

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

BRUNNA SAGIORATTO COLTRO DE OLIVEIRA

GESTÃO DE CONTAS A RECEBER: INTERVENÇÃO NA EMPRESA SWG

CURITIBA

2016

BRUNNA SAGIORATTO COLTRO DE OLIVEIRA

GESTÃO DE CONTAS A RECEBER: INTERVENÇÃO NA EMPRESA SWG

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós Graduação em Finanças da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Camila Camargo

CURITIBA

2016

RESUMO

A gestão de contas a receber possui impacto direto na administração de qualquer empresa e torna-se efetivo quando é capaz de cobrar as contas a receber no menor tempo possível, sem prejudicar as vendas pelo uso de técnicas muito agressivas. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é implantar um processo de contas a receber efetivo e organizado em uma empresa de médio porte, em um contexto de instabilidade econômica. A metodologia aplicada possui caráter aplicado e se baseia em diversas bibliografias sobre a gestão de contas a receber. O tema abordado torna-se relevante à medida que demonstra a importância da aplicação direta da teoria na prática. Os resultados mostram que a aplicação de um processo de gestão de recebíveis efetivo e organizado aumenta a lucratividade da empresa.

Palavras-chave: Gestão de contas a receber, Cobrança, Concessão de Crédito.

ABSTRACT

The accounts receivable management impacts on the management of any company and becomes effective when it is able to collect accounts receivable in the shortest time possible, without harming sales by using overly aggressive techniques. Thus, the objective of this work is to implement a process of accounts receivable effective and organized in a medium-sized company in a context of economic instability . The applied methodology has applied character and is based on several bibliographies on the management of accounts receivable. The theme addressed becomes relevant as it demonstrates the importance of direct application of theory in practice. The results show that the application of an effective and organized receivables management process increases profitability.

Key-words: Account Management Receivable, Payment Collection, Credit Concession.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA SWG	8
3 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO ECONÔMICO 2015-2016.....	12
4 INTERVENÇÃO NA EMPRESA SWG	15
4.1 GESTÃO DE CONTAS A RECEBER	16
4.1.1 Concessão de Crédito.....	17
4.1.2 Termos de Crédito.....	24
4.1.3 Cobrança.....	30
4.2 RESULTADOS ALCANÇADOS APÓS INTERVENÇÃO	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

O tema abordado neste trabalho é a gestão de contas a receber. A problemática pode ser descrita pelo seguinte questionamento: *Como ajustar o processo de contas a receber de uma empresa de médio porte em um cenário macroeconômico instável?*

O cenário econômico brasileiro atual se caracteriza por crise, instabilidade, falta de liquidez e outros problemas (VALOR ECONÔMICO, 2014). Diante desse contexto muitas empresas que se mantinham no mercado mesmo trabalhando sem uma gestão de contas a receber efetiva e organizada terão que se adequar e procurar alternativas para evitar a falência. Esse é o caso da empresa Comércio de Câmaras de Ar SWG Ltda. Mesmo atuando no mercado há anos, o departamento financeiro ainda não possui um processo efetivo de contas a receber, fato este que, certamente vem prejudicando o desempenho das atividades, ocasionando prejuízos e diminuição do lucro obtido. Assim pode-se observar a importância prática do trabalho proposto, dado que pode solucionar problemas reais e comuns no cotidiano das empresas.

Este trabalho também possui relevância teórica por analisar os resultados da aplicação direta da teoria financeira em uma situação real e instável. Renomados autores como Alexandre Assaf Neto (ASSAF, 2010), Lawrence J. Gitman (GITMAN, 2009) e Michel Fleuriet (FLEURIET, 2003) afirmam a importância da gestão de contas a receber nas rentabilidades das empresas.

Assim, o objetivo geral deste trabalho é implantar um processo de gestão de contas a receber efetivo em uma empresa de médio porte em um contexto de instabilidade econômica. De acordo com Gitman (2009) o processo de contas a receber efetivo é o que possibilita cobrá-las no menor prazo possível, sem prejudicar vendas por aplicar técnicas muito agressivas de cobrança.

Já os objetivos específicos deste trabalho são: aplicar na empresa escolhida um processo de seleção e padrões de crédito, ajustar os termos de crédito, monitorar o crédito e padronizar a cobrança. O processo de seleção e padrões de crédito abrange a delimitação das exigências mínimas da empresa para conceder crédito a um cliente. Já os termos de crédito abrangem as condições de vendas para os clientes aos quais a empresa disponibilizou crédito. O monitoramento de crédito refere-se ao constante controle das contas a receber, ou seja, observar se os

clientes estão cumprindo os prazos determinados na realização da venda. Por fim, padronizar a cobrança abrange determinar um processo de cobrança com estágios e prazos definidos (GITMAN, 2009).

Dessa forma, no capítulo 2 será realizada uma breve apresentação da empresa SWG, como histórico, anos de atividade, ramo de atuação, características do negócio e estrutura da empresa.

No capítulo 3 será brevemente analisado o cenário econômico entre 2015 e 2016, a fim de apresentar o contexto em que empresa desempenhou e desempenha suas atividades.

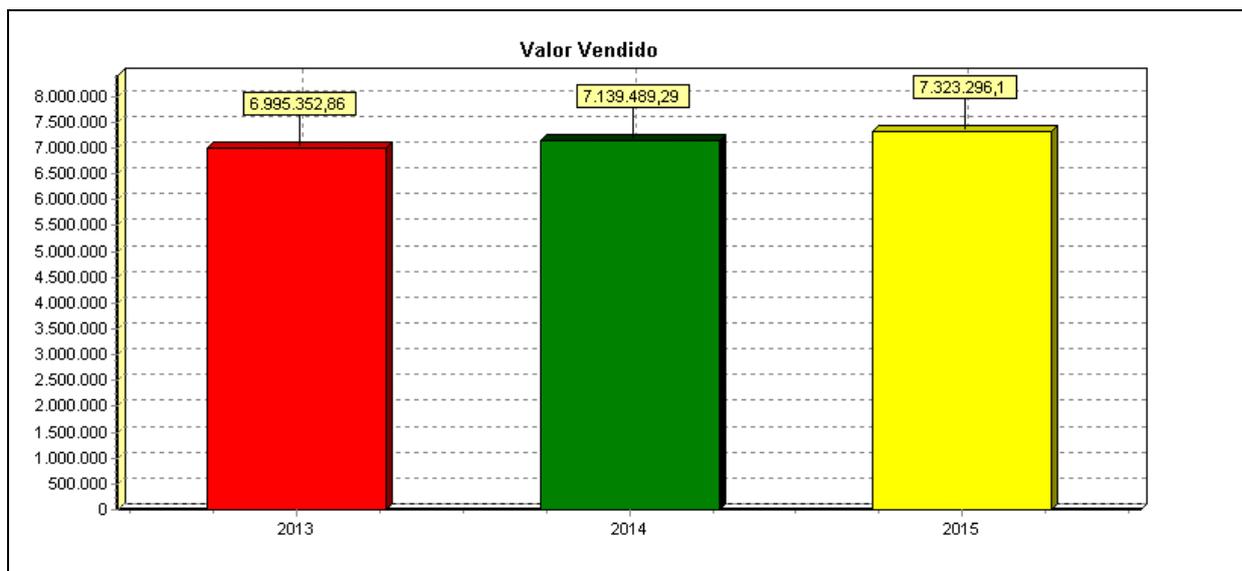
No capítulo 4 será brevemente apresentada a teoria financeira relacionada à gestão de contas a receber na qual se baseou o processo de intervenção na empresa SWG, os problemas de gestão de contas a receber da empresa antes da intervenção e os resultados obtidos após a implantação de um novo processo de gestão de recebíveis na empresa.

2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA SWG

A empresa Comércio de Câmaras de Ar SWG Ltda foi fundada no ano de 2000. Localizada em Curitiba-PR, a empresa atua no setor de pneumáticos, sobretudo como representante exclusivo no estado do Paraná de uma das poucas fábricas de câmaras de ar do Brasil, chamada Tortuga. A SWG iniciou suas atividades com uma pequena carteira de clientes, atendendo a menor fatia do Estado. No entanto, no decorrer dos últimos anos ganhou *market share* e tornou-se o maior representante da marca no Paraná.

Além das câmaras de ar, atualmente a SWG comercializa uma grande variedade de pneus (agrícolas, industriais, portuários, para tratores, para motos e automóveis) e mais de seiscentos itens para borracharias. Atende assim diferentes segmentos de clientes como empresas de grande porte (Batavo, Pepsico, Castrolanda, Terminais de Containers de Paranaguá, construtoras etc), grandes revendas do segmento de pneumáticos, pequenos revendedores e consumidores finais (transportadoras, borracharias, empresas de terraplanagem etc.) e alcança em média um faturamento diário de trinta mil reais. No gráfico abaixo podemos verificar o faturamento anual da SWG nos anos de 2013, 2014 e 2015.

