresa, porém, não são considerados insolventes ainda.

Na Figura 3, é possível visualizar a sequência de procedimentos com relação aos tipos de clientes.

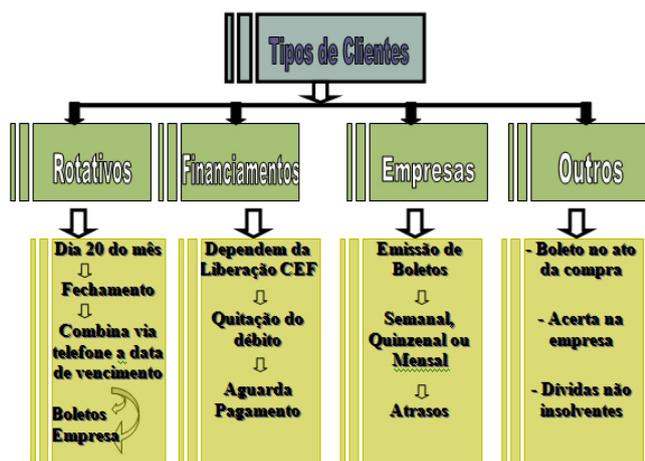


Figura 3 – Classificação dos tipos de clientes

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa em 25/ Junho/2009.

4.2. Política de cobrança

A política de cobrança pode ser considerada uma das mais efetivas atualmente. A mesma pessoa responsável pelo setor de crédito é quem realiza todo o processo interno e conta com o auxílio de outro que efetua todo o serviço externo de cobrança e entrega. A empresa possui um controle diário dos atrasos, tanto dos boletos bancários como os que constam somente no sistema.

O controle dos boletos é impresso diretamente do sistema atualizado do banco na parte da manhã e constam todos os que foram pagos e os que ainda encontram-se inadimplentes. Com isso, é realizada a baixa dos liquidados nas vias que ficam na empresa e arquivados em uma pasta separada e os boletos que ainda estão em aberto são retirados do arquivo para ser realizado o processo de cobrança.

Este processo é realizado primeiramente com ligações, entrando-se em contato com o sacado após cinco dias do vencimento. Se não surtir efeito, realiza-se novo contato após dois a quatro dias avisando que o título será encaminhado a cartório pelo banco, uma vez que a empresa concede um prazo de dez dias para enviar automaticamente a cartório. Neste momento, ocorre o bloqueio do cliente no sistema da empresa, impossibilitando o mesmo de realizar novas compras em seu cadastro. Caso não venha a ser efetuado o pagamento, a empresa receberá um instrumento de protesto do título e, com ele em mãos, realiza-se um terceiro contato e, se não houver resultado, encaminha para outra pessoa realizar a cobrança externa e direta ao sacado.

O controle das faturas do sistema é mais difícil de ser realizado, pois é um processo manual. Em arquivos separados por grupos de clientes, estão os envelopes com os dados de cada um, com nome, telefone, data do último

pagamento e anotadas todas as ligações e agendamentos até que o cliente venha pagar. Este processo ocorre por telefone em diversas tentativas agendando com o cliente uma data para vir até a empresa negociar seu débito, e somente é passado para cobrança externa quando estes não se cumprem. Com os clientes financiamentos, são realizadas as ligações para ter uma previsão de liberação da parcela pelo banco e, assim que chega a data agendada, é realizada nova ligação para que o cliente venha à empresa quitar seus débitos. No caso de empresas, este processo é realizado pelo responsável do financeiro e, em alguns casos, diretamente pelos proprietários.

A empresa procura sempre realizar a cobrança de forma amigável com seus clientes. No ano de 2007, alguns débitos eram enviados para um escritório de advocacia realizar a cobrança, porém, a empresa não constatou resultados eficazes neste processo, uma vez que o escritório somente aceitava pagamento em dinheiro e com um acréscimo demasiado sobre o valor nominal. A partir do momento que se adotou a política de cobrança interna, com ligações e visitas esporádicas, constatou-se uma baixa significativa na inadimplência. Além disso, nunca houve no histórico da empresa nenhum processo judicial, tanto por parte da empresa como de seus clientes.