GRÁFICO 1- FATURAMENTO SWG EM REAIS VALORES CORRENTES (2013-2015)



Fonte: Dados Internos da Empresa SWG, 2016.

O quadro de funcionários da SWG é pequeno, sendo composto por apenas dois sócios e seis funcionários, dos quais apenas dois se dedicam integralmente às atividades administrativas, que englobam a gestão de contas a receber. A empresa procura trabalhar com o menor número de empregados possível, para manter o custo fixo baixo e garantir rentabilidade, dado que atua em um ambiente extremamente competitivo.

Conforme descrito no modelo das Cinco Forças de Michael Porter (PORTER, 1986), a SWG é constantemente confrontada por diferentes influências externas: as ameaças de novos entrantes, a rivalidade entre as empresas existentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores e as ameaças de serviços substitutos. Assim, a estratégia de negócios da empresa necessita considerar todas essas forças para se tornar eficiente.

Quanto à ameaça a novos entrantes no mercado, a SWG cria e é beneficiada por barreiras de entrada utilizando-se da imagem das marcas que já comercializa há anos no mercado, do acesso aos canais de distribuição já estarem estabelecidos, da curva de experiência e *know-how* adquiridos em anos de atuação e, principalmente, da prática de vendas a preços baixos. Assim, a empresa garante sua lucratividade por agregar pequenas margens de contribuição de cada produto, atingindo um alto

volume de vendas e utilizando um grande capital de giro¹. Essa demanda elevada por capital de giro, também se torna uma barreira para a entrada de novos concorrentes, dado que para serem competitivos, também precisarão de uma estratégia semelhante a da SWG.

A SWG também necessita praticar essa política de preços baixos somada às condições de pagamentos flexíveis para combater a rivalidade das empresas concorrentes no mercado como Pirelli, Dpaschoal, Maggion (grande porte) e empresas de médio porte, familiares etc., como a SWG. As grandes corporações dispõem de muitos meios de comunicação para publicidade e são marcas consagradas no ramo de pneumáticos. Embora atuem no mercado paranaense, não suprimem a SWG devido aos preços mais elevados, às políticas de cobrança mais rígidas, aos custos fixos elevados, por não comercializarem a linha de produtos para borracharia a fim de atender o mix necessário aos clientes, etc. Da mesma forma, as empresas de médio porte têm perdido mercado devido à política agressiva de vendas da SWG.

Essa política de vendas agressiva depende de outra força citada por Porter: poder de negociação dos fornecedores. No setor que a SWG atua há diversos fornecedores, portanto, é possível negociar preços, prazos, valores etc. Caso não haja uma boa negociação na compra das mercadorias, com certeza o preço de venda não será competitivo, por isso, a SWG preza por compras à vista, em grandes quantidades, para conseguir descontos e repassa-los ao consumidor. A fábrica que oferece exclusividade à SWG exerce pressão sobre a empresa devido à imposição de cotas, o que também exige da SWG um capital de giro mais elevado, mas em contrapartida oferecesse exclusividade. Mas mesmo assim, a SWG negocia todos os meses os preços dos produtos, assim como renegocia todos os anos os valores dos contratos com fornecedores que prestam serviço à empresa, como transportadoras, escritório de contabilidade, empresas de telefonia etc.

Como já citado, todas essas medidas de redução de custos e despesas são tomadas devido ao poder de negociação dos compradores, ou seja, a capacidade de barganha dos clientes em relação à SWG e outros fornecedores. Como há muitas possibilidades, os clientes negociam preços, certificado de garantia, condições de

¹ Capital de giro representa o valor total de recursos demandados pela empresa para financiar seu ciclo operacional, que compreende no caso de uma empresa comercial desde a compra da mercadoria, estoque, venda e recebimento. (ASSAF NETO, 2010).

pagamentos flexíveis, frete, possibilidade de entrega da mercadoria etc. Nesse sentido, primeiramente, a SWG é beneficiada por representar algumas marcas nacionais, que possuem garantia e certificações, transmitindo confiança aos clientes. Além disso, oferece os melhores preços de mercado, condições de pagamentos flexíveis e condições de frete agradáveis aos clientes de outras cidades do Paraná. A cidade de Curitiba e região metropolitana são atendidas pelo próprio motorista da empresa, mediante as solicitações dos clientes.

Por fim, quanto à ameaça de produtos substitutos, há alguns anos já tem se observado a preferência pela utilização de pneus sem câmaras, dado que a maioria dos fabricantes mundiais de caminhões, ônibus e carro, passaram a montar seus veículos com pneus sem câmara. (O CARRETEIRO, 2016). Mesmo assim, a câmara de ar ainda continua sendo utilizada para consertos e nos pneus com câmaras que ainda circulam no mercado, nas máquinas agrícolas, industriais etc. Mas, já ciente de que no longo prazo a demanda por câmaras de ar tende a diminuir, a SWG aumentou o mix de produtos incluindo toda a linha para borracharia e pneus, para assim combater o risco da última força de Porter supracitada.

No próximo capítulo abordaremos brevemente o contexto econômico brasileiro e paranaense entre 2015 e 2016 a fim de compreender o cenário no qual atuou a empresa SWG.

3 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO ECONÔMICO 2015-2016

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2016) o contexto econômico brasileiro em 2015 foi marcado por instabilidade e crise. Além da contração da demanda, a inflação manteve-se elevada, o Real desvalorizou-se em relação ao Dólar, os resultados fiscais foram negativos e o cenário político conturbado.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (*apud* BACEN, 2016) a variação percentual real do Produto Interno Bruto em preços correntes recuou 4,6% em 2015, conforme tabela abaixo.

TABELA 1 – PIB PREÇOS CORRENTES

Período	Preços correntes em R\$	Em milhões de R\$	Varição real (%)
2010	3 885 847 000 000,00	5 622 882,43	7,5
2011	4 373 658 000 000,00	5 842 692,83	3,9
2012	4 805 913 000 000,01	5 954 754,66	1,9
2013	5 316 454 999 999,99	6 134 207,16	3,0
2014	5 687 308 999 999,99	6 140 596,99	0,1
2015	5 904 331 214 709,13	5 904 331,21	-3,8

FONTE: IBGE *apud* BACEN, 2016.

Conseqüentemente, houve redução do mercado de trabalho, a conjuntura econômica agravou-se devido à política monetária restritiva, que elevou os juros e restringiu as concessões de crédito, e pelo processo de ajuste fiscal, que cortou subsídios e elevou os preços. Somou-se a esse contexto, o corte de gastos do governo e o ambiente político conturbado por disputas partidárias, que dificultou o advento de soluções necessárias para a estabilidade das finanças públicas. Além disso, com a elevação do câmbio e a desvalorização do real, as importações diminuiriam resultando na redução de arrecadação e aumento dos preços. (IPEA, 2015). A inflação acumulada no ano de 2015 foi de 10,67% (IBGE, 2016).

No Paraná, de acordo com o Banco Central do Brasil (BACEN, 2016), da mesma forma que em âmbito nacional, houve desaceleração da atividade

econômica, crescimento do desemprego, aumento da inadimplência e diminuição drástica do nível de confiança do empresariado² no decorrer do ano de 2015.

A fim de demonstrar dados referentes à desaceleração econômica no Estado, pode-se citar os índices de vendas de comércio ampliado, que melhor retratam o segmento abordado pela empresa. Assim como vários outros índices, observou-se que o comércio de veículos, motos, partes e peças recuaram 13,2% entre Agosto de 2014 e Agosto de 2015. Da mesma forma, as prestações de serviços relacionados a transportes recuaram 5,8% no mesmo período no Paraná. (BACEN, 2015b).

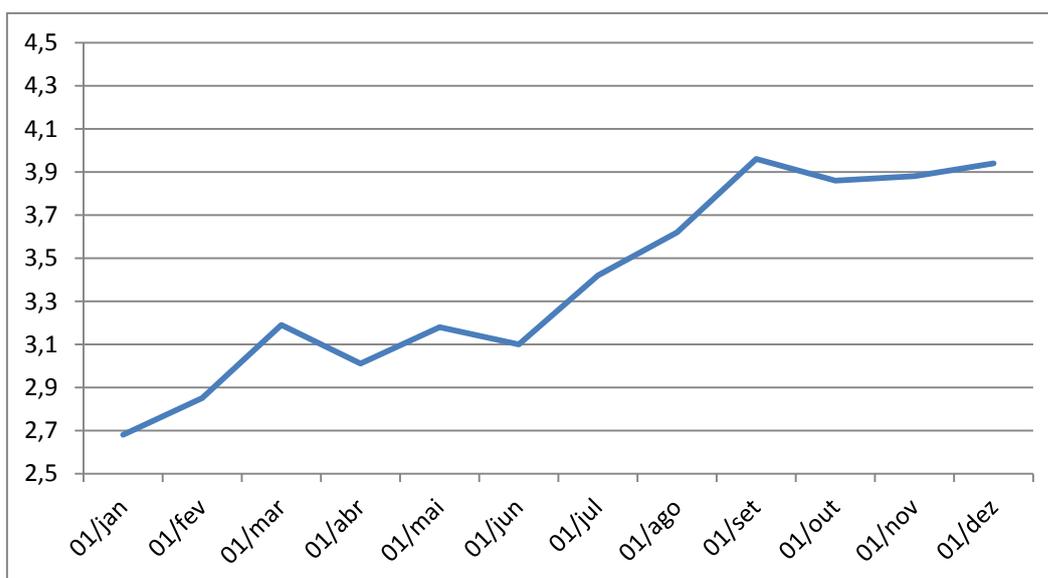
Mesmo diante da retração da atividade econômica, houve aumento da taxa de inadimplência no Estado no decorrer de 2015. Se em Janeiro, a taxa de inadimplência era de 2,04% das operações de créditos acima de R\$1000,00 relativas a pessoas jurídicas e 2,83% relativas a pessoas físicas. (BACEN, 2015a). em Outubro do mesmo ano, as taxas eram de 2,67% para pessoas jurídicas e 2,91% no tangente a pessoas físicas. (BACEN, 2015b).