O padrão adotado para considerar seus clientes inadimplentes e, com isso, cessar o processo de cobrança, é após 180 dias do vencimento da fatura. Se esta vier a ser recebida posteriormente, é considerada como outras receitas, uma vez que já foi excluída do sistema contábil da empresa.

Na Figura 4, é possível identificar os procedimentos de cobrança utilizados.

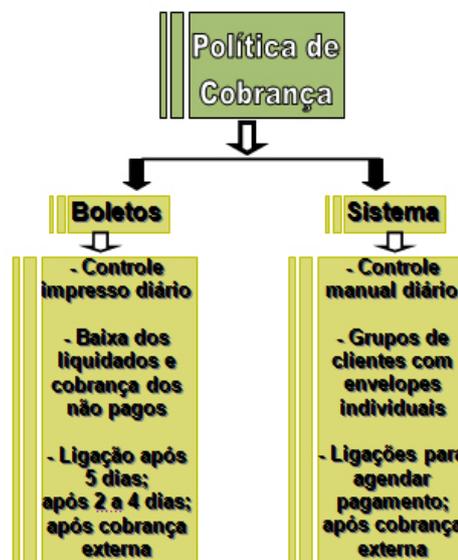


Figura 4 – Descrição da atual política de cobrança

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa em 25/ Junho/2009.



4.3. Resultados da política de cobrança

A empresa alavancou seu faturamento ao longo dos anos. Do ano 1 para o ano 2, houve um incremento em suas vendas que representou 31%. Do ano 2 para o ano 3, novamente houve um acréscimo de 47%.

Considerando a totalidade de seu faturamento, percebe-se um contínuo crescimento em todo o período estudado. No período de janeiro a maio do ano 4, ao mesmo período do ano 3, nota-se ainda um acréscimo de 42% e mesmo no mês de fevereiro, que apresenta uma queda em comparação aos outros meses do ano, registrou-se um aumento de 29%, ou seja, a empresa continua em um processo de alavancagem em suas vendas.

Na Figura 5, pode-se notar a evolução do faturamento no período de janeiro do ano 1 a maio do ano 4.

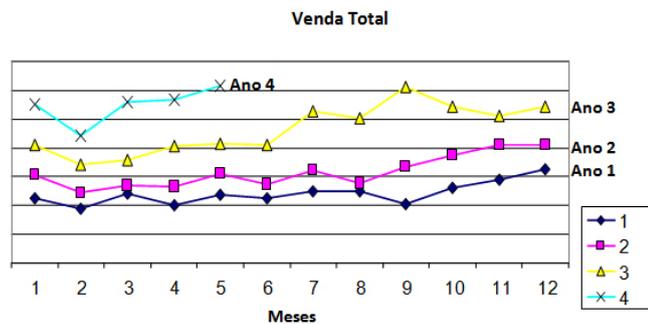


Figura 5 – Faturamento

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa em 25/ Junho/2009.

Constatou-se que, entre os anos 1 e 2, os percentuais de vendas à vista representavam 70% e conseqüentemente 30% das vendas a prazo. A partir do ano 3, este percentual alterou em 10 pontos percentuais, totalizando 60% em vendas à vista e 40% a prazo. Este fato é devido à mudança na conduta da política da empresa, que começou gradativamente a ter um controle mais rigoroso de seu crediário, passando a registrar a totalidade de suas vendas a prazo, uma vez que nos anos anteriores muitas destas eram contabilizadas juntamente com as vendas à vista, como, por exemplo, os boletos bancários emitidos.

É possível verificar que tanto as vendas à vista como as a prazo, mantiveram-se dentro do crescimento anual, de certa forma constante nos anos 1 e 2.

A partir do ano 3, começou a acontecer a alteração da conduta operacional e, com isso, um aumento crescente ao longo do período nas vendas a prazo, que chegou a 117% comparando ao ano 2 e acabou não sendo tão expressivo com as vendas à vista, com apenas 24% de aumento.