Seguindo a mesma tendência, de acordo com dados nacionais da Boa Vista SCPC divulgados pela Associação Comercial do Paraná (ACP, 2016) o índice de inadimplência do consumidor brasileiro aumentou 2,8% no acumulado entre abril de 2015 a março de 2016 em relação aos 12 meses antecedentes. Da mesma forma, no primeiro trimestre do ano de 2016, houve elevação de 5,8% do índice de inadimplência e 36,9% no acumulado de 12 meses do número total de títulos protestados, quando comparado ao mesmo período de 2015 no país (ACP, 2016).

Além disso, no decorrer do ano de 2015 houve valorização da moeda norte-americana em relação ao Real, o que contribui ainda mais para o contexto inflacionário brasileiro.

² Mensurado pelos seguintes índices calculados pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná: Índice de Confiança da Indústria de Transformação e Índice de Confiança do Empresário da Construção. (BACEN, 2016).

GRÁFICO 2: TAXAS DE CÂMBIO DÓLAR DOS EUA/ REAL BRASIL 2015.



Fonte: Reuters *apud* G1, 2015.

Diante desse contexto econômico instável e de crise, a empresa SWG obrigou-se a melhorar a administração da empresa de um modo geral, mas principalmente, no tangente à gestão de recebíveis. No próximo capítulo serão abordados os problemas de gestão de contas a receber da SWG antes da intervenção e os resultados obtidos a partir da implantação de um novo processo.

4 INTERVENÇÃO NA EMPRESA SWG

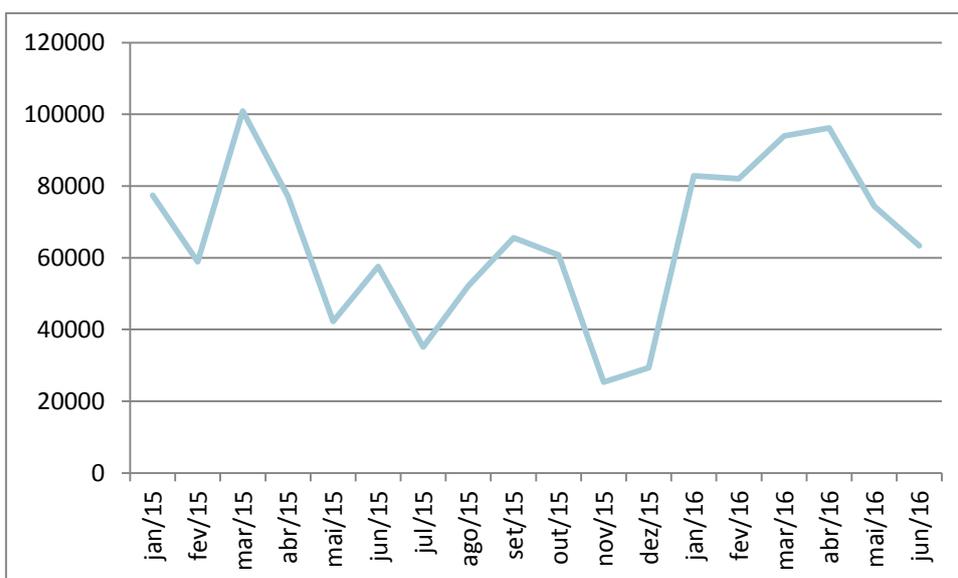
Por se tratar de uma empresa de médio porte e com poucos funcionários, a SWG não possuía normas, regras e procedimentos padronizados relacionados à gestão de contas a receber. Diante da instabilidade econômica que se agravou no segundo semestre de 2015, a empresa precisou se readequar ao novo contexto do país.

Embora todo o contexto econômico fosse instável, as vendas não diminuíram drasticamente³ porque muitos produtos comercializados pela SWG são reparos, remendos etc. e a maioria de clientes que em uma situação mais favorável optariam pela compra de pneus novos, acabavam consertando devido ao custo menor. A SWG ainda foi beneficiada por ser representante de uma marca nacional de câmaras de ar e devido à alta do dólar, houve escassez do produto no mercado.

Por outro lado, a crise afetou a empresa devido ao aumento da inadimplência, à inflação dos produtos importados (dentre os produtos vendidos para borracharia, muitos são importados) e ao acirramento da concorrência por clientes (principalmente bons pagadores). Assim, os atrasos e perdas nos recebimentos, a necessidade de mais capital de giro devido à inflação dos produtos e em contrapartida a necessidade de vendê-los mais baratos, começaram a restringir o caixa, impactar no poder de compra com fornecedores e baixar a lucratividade da empresa, conforme gráfico abaixo.

³ No gráfico 1 demonstrado na seção 2 podemos observar que o faturamento da empresa aumentou 2,57% entre 2014 e 2015. Como o gráfico foi elaborado em valores correntes, observa-se que não houve aumento no número de quantidade vendida entre 2014 e 2015, e sim queda se considerarmos a inflação acumulada de 2015 de 10,67% (IBGE, 2016).

GRÁFICO 3 – LUCRO LÍQUIDO SWG (2015-2016)



Fonte: Dados Internos SWG, 2016.

Assim, várias medidas foram tomadas a fim de melhorar a gestão de recebíveis da empresa e, conseqüentemente, evitar falta de capital de giro e promover a estabilidade financeira.

4.1 GESTÃO DE CONTAS A RECEBER

A gestão de recebíveis tem um papel importantíssimo no sucesso de qualquer negócio, pois influencia diretamente no fluxo de caixa da empresa e nos investimentos necessários em capital de giro (MATIAS, 2007), que mantém o ciclo operacional da empresa. Assim, o nível e a importância do capital de giro dependem das características de cada negócio e variam de acordo com o desempenho da conjuntura econômica e da relação de risco (liquidez) e rentabilidade esperada. (ASSAF NETO, 2010).

De acordo com Gitman (2009), três aspectos referentes à gestão de contas a receber devem ser considerados: concessão de crédito, termos de crédito e cobrança. Foram justamente esses aspectos os que foram melhorados na SWG a partir do segundo semestre de 2015.

4.1.1 Concessão de Crédito

Crédito é a troca de bens presentes por bens futuros, que torna necessário a emissão de documento que será instrumento de cobrança. A concessão de crédito é a “ferramenta propulsora das vendas”, pois se a empresa não estiver disposta a vender a prazo, provavelmente irá deixar de atender muitos compradores, que não possuem recursos para realizar o pagamento no ato de compra. (LEMES *et al.*, 2010, p. 379 - 393).

No entanto, se por um lado a concessão de prazos e condições de pagamentos flexíveis viabilizam mais vendas, por outro, geram um gasto maior em cobrança e podem aumentar a inadimplência (MATIAS, 2007). Por isso uma das técnicas utilizadas para a seleção de crédito de acordo com Gitman (2009) é a análise do caráter, capacidade, capital, colateral e condições do cliente. Isto é, realiza-se uma análise do histórico do cliente no mercado, da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), do Balanço Patrimonial etc.

De acordo com Assaf Neto (2010) outro importante instrumento para o processo de análise-econômico financeira das empresas é disponibilizado por empresas prestadoras de serviços em assessoria às decisões de crédito, como Serviço de Proteção ao Crédito, pelas Associações Comerciais, Serasa etc.

No entanto, antes da intervenção o processo de concessão de crédito da SWG era simplificado, desorganizado e gerava riscos ao negócio, distante dos aspectos considerados pelos autores citados.

Na primeira compra de um cliente, recebia-se a cópia do contrato social da pessoa jurídica ou Registro Geral (RG) e CPF (para pessoa física) e consultava-se o cadastro na Associação Comercial do Paraná (ACP). Ocasionalmente, ligava-se para algumas referências. Caso o novo cliente possuísse restrição liberava-se apenas vendas à vista e colocava-se uma observação no sistema informando que o cliente possuía restrição. Em caso de não possuir restrição a primeira venda era realizada à vista e as demais já podiam se realizar a prazo. Muitas vezes o cadastro era realizado pela equipe de faturamento, que apenas solicitava a consulta do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) ou Cadastro de Pessoa Física (CPF) da ACP, pois a empresa não fazia uma análise mais profunda do cliente, estipulava limites de compra etc. Quando um cliente já cadastrado voltava a comprar, mesmo que o intervalo da segunda ou demais compras fossem de meses ou anos após o

registro, o cadastro não era novamente consultado. Além disso, não era registrado um limite de crédito de acordo com o balanço patrimonial, histórico do cliente etc. Frequentemente só se observava o montante a receber de determinado cliente diante do atraso ou não pagamento de um título, pois era impossível de controlar esses limites manualmente diante do grande volume de vendas.

Como evidencia de que essas lacunas na concessão de crédito aumentavam o risco do negócio e resultavam em prejuízos. Pode-se citar que o índice de inadimplência da SWG de 2014, calculado em aproximadamente 2%, foi resultado do não recebimento de um número pequeno de clientes, e não de diversos. Ou seja, caso a SWG tivesse um processo de seleção de crédito efetivo e limites de compra estabelecidos para cada cliente em 2014, as perdas referentes ao não recebimento de contas seriam menores em 2015, naquele mesmo contexto econômico. (SWG, 2016).

Devido aos problemas supracitados, a partir do início da intervenção, a SWG estabeleceu um processo determinado para o cadastramento de clientes e vendas. A equipe de faturamento não está mais autorizada a cadastrar clientes sem que a solicitação proceda do departamento financeiro. Um modelo próprio de ficha cadastral foi elaborado para ser enviado aos clientes e preenchido, conforme figura abaixo.

FIGURA 1 - MODELO FICHA CADASTRAL PARA NOVOS CLIENTES




DADOS CADASTRAIS

Nome Completo:	
Nome Fantasia:	
Endereço:	
Nº:	Bairro:
Município:	CEP:
CNPJ/CPF:	
Insc Estadual/RG:	
Telefone: ()	Celular: ()
E-mail Comprador:	
Responsável:	
E-mail Financeiro:	
Responsável:	
Endereço de Cobrança:	
Nº:	Bairro:
Município:	CEP:

Fonte: Dados Internos da Empresa SWG, 2016.

Ao receber um novo cadastro, o departamento financeiro realiza a consulta na ACP e estipula um limite de compra para o cliente com base em dados e documento solicitados para cadastro: ficha cadastral, contrato social e alterações, balanço patrimonial etc., de acordo com Assaf Neto (2010) e Gitman (2009), citados anteriormente nesse tópico.

FIGURA 2 – CADASTRO DE CLIENTES DA SWG

Cadastro de clientes/ fornecedores

F8 Código: 2193 Buscar Histórico Visitas/Contatos Sit Financ

Código: 2193 Cadastro: **Cliente** Pessoa: Física Data: 14/03/2013

Nome completo: BRUNNA SAGIORATTO COLTRO DE OLIVEIRA Ativo: Sim

Nome fantasia: BRUNNA Consumidor final: Sim Indústria: Não

Endereço: RUA PEDRO GUSSO Nro: 485 Bairro: NOVO MUNDO

Cx. Postal: Município: 4106902 CURITIBA PR CEP: 81050-200

CPF: 052.100.719-44 Cart. Identidade: País: 1058 BRASIL

Telefone: (041)3248-8089 Fax: Celular:

E-mail: brcoltro@yahoo.com.br Contatos: Endereços

Página Internet: E-mail NF-e: brcoltro@yahoo.com.br

Ramo de Atividade Tipo Cobrança: 14 BOLETO VIA E-MAIL

Convênio: Vendedor: 01 GISA

Responsável: Região: 0

Endereço cobrança | Filiação | Informações profissionais | Informações crédito | Outras informações

Endereço: RUA PEDRO GUSSO Nro: 485 Bairro: NOVO MUNDO

Cx. Postal:

Observações:

Município: 4106902 CURITIBA PR CEP: 81050-200

Inserir Excluir Gravar Cancelar Voltar

FONTE: Dados Internos da Empresa SWG, 2016.

FIGURA 3 – CONSULTA DE CLIENTES NA ACP

ACP - ASSOCIACAO COMERCIAL DO PARANA - Google Chrome
 https://www.spcp.inf.br/cgi-bin/spcnweb?HTML_PROGRAMA=md000008.int#

Entidade: ASSOCIACAO COMERCIAL DO PARANA
 Associado: L B G CAMARAS DE AR
 IP: 186.212.214.71 - Data: 18/04/2016
 Último Acesso: 18/04/2016 - 14:28:54

SPCA SENHA BOLETO SAIR
 Consultas Manutencões Relatórios Diversos

CONSULTAS

- Consultas Pessoa Jurídica
 - 138-EMPRESARIAL COMPLETO ****
 - 137-EMPRESARIAL COMPLETO SCOR
 - 139-EMPRES COMP + FAT + SCORE
 - 181-SMALL BUSINESS COMPLETO
 - 881-SCPC RELATORIO SINTEICO
 - 987-SCPC RELATORIO ANALITICO
 - 120-CONSULTE PJ
 - 401-CERTOCRED - PJ
 - 298-SCPCNET - PJ
 - 260-SCPCNET NACIONAL - PJ
 - 891-SCPC JURIDICO+VIDEOCHEQUE
 - 870-SCPC JURIDICO
 - 847-SINTESE CADASTRAL - PJ
- Consultas Pessoa Física
 - 178-PESSOAL GOLD ****
 - 177-PESSOAL GOLD + SCORE
 - 150-CONSULTE PF
 - 430-CERTOCRED COMPLETO - PF
 - 296-SCPCNET - PF
 - 259-SCPCNET NACIONAL - PF
 - 514-SCPC MIX
 - 420-AVALIE CREDITO
 - 877-SCPC + VIDEOCHEQUE
 - 878-SCPC
 - 428-ACCERTO PF
 - 848-SINTESE CADASTRAL + PF
- Consultas Imobiliário
 - 875-VIDEOCHEQUE
 - 679-CHEQUE FREE
- Outras Consultas
 - 874-CONFIRA FONE

Dados Cadastrais

Nome: BRUNNA SAGIORATTO COLTRO
 Documento: CPF 052.100.719-44 T. Eleitor: 000000000000
 Data de Nascimento: 12/02/1989
 Nome da Mãe: GISLENE GIMENES S COLTRO
 Situação do CPF: Regular
 Atualizado em: 30/12/2015 Hora: 08:47:31
 Cod. Controle: B403.83F4.40C3.C06E

Registros de Débitos SCPC
 Nada consta

Títulos Protestados - Últimos 5 Anos
 Nada consta

Consultas Anteriores ao SCPC
 Nada consta

Informações de Cheque CCF
 Nada consta

Preparar página para impressão Salvar Número da resposta: 223115224-4 Voltar

2013 © SOPHUS Tecnologia - Todos os Direitos Reservados - versão 1.85

FONTE: ACP, 2016.

Além das alterações no processo de cadastramento de novos clientes, o sistema foi alterado para controlar o limite de crédito estabelecido para cada cliente de maneira automatizada e alertar os vendedores e a equipe de faturamento de que o cliente não compra há mais de 30 dias. Essas funcionalidades não eram utilizadas, embora o sistema operante na SWG oferecesse essas ferramentas.

FIGURA 4 – CADASTRO DE CLIENTES SWG: LIMITE DE CRÉDITO

Cadastro de clientes/ fornecedores

F8 Código: 2193

Código: 2193 Cadastro: **Cliente** Pessoa: Física Data: 14/03/2013

Nome completo: BRUNNA SAGIORATTO COLTRO DE OLIVEIRA Ativo: Sim

Nome fantasia: BRUNNA Consumidor final: Sim Indústria: Não

Endereço: RUA PEDRO GUSSO Nro: 485 Bairro: NOVO MUNDO

Cx. Postal: Município: 4106902 CURITIBA PR CEP: 81050-200

CPF: 052.100.719-44 Cart. Identidade: País: 1058 BRASIL

Telefone: (041)3248-8089 Fax: Celular:

E-mail: brcoltro@yahoo.com.br Contatos Endereços

Página Internet: E-mail NF-e: brcoltro@yahoo.com.br

Ramo de Atividade Tipo Cobrança: 14 BOLETO VIA E-MAIL

Convênio: Vendedor: 01 GISA

Responsável: Região: 0

Endereço cobrança | Filiação | Informações profissionais | **Informações crédito** | Outras informações

Referências:

Data consulta SPC: 18/04/2016 % FF: 0

Situação: Nada consta

Obs. SPC:

Limite Crédito: 3.000,00 Verifica Crédito: Sim

Motivo: Nº de Pontos: 0,00 Taxa boleto: 0,00

FONTE: Dados Internos da Empresa SWG, 2016.