Verificando separadamente os meses do ano 4, percebe-se um aumento saliente das vendas à vista no mês de maio, fato este justificado pela edição de um feirão, representando

78% de incremento em relação ao mesmo período do ano anterior. Observa-se, ainda, um decréscimo nas vendas a prazo do mês de abril, explicado pelo corte no crédito de alguns clientes em atraso que possuíam débitos elevados.

Em relação à divisão do total faturado em vendas à vista e a prazo, é nítida a evolução de ambas, de acordo com as Figuras 6 e 7, respectivamente.

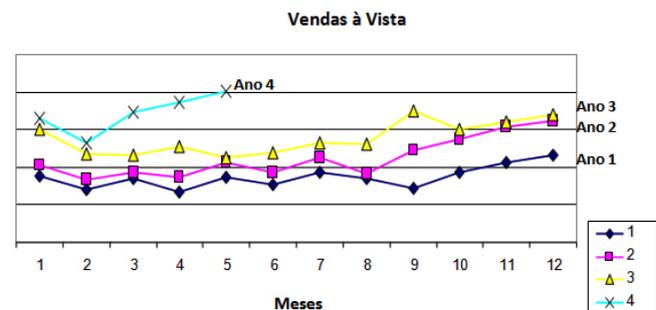


Figura 6 – Vendas à vista

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa em 25/ Junho/2009.

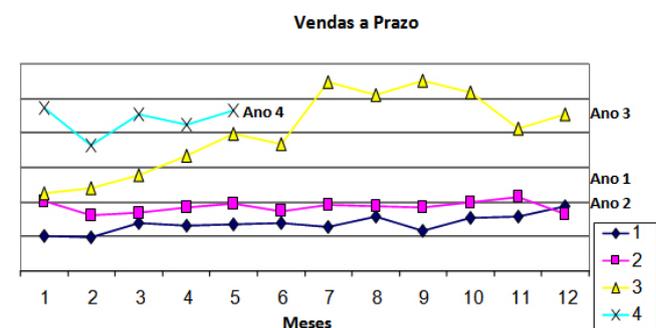


Figura 7 – Vendas a prazo

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa em 25/ Junho/2009

De acordo com o gráfico da Figura 8, é possível verificar que as vendas a prazo foram superiores aos recebimentos na totalidade do período estudado. No ano 1, ficaram praticamente iguais. Já no ano 2, começou a existir uma diferença negativa, em que as vendas a prazo superaram os recebimentos e continuou até o ano 3, em que a empresa arcou com um déficit de 17%. Isto acabou ocasionando um fator negativo, pois a empresa obrigou-se a disponibilizar de seus recursos próprios e ainda buscar recursos de terceiros para financiar seus clientes. Tal situação inverteu-se nos meses estudados do ano 4, em que os recebimentos foram superiores, porém abaixo do esperado, com uma diferença positiva de apenas 1%.

Considerando ainda as vendas a prazo em comparação ao total recebido, pode-se perceber uma pequena, mas considerável distorção entre ambos. É o que demonstra a Figura 8.



Diferença entre Vendas a Prazo e Recebimentos - Anual

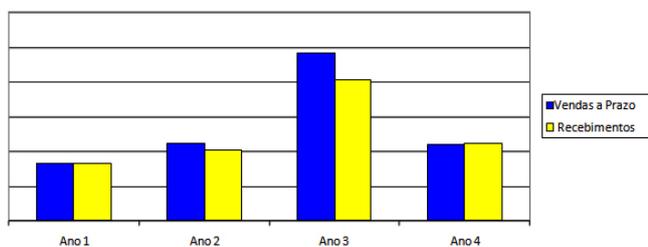


Figura 8 – Diferença entre as vendas a prazo e os recebimentos anuais

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa em 25/ Junho/2009.