Após 30 dias, se o mesmo cliente realizar uma nova compra, o departamento financeiro realiza novamente a consulta na ACP. Se houver pagamentos em atraso o sistema permite incluir orçamentos, mas não permite o faturamento para o cliente inadimplente (a não ser pela intervenção manual, isto é, liberação pelo departamento financeiro que é o único que possui usuário com alçada para desbloquear o cliente), conforme figuras abaixo.

FIGURA 5 – AVISO DE CLIENTE INADIMPLENTE

Cadastro de clientes/ fornecedores

F8 Código: 2193 Buscar Histórico Visitas/Contatos Sit Finance

Código: 2193 Cadastro: Cliente Pessoa: Física Data: 14/03/2013

Nome completo: BRUNNA SAGIORATTO COLTRO DE OLIVEIRA Ativo: Sim

Nome fantasia: BRUNNA **Cliente com Título Vencido!** Consumidor final: Sim Indústria: Não

Endereço: RUA PEDRO GUSSO Nro: 485 Bairro: NOVO MUNDO

Cx. Postal: Município: 4106902 CURITIBA PR CEP: 81050-200

CPF: 052.100.719-44 Cart. Identidade: País: 1058 BRASIL

Telefone: (041)3248-8089 Fax: Celular:

E-mail: brcoltro@yahoo.com.br

Página Internet:

Convênio:

Responsável:

Warning Cliente com Título Vencido!

Contatos Endereços

mail NF-e: brcoltro@yahoo.com.br

14	BOLETO VIA E-MAIL
01	GISA
0	

Endereço cobrança Filiação Informações profissionais Informações crédito Outras informações

Endereço: RUA PEDRO GUSSO Nro: 485 Bairro: NOVO MUNDO

Cx. Postal:

Observações:

Município: 4106902 CURITIBA PR CEP: 81050-200

Inserir Excluir Gravar Cancelar Voltar

FONTE: Dados Internos da Empresa SWG, 2016.

FIGURA 6 – BLOQUEIO CLIENTE INADIMPLENTE

The screenshot shows a software window titled 'COTACAO'. At the top, there are fields for 'Número:' (44901), 'Cliente:' (2193), and 'Inscrição Estadual:'. Below these are fields for 'Data Emissão:' (24/06/2016), 'Hora:', 'Data Saída:' (24/06/2016), and 'Hora:'. There are also radio buttons for 'Situação:' (Aberto, Fechado) and a button for 'Obs Fat'. Further down, there are fields for 'Funcionário/Vendedor - Abertura:', 'Condic. Pagto:' (0), 'Ped. ext.:', and 'Data:'. An 'Anexo:' field with an 'abrir' button and 'Revisão:' (-1) and 'Qtd Itens:' (0) fields are also present.

The main area is a table with columns: 'Ordem', 'Código', 'Descrição', 'Valor Unit.', 'Aliq. ICMS', and 'Prazo de Entrega'. A 'Warning' dialog box is overlaid on the table, containing a yellow warning icon and the text 'Cadastro Bloqueado!' with an 'OK' button.

At the bottom, there is a summary table with the following data:

Descontos:	Base Calc. ICMS	Valor ICMS	Base Calc. Subst.	Valor ICMS Subst.	Valor Total Itens
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor Líquido:	Valor Frete	Valor Seguro	Valor Outras Desp.	Valor Total IPI	Valor Total Pedido
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

At the very bottom, there are buttons for 'F8', 'Inserir', 'Gravar', 'Cancelar', 'Voltar', 'Excluir', 'Bloquetos', 'Imprimir', and 'Fat'.

FONTE: Dados Internos da Empresa SWG, 2016.

Além da intervenção realizada no processo de concessão de crédito, a fim de estabelecer as exigências mínimas da empresa para conceder crédito a um cliente, alterações ocorreram também em relação aos termos de crédito na SWG, conforme será descrito no próximo tópico.

4.1.2 Termos de Crédito

De acordo com Gitman (2010) os termos de crédito referem-se as condições de vendas para os clientes aos quais a empresa disponibilizou crédito.

Para Assaf Neto e Martins (1985), o primeiro processo que os termos de crédito envolvem é a realização da análise dos padrões de crédito, na qual se verifica o risco do crédito, que segundo Brito e Neto (2008) é a chance de o credor obter perdas a partir do não cumprimento das obrigações do devedor. Desse modo,

os clientes devem ser agrupados em diferentes categorias de risco, a fim de se mensurar os custos derivados das possíveis perdas das vendas realizadas a prazo.

Outro fator de extrema importância relacionado aos termos de crédito é o prazo de concessão de crédito, ou seja, o período que a empresa disponibiliza para os clientes pagarem as compras realizadas a prazo a partir da data de faturamento. (GITMAN, 2010).

A empresa pode optar por flexibilizar o recebimento, a fim de alavancar as vendas, no entanto, utilizar essa política aumenta a necessidade de investimento em títulos a receber, as taxas de cobrança e as perdas decorrentes do não recebimento dos títulos. Em contrapartida, a empresa pode utilizar os descontos financeiros antecipados como estratégia, que são abatimentos no valor da venda, em caso do cliente pagar a vista ou em um pequeno intervalo de tempo, a fim de diminuir o investimento em contas a receber e o risco. (LEMES et al., 2010).

Antes da intervenção, a concessão de crédito a clientes na SWG era menos rigorosa, pois não havia um limite para venda a prazo já pré-estabelecido para cada cliente, conforme citado no tópico anterior. O sistema da empresa liberava vendas em até quatro pagamentos, sendo eles no prazo máximo de 120 dias (30, 60, 90 e 120). Embora o prazo frequentemente utilizado fosse realizado em três parcelas, sendo a última para 90 dias após a compra, não havia um valor mínimo de venda para o parcelamento em quatro parcelas e muitos clientes utilizavam apenas porque a empresa disponibilizava essa opção, não por real necessidade.

Além disso, o contrato da SWG com a empresa prestadora de cartão de crédito não era revisto há anos, e devido às taxas altas cobradas, a SWG não incentivava os vendedores a sugerir essa opção aos clientes. O cartão era mais utilizado para clientes do balcão, que geralmente solicitavam.

Por fim, ao realizar previsões de recebíveis para decisões estratégicas da empresa, não era possível estimar os valores que teriam maior probabilidade de serem recebidos, dado que os clientes não eram enquadrados em diferentes grupos de risco. Assim, a empresa não tinha um valor de provisão de pagadores duvidosos devidamente calculado, mas sim um controle superficial.

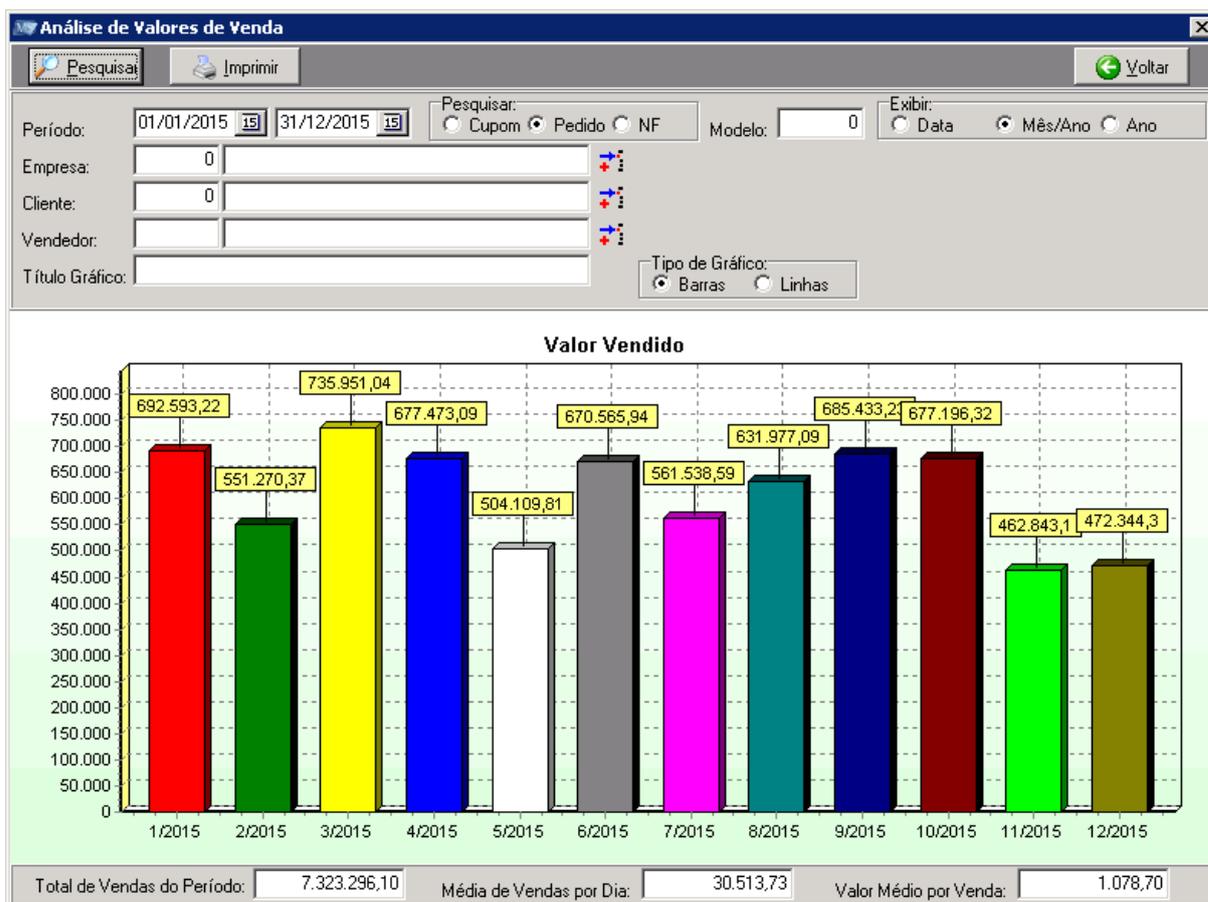
Devido à estabilidade econômica nos anos anteriores a 2015 e embora os parâmetros de termos de crédito não fossem bem delimitados, a empresa possuía baixos níveis de inadimplência conforme já citado. Ao mesmo tempo, por dispor de um nível de capital de giro mais elevado, em virtude da estratégia do negócio e da

necessidade de cumprir as cotas estipuladas pela fábrica, a empresa conseguia oferecer prazos flexíveis de pagamentos sem prejudicar suas finanças.

No entanto, devido à instabilidade econômica após 2015, foi realmente necessário tornar os padrões mais rígidos, mesmo que as alterações impactassem as vendas. Ainda não é possível mensurar exatamente esse impacto, já que a queda da quantidade vendida em valores reais entre 2014 e 2015 pode ser explicada por diversos fatores, mas segundo as anotações da empresa, a SWG perdeu em média uma venda por semana após a intervenção. Essas perdas foram consequência de solicitar pagamento à vista ou no cartão para clientes que já possuíam restrições e protestos, ou não conceder crédito aos clientes que já haviam ultrapassado o limite concedido pela SWG.

No entanto, o índice de inadimplência foi reduzido pela metade e passou para aproximadamente 1% em 2015. Ou seja, se o índice de 2014 tivesse se mantido a empresa teria perdido R\$70000,00 a mais em 2015 devido à inadimplência. Para obter esse valor a empresa necessitaria faturar R\$ 30000,00 a mais por mês, ou seja, uma média de R\$7500,00 por semana. Como o valor médio de venda da SWG em 2015 foi de R\$1078,70 estima-se que a intervenção foi benéfica nesse sentido. (SWG, 2016).

FIGURA 7 – VALOR MÉDIO DE VENDA SWG EM VALORES CORRENTES (2015)

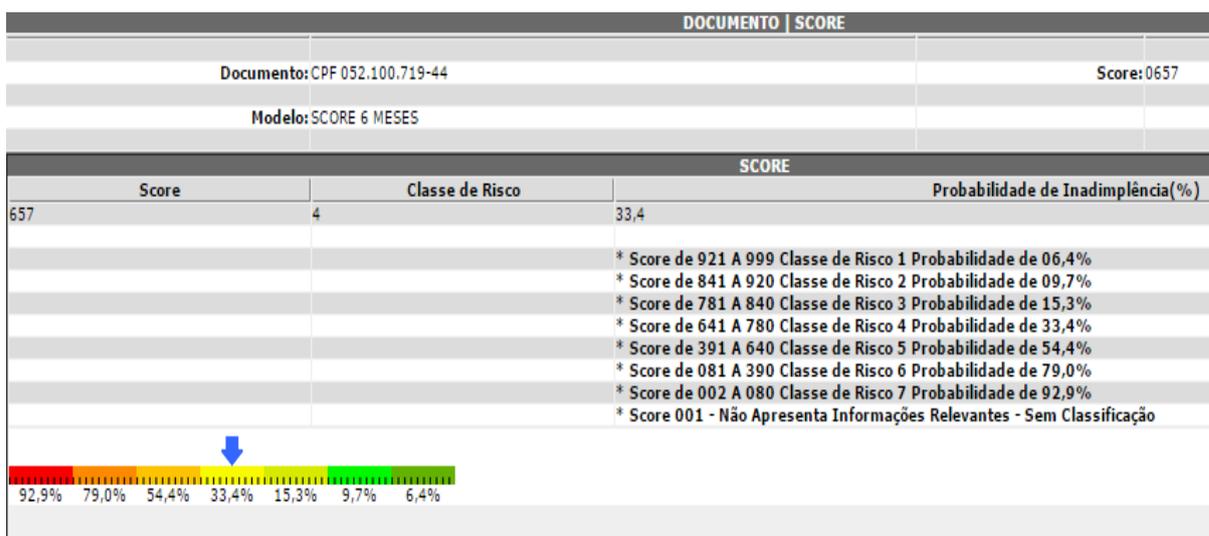


FONTE: Dados Internos da Empresa SWG, 2016.

Dessa forma, primeiramente, os clientes foram classificados de acordo com o risco estimado pela ACP e, posteriormente, também de acordo com o cumprimento de prazos de pagamentos pelo cliente.

A ACP utiliza alguns modelos de *score* como ferramentas de classificação de risco para auxiliar os clientes associados na concessão de crédito. O modelo utilizado pela SWG após a intervenção trata-se do *score* semestral para classificação de risco. Esse *score* depende da pontuação calculada pela ACP de acordo com dados como histórico de pagamentos do cliente no mercado, títulos protestados ou em cartório no presente, endividamento em bancos, participação em empresas, falências empresariais, pedidos de recuperação judicial etc. A pontuação de risco estipulada pela ACP varia de 0 a 1000 e quanto mais próximo de 1000, menor o risco de inadimplência, conforme figura abaixo.

FIGURA 8 – SCORE SEMESTRAL PARA CONSULTA DE CPF DA ACP



FONTE: ACP, 2016.

De acordo com o score da ACP, a SWG classificou os clientes com probabilidade maior de 54,4% de inadimplência como de “alto risco”, os com probabilidade entre 15,3% a 54,3% de “médio risco” e os com probabilidade menor que 15,3% como clientes de “baixo risco”.

Os clientes classificados como de alto risco além de terem o crédito limitado, foram incentivados a efetuar o pagamento à vista (beneficiados pelos descontos financeiros), via cartão de crédito ou através de cheques de terceiros mediante consulta e aprovação da SWG. Essa última opção foi e é atualmente a mais aceita pelos clientes, dado que muitos são revendedores e recebem muitos cheques. Para a SWG também se tornou uma opção benéfica, dado que não diminui o lucro da empresa devido à concessão de descontos ou pagamentos de taxas de cartão, mas diversifica os recebíveis da empresa em cheques de vários CNPJs e CPFs. Foi sugerido também à equipe de vendas que realizassem as vendas para esses clientes no prazo máximo de 90 dias, a fim de que quando necessitassem realizar novas compras, os títulos anteriores já estivessem liquidados e o limite não fosse ultrapassado.

Os clientes de médio e baixo risco também se adequaram aos termos de crédito estabelecidos pela SWG. O prazo de pagamento que se estendia até 120 dias foi liberado apenas para compras acima de R\$ 5000,00 e os valores menores no prazo máximo de 90 dias. Para esses clientes também passou a ser praticada a

política de descontos financeiros e a modalidade de pagamento via cartão de crédito.

Essas alterações realizadas nos termos de crédito oferecidos pela SWG aos clientes necessitaram da cooperação de todas as áreas da empresa, principalmente da capacitação e habilidade de negociar por parte da equipe de vendas. Como já citado entende-se que a intervenção nesse processo foi benéfica para empresa, pois diminuiu a inadimplência e diminui o risco do negócio, dado que a passou a controlar a concessão de crédito. O quadro abaixo resume as principais alterações realizadas na SWG.

QUADRO 1 – ALTERAÇÕES NO PROCESSO DE TERMOS E CONCESSÃO DE CRÉDITO NA SWG

ANTES DA INTERVENÇÃO	APÓS A INTERVENÇÃO
Não havia um processo padrão para cadastramento de clientes e podia ser realizado por várias áreas da empresa	Processo padrão para cadastro de novos clientes, definição e solicitação de documentos necessários, processo realizado apenas pelo departamento financeiro.
Consultava-se apenas clientes novos	Consulta-se os clientes novos e os já cadastrados mediante a novas compras se o intervalo for maior que 30 dias da consulta anterior.
Não era instituído limite de compra por cliente	Institui-se limite de compra para cada cliente, sistema controla automaticamente o crédito concedido.
Clientes não eram classificados de acordo com risco de inadimplência	Padrão da ACP para risco de inadimplência foi adotado
Vendedores não eram instruídos a direcionar a modalidade de pagamento adequado para cada cliente, como oferecer cartão, descontos para pagamento à vista etc.	Vendedores têm acesso à classificação de risco de cada cliente e oferecem as opções de pagamento de acordo com o perfil de cada cliente.