Outro fator de relevância para as empresas é o índice de inadimplência que possuem. Do ano 2 em relação ao ano 1, o índice alavancou 58%. Já o acréscimo do ano 2 para o ano 3 ficou em apenas 14%, porém, foi o maior índice encontrado, 1,92%, onde foi identificado um aumento nas vendas na faixa de 47%, o que gera um maior risco de perdas. Esta queda no crescimento da taxa de inadimplência atribui-se ao melhor desempenho da política de crédito adotada pela empresa.

A Figura 9 demonstra a evolução do índice de inadimplência no período compreendido entre os anos 1 a 3.

Índice de Inadimplência

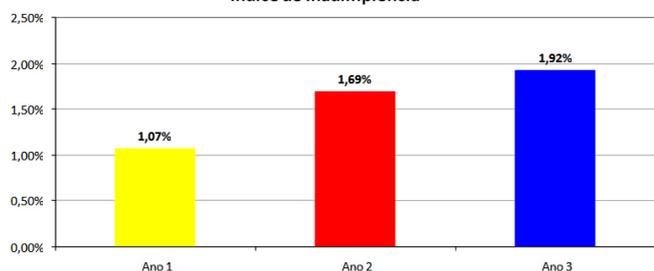


Figura 9 – Índice de inadimplência do período estudado

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos na empresa em 25/ Junho/2009.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso de um empreendimento depende de um equilíbrio financeiro e, para isso, a administração das contas a receber é indispensável. Utilizar-se de ferramentas eficientes para analisar e gerir tais contas é fundamental neste processo.

Pode-se observar, através dos dados obtidos, que a empresa, ao passar dos anos, cresceu e melhorou seu processo de gestão. Sem dúvida, um ponto fundamental neste processo foi a criação e a contratação de um responsável pelo setor de crediário, o qual alterou profundamente a maneira de gerir tal setor.

Quanto à política de cobrança, averiguou-se que a empresa possui, em partes, isto é, não possui em seu sistema o envio de cartas ou *e-mail* e processos judiciais, apenas telefonemas e visitas pessoais. Mas há prazos estipulados para a cobrança após os vencimentos, bem como a atualização dos valores no momento de sua liquidação.

Os procedimentos de cobrança variam de acordo com a forma de faturamento. Os boletos bancários, que são encaminhados a cartório automaticamente via banco, facilitam a cobrança tendo em mãos o instrumento de protesto, uma vez que o nome do cliente fica protestado. Já nos casos das faturas do sistema, a empresa não possui um instrumento para cobrança, apenas as notas com os contratos de compra assinados, sendo estes, em sua grande maioria, assinados por pedreiros ou responsáveis de obras e não pelos proprietários das dívidas; tornando este processo legal ineficaz.

Foi possível concluir que à medida que os dirigentes vão melhorando sua compreensão e aperfeiçoando seus conhecimentos, melhora a capacidade de análise e interpretação das condições em que a empresa se encontra, pois sem um conhecimento técnico e conceitual mais aprimorado é difícil compreender a importância e a ligação entre os indicadores, além de cercar-se de pessoas com qualificação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSAF, A. N.; TIBÚRCIO, C.A.T. **Administração do capital de giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BEUREN, I. M. (org.) et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEMES, Antônio Barbosa Jr.; CHEROBIM, Ana Paula; RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios,**



fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, S. L. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimentos metodológicos para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Rev. Saúde Pública**, vol. 29 n. 4. São Paulo, ago. 1995. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101995000400010> Acesso em: 25.abr.2009.

SANTOS, Edno Oliveira. **Administração financeira de pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.



POLICY OF ACCOUNTS RECEIVABLE COLLECTION: A CASE STUDY IN RETAIL BUILDING MATERIALS

Abstract

This article aims to identify the structure and evaluation of conduct policy for the collection of accounts receivable on a building materials company located in Santa Maria – RS. The study was conducted collecting data from the company records, financial results and interviews with owners and employees connected with the industry, and a note to open the whole process of granting credit. The results showed the conduct of the management of accounts receivable. From this, it can be said that the company needs to study the adoption of a policy of charging more specific and clear in order to serve customers, according to your requirements, providing a better management and control of their financial resources.

Keywords: Accounts Receivable, Financial Management, Credit Policy