FONTE: A autora.

Da mesma forma, o processo de cobrança da empresa SWG precisou ser aprimorado, para que mesmo diante da crise a empresa se mantivesse rentável e equilibrada.

4.1.3 Cobrança

A cobrança é o processo no qual a empresa visa o recebimento dos títulos a receber. Assim, padronizar a cobrança significa determinar um processo de cobrança com estágios e prazos definidos e controlar constantemente as contas a receber, para verificar se os clientes estão pagando dentro do prazo concedido (GITMAN, 2009). Para o autor esse processo torna-se efetivo quando viabiliza cobrar no menor prazo possível, sem restringir as vendas devido ao uso de técnicas muito agressivas de cobrança.

À medida que a SWG remodelou os métodos de concessão e termos de crédito referentes à gestão de contas a receber, tornou-se necessário também intervir no regime de cobrança.

As modalidades de cobrança ocorriam da mesma forma que atualmente, através de cartão de crédito, cheque próprio ou de terceiro, em espécie ou através de duplicata mercantil. O monitoramento de títulos em aberto era realizado por um funcionário do setor financeiro, que também era responsável por avisar e negociar com os clientes em caso de não cumprimento dos prazos acordados. Assim, quando possível (geralmente quinzenalmente), eram realizados os contatos com os clientes em atraso via telefone ou e-mail. Em caso de sucesso ao realizar o contato, negociava-se com o cliente novo prazo de pagamento ou um novo parcelamento caso o mesmo não pudesse honrar o compromisso estabelecido inicialmente. Após várias tentativas, caso a empresa não conseguisse estabelecer o contato com o cliente, o título era enviado a cartório e em caso de não pagamento, o cliente era protestado. Após protestado, tentava-se conversar novamente com o cliente esporadicamente na tentativa de receber o título, mesmo que apenas o valor inicial, sem juros e taxas. Em caso de o cliente dever mais de um título, protestava-se apenas um, para não gerar taxas e juros sobre todos os títulos.

Caso o cliente procurasse a SWG posteriormente para regularizar o nome negociava-se com ele todos os títulos para efetuar a baixa do protesto. Se, todavia não houvesse procura, a empresa não executava judicialmente os clientes, por acreditar que o custo do processo seria maior que o montante a receber e por muitas vezes, não possuir os canchotos das notas fiscais preenchidos adequadamente. Isso ocorria porque os funcionários do faturamento ou motorista

solicitavam apenas assinatura nos canhotos, sem solicitar RG e nome completo do assinante. Assim, a assinatura por vezes ficava ilegível, tornando-se impossível saber qual o nome da pessoa que retirou ou recebeu a(s) mercadoria(s) que constava(m) na nota fiscal. Ou seja, as poucas tentativas de cobrar clientes judicialmente foram comprometidas pela desorganização da empresa.

O monitoramento do processo de negociação com os clientes era realizado apenas via sistema. Contudo, o sistema não permitia uma visualização ampla do *status*, datas de contato e retorno etc. das negociações relativas à cobrança, e sim o controle de contas a receber da empresa. Os pedidos pagos à vista, por exemplo, que demoravam em média dois dias úteis para ser repassados ao departamento financeiro, também constavam em aberto no sistema, mas não deveriam ser cobrados. Assim, não havia um instrumento que oferecesse suporte a cobrança além do sistema, que não permitia controlar o processo de negociação com os clientes.

Seguindo os procedimentos citados acima, a SWG conseguia receber a maioria dos títulos, até mesmo porque contava com a situação econômica favorável do país. No entanto, por não praticar um processo de cobrança com prazos determinados e processos padronizados, as negociações com os clientes muitas vezes demoravam meses, não era possível protestar alguns em virtude da falta dos dados preenchidos nos canhotos de maneira adequada e, outros, após o protesto, eram cobrados esporadicamente devido à falta de organização e tempo da equipe. Esses atrasos dos recebimentos e as perdas advindas dos clientes inadimplentes afetavam a empresa negativamente porque aumentavam a inadimplência (como já citado na seção anterior), diminuía o poder de compra dado que afetavam o fluxo de caixa. Devido ao capital de giro alto que a SWG emprega no negócio não chegou a faltar caixa, mas se a empresa não tivesse se adequadamente ao cenário de crise, poderia chegar a faltar.

Após a intervenção o processo de cobrança na SWG tornou-se padronizado e com prazos a serem cumpridos pelo departamento financeiro. Primeiramente, os funcionários responsáveis pela entrega e faturamento no balcão foram advertidos para exigir o canhoto da nota fiscal assinado, com número de RG e nome legível dos clientes, a fim de que, caso seja necessário executar judicialmente o cliente no futuro, exista prova concreta de que o cliente recebeu a mercadoria.

O monitoramento dos títulos é realizado diariamente após a intervenção, através do sistema, mas também através de planilha suporte elaborada pela SWG, a fim de facilitar a visualização dos clientes em atraso, a modalidade de cobrança, as datas de contato e etc. conforme figura abaixo.

FIGURA 8 – PLANILHA DE COBRANÇA SWG

PEDID	CLIENTE	VALOR	DATA	N.F	OBS	DATA CONTAT	RETORNO
42385	BRUNNA SAGIORATTO	R\$ 200,00	01/04/2016	19659	*deve, esta no banco ITAU Não atende, mandei email	06/04/2016	21/04/2016

FONTE: Dados Internos da Empresa SWG, 2016.

Assim, diariamente o setor financeiro preenche a planilha com *status* do título em aberto e com informações de contato com o cliente. Dessa forma, utiliza a planilha para verificar quais os contatos que necessita realizar no dia e minimizar possíveis erros do processo de cobrança (como verificar modalidades de cobrança, localizar pedidos emitidos à vista que ainda não foram repassados pelo faturamento ao departamento financeiro etc.).

Com o auxílio da planilha e do sistema, no dia seguinte após o vencimento dos títulos que não foram liquidados, todos os clientes em atraso recebem um email de notificação com o boleto atualizado para pagamento. Caso os clientes não

efetuem o pagamento em no máximo cinco dias úteis após os recebimentos dos e-mails, o departamento financeiro entra em contato via telefone na tentativa de adverti-los e/ou negociar os títulos novamente. Se ainda assim não houver liquidação da dívida, após dez dias, a SWG tenta negociar novamente com o cliente e após vinte e cinco dias, o cliente recebe novo e-mail de notificação de que o título estará sendo enviado para cobrança em cartório. Ainda assim, não havendo liquidação do título, após trinta dias o título é enviado para cobrança em cartório, com comando de protesto após quinze dias úteis. Caso o cliente seja protestado e ainda assim não haja acordo, o cliente é encaminhado para uma empresa terceirizada e especializada em cobrança e se necessário, a empresa realiza o processo de cobrança judicial, finalizando todo o processo de cobrança da SWG.

Ao alterar o processo de cobrança, a SWG obteve bons resultados. Embora ainda não seja possível mensurar o impacto global sobre o negócio, sabe-se pelas anotações da empresa, que o fato de possuir prazos determinados para comunicar o cliente acelerou o recebimento dos títulos. Observou-se que ao enviar o boleto atualizado no dia seguinte ao vencimento via email comunicando que não houve pagamento no dia anterior em média 4 clientes a cada 10 efetuam pagamento e 3 retornam o email renegociando a data que efetuará o pagamento. Observou-se também que ao enviar o aviso de que o título estará sendo enviado a cartório 3 a cada 10 clientes pagam a dívida. Além disso, quando os títulos entram em cartório uma média de 2 clientes a cada 10 liquidam os títulos.

Por fim, a empresa especializada em cobrança contratada pela SWG tem desempenhado um importante papel na recuperação de ativos. Do valor total de dívidas antigas que a SWG considerava como perdas, a empresa já recuperou mais de 15% do valor em apenas alguns meses de contrato. O mais interessante desse serviço é que a empresa contratada assume todo o risco do acordo, dado que exige como pagamento apenas os juros e taxas dos títulos que conseguiu recuperar e repassar a SWG. Com certeza, a adoção dessa prática reduz o nível de inadimplência da empresa.

QUADRO 2 – ALTERAÇÕES NO PROCESSO DE COBRANÇA DA SWG

ANTES DA INTERVENÇÃO	APÓS A INTERVENÇÃO
Funcionários não eram instruídos a solicitar nome completo, RG e assinatura nos canhotos das notas fiscais, o que dificultava a cobrança via execução judicial.	Funcionários solicitam nome completo, RG e assinatura nos canhotos das notas fiscais, o que viabiliza a cobrança via execução judicial.
Não havia uma planilha de suporte para realização de cobrança, com datas de retornos agendadas etc.	O departamento financeiro utiliza e alimenta diariamente uma planilha com o "status" dos títulos em aberto, data de retorno para o cliente, os prazos renegociados para pagamentos, as tentativas de contato etc.
Não havia um processo padrão de cobrança na empresa. Ligava-se cobrando os clientes em média a cada 15 dias.	Processo estabelecido. Datas para contato com os clientes devem ser cumpridas.
Não havia prazo para enviar os títulos a cartório	Após 30 dias de atraso os cliente são enviados a cartório, salvo se houver renegociação de prazos etc.
Após protesto, cobrava-se os clientes esporadicamente. Empresa raramente executava clientes.	Após protestos os clientes são avisados sobre possível execução, os títulos são encaminhados para empresa especializada em recuperação de ativos.

FONTE: A autora.

Assim, várias alterações ocorreram na SWG após a intervenção, a fim de aprimorar a gestão de contas a receber. Da mesma forma, vários resultados foram alcançados a partir de todo o processo de intervenção, conforme será exposto no próximo tópico.

4.2 RESULTADOS ALCANÇADOS APÓS INTERVENÇÃO

O processo de intervenção realizado na SWG após o segundo semestre de 2015 no tangente à gestão de contas a receber impactou a empresa positivamente em vários aspectos.

Primeiramente, pode-se observar que as mudanças ocorridas em relação à concessão de crédito diminuiram o risco do negócio, dado que reduziram o nível de inadimplência da empresa, mesmo em um contexto de crise em qual houve aumento do índice de inadimplência na economia. Além disso, se antes o processo era

desorganizado passou a ter um fluxo a ser seguido: os cadastramentos de novos clientes devem ser realizados apenas pelo departamento financeiro, que aprova as vendas e estabelece limites de crédito para cada cliente com base nas informações concedidas pela ACP e recebidas nos documentos necessários para abertura de cadastro. O sistema também foi parametrizado para bloquear as compras dos clientes inadimplentes e controlar os limites de crédito, serviços que anteriormente eram realizados manualmente e, por isso, eram falhos. Diante do faturamento da empresa, era impossível controlar adequadamente esses processos.

Da mesma forma, as melhorias ocorridas em relação aos termos de crédito da empresa foram extremamente positivas. Conseguiu-se classificar cada cliente em uma faixa de risco e assim adaptar as modalidades de pagamentos de acordo com o perfil de cada cliente, a fim de diminuir a inadimplência sem restringir exageradamente as vendas. Observou-se que o valor que a empresa deixou de lucrar com algumas vendas nas quais não houve possibilidade de negociação com os clientes pela restrição do crédito, foi menor do que a SWG teria perdido se tivesse mantido o nível de inadimplência do ano de 2014. Além disso, a diminuição do prazo de pagamento para os valores abaixo de R\$5000,00 não impactaram as vendas, devido à prática de preços baixos da SWG. Assim, mesmo com maiores atrasos nos recebimentos devido à crise, não faltou caixa para a empresa.

No tangente à cobrança pode-se citar que o processo também se tornou mais organizado e eficiente. O departamento financeiro conseguiu agilizar o recebimento de contas e recuperar ativos dados como perdidos.

Assim, acredita-se que devido ao processo de intervenção a SWG conseguiu manter suas atividades no mercado. Com certeza, se a empresa não tivesse se modificado diante do contexto de instabilidade econômica, o impacto sobre a lucratividade teria sido muito negativo, pois a inadimplência teria aumentado significativamente. No entanto uma análise mais profunda necessita ser realizada a fim de mensurar exatamente os resultados obtidos após a intervenção no tangente a lucratividade, disponibilidade de caixa, necessidade de capital de giro etc. Essa análise será mais precisa quando a economia brasileira retomar a estabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho procurou demonstrar a implantação de um processo de melhoria na gestão de contas a receber de uma empresa de médio porte em um contexto econômico instável. Para isso, na segunda sessão foi apresentada a empresa SWG, uma empresa destinada ao comércio de câmaras de ar, produtos para borracharia e pneus e que possui uma estratégia de vendas de grandes quantidades com preços agressivos. Salientou-se que a SWG precisa manter o custo fixo baixo para conseguir se manter no mercado, por isso, possui um quadro de funcionários reduzido.

Na sessão 3 demonstrou-se brevemente o contexto econômico brasileiro e paranaense entre 2015 e 2016 a fim de compreender o cenário de crise em que atuou a empresa durante o processo de intervenção. Para isso, foram apresentados dados macroeconômicos e microeconômicos que demonstraram redução da atividade econômica do país e nos segmentos pertinentes à atividade da SWG, aumento da inadimplência, aumento da inflação e desvalorização da moeda brasileira em relação à moeda americana. Esse contexto de recessão obrigou a empresa a aprimorar suas atividades a fim de se manter estável durante a crise.

Assim, a quarta sessão foi utilizada para descrever o processo de intervenção realizado na SWG, isso é, apresentou-se os problemas da empresa pertinentes à gestão de contas a receber e descreveu-se as alterações realizadas. Salientou-se que antes da intervenção a SWG não tinha um processo de concessão de crédito, termos de crédito e cobrança padronizados e organizados. Assim, as principais alterações realizadas foram: a instituição de um processo para cadastramento de novos clientes, necessidade de consultar os clientes na ACP, estabelecimento de limite de crédito por cliente, classificação do cliente de acordo com o *score* de risco calculado pela ACP, direcionamento da modalidade de pagamento de acordo com o perfil e grupo de risco do cliente, preenchimento correto de canhotos de notas fiscais, realização da cobrança de clientes inadimplentes controlada por planilha e com fluxos e prazos a serem seguidos, e por fim, contratação de uma empresa especializada em recuperação de ativos para casos de não recebimento.

Na quarta sessão demonstrou-se os resultados obtidos a partir do processo de intervenção. Concluiu-se que a intervenção foi benéfica para a empresa, dado que a tornou mais organizada e diminuiu a inadimplência em um contexto econômico instável. No entanto, ainda se faz necessário realizar uma análise mais profunda sobre o impacto das alterações realizadas na SWG sobre indicadores mais globais da empresa como lucratividade, disponibilidade de caixa, capital de giro, vendas etc. Assim que a economia brasileira retomar a estabilidade será possível mensurar esses dados com mais precisão.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. T. **Administração do Capital de Giro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Administração do Capital de Giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSAF NETO, Alexandre; BRITO, Giovani A. S. **Modelo de Classificação de Risco de Crédito de Empresas**. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v19n46/v19n46a03.pdf>>. Acesso em Janeiro de 2016.

ASSAF NETO, Alexandre; MARTINS, Eliseu. **Administração Financeira: As finanças das empresas sob condições inflacionárias**. 1ed. São Paulo: Atlas, 1985.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO PARANÁ. Disponível em:

<http://www.acpr.com.br/site/>. Acesso em Fevereiro de 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL Boletim Regional do Banco Central do Brasil, 2015a. Disponível em:

<<http://www.bcb.gov.br/pec/boletimregional/port/2015/01/br201501c5p.pdf>>. Acesso em Fevereiro de 2016.

_____. Boletim Regional Do Banco Centra do Brasil, 2015b. Disponível em:

<<http://www.bcb.gov.br/pec/boletimregional/port/2015/10/br201510c5p.pdf>>. Acesso em Fevereiro de 2016.

_____. Indicadores Econômicos Consolidados, 2016. Disponível em:

<http://www.bcb.gov.br/?INDECO>. Acesso em Junho de 2016.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANE, Georges. **O Modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamento**. 4 ed. Rio de Janeiro: ELSIVIER, 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12 ed. São Paulo: ELSIVIER, 2010.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Carta de Conjuntura.

Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/page/2/>. Acesso em: Junho, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em:

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/ipca-inpc_201606_1.shtm. Acesso em: 05 de Agosto de 2016.

LEMES JÚNIOR, Antônio B.; RIGO, Cláudio M.; CHEROBIM, Ana P. M. S. **Administração Financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras: aplicações e casos nacionais. 3 ed. Rio de Janeiro: ELSIVIER, 2010.

MATIAS, Alberto B. (Coord.). **Finanças Corporativas de Curto Prazo**. A Gestão do Valor e Capital de Giro. v.1. São Paulo: Atlas, 2007.

O CARRETEIRO. Disponível em: < <http://www.ocarreteiro.com.br/revista/pneu-com-camara-x-pneu-sem-camara-parte-1/>>. Acesso em: Julho, 2016.

PORTAL G1. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2015/12/dolar-termina-ultima-sessao-do-ano-em-alta.html>. Acesso em: Agosto de 2016.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SWG. Dados Internos da Empresa SWG, 2016.