



## **Como diminuir a inadimplência dos clientes? Proposta de processo para o controle de contas a receber em uma organização.**

**Maicon Boeck Pfeifer<sup>1</sup>**

**Resumo:** Este estudo visa abordar a importância do relatório de controle de inadimplentes, além de explicitar o conceito e como ele pode ser desenvolvido em uma organização de forma simples, fazendo uso de uma ferramenta para desenvolvimento do controle. Esse estudo e sua aplicação foram desenvolvidos em uma organização, no município de São João do Polêsine (RS), na qual se mostraram muitos resultados positivos, trazendo à tona uma relação de quantos reais por mês em projetos estava em aberto; porcentagem de aumento ou diminuição em cada mês e projeto; relação dos clientes inadimplentes por projeto e o seu montante total de débito com a organização. Possibilitou-se, assim, evidenciar as ações a serem tomadas e também facilitar as cobranças.

**Palavras-Chave:** Gestão Financeira; Inadimplência; Controle Financeiro.

**How to reduce customer default? Process proposal for the control of accounts receivable in an organization.**

**Abstract:** This study aims to address the importance of the delinquent control report, in addition to explaining the concept and how it can be developed in an organization in a simple way, making use of a tool for developing control. This study and its application were developed in an organization, in the municipality of São João do Polêsine (RS), in which many positive results were shown, bringing to light a list of how many reais per month in projects were open; percentage increase or decrease for each month and project; list of delinquent customers per project and their total amount owed to the organization. This made it possible to highlight the actions to be taken and also facilitate collections.

**Keywords:** Financial Management; default; Financial control.

**¿Cómo reducir la morosidad de los clientes? Propuesta de proceso para el control de cuentas por cobrar en una organización.**

**Resumen:** Este estudio pretende abordar la importancia del reporte de control de morosos, además de explicar el concepto y cómo se puede desarrollar en una organización de manera sencilla, haciendo uso de una herramienta para el desarrollo del control. Este estudio y su aplicación fueron desarrollados en una organización, en el municipio de São João do Polêsine (RS), en la que se mostraron muchos resultados positivos, revelando una lista de cuántos reales por mes en proyectos estaban abiertos; porcentaje de aumento o disminución para cada mes y proyecto; lista de clientes morosos por proyecto y su monto total adeudado a la organización. Esto permitió destacar las acciones a realizar y también facilitar los cobros.

**Palabras clave:** Gestión Financiera; defecto; Control financiero.

---

<sup>1</sup> maiconboeckpfeiferr@gmail.com

## 1. Introdução

O setor financeiro de uma organização é um dos mais importantes, pois a partir dele se tem em dados numéricos os parâmetros de como está a situação empresarial. Através dele avalia-se se é possível fazer novos investimentos ou se deve haver um novo planejamento para melhorar determinado ponto. Segundo Oliveira (2009, p. 46),

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

Muitas empresas de pequeno porte e microempresas do Brasil não se preocupam em ter um bom planejamento financeiro. Entretanto, hoje, através de programas de incentivos empresariais e muito estudo, esse cenário está mudando por meio da contratação de profissionais para a criação de um setor financeiro bem alinhado com o escopo daquele negócio. Isso se dá devido à compreensão da importância de ter todo alinhamento e registro adequado das informações, sabendo onde agir a qualquer momento.

Segundo Gitman (2004), a gestão financeira é uma ferramenta para controlar, da forma mais eficaz, a concessão de crédito para clientes, planejamento e análise de investimentos de empresas, visando o desenvolvimento organizacional e evitando gastos desnecessários. Para Machado (2008, p. 13), a finalidade do planejamento financeiro pode ser entendida como

Assessorar o cliente na tomada de decisão e propiciar uma gestão mais eficaz. Consiste na análise do desenvolvimento financeiro de projetos e empresas, concluindo o detalhamento da estrutura de receitas, custos e despesas. Compreende desenvolvimento de ferramentas de apoio tais como: planos orçamentários e modelo de precificação.

Frente ao contexto apresentado, tomando como base o ponto de registro adequado das informações e a necessidade do negócio ter um relatório completo e atualizado semanalmente para trabalho de atuação do setor de cobranças, o presente relato objetivou desenvolver uma planilha de controle. Essa, feita a partir de um relatório extraído do sistema da empresa, constituído pelos boletos registrados e do demonstrativo contábil, o balancete.

Para Gitman (2004), ter um plano de gestão financeira estruturado estipula as medidas planejadas da empresa e o impacto desta medida é esperado para períodos de dois a dez anos. Já os planos de gestão financeira de curto prazo determinam as providências financeiras a serem realizadas em ciclos menores.

Como contribuição para o contexto organizacional em investigação, a partir desses dois relatórios, pode-se ter um panorama geral da situação de inadimplência, podendo até se saber qual a porcentagem de risco daquele mês, os clientes inadimplentes e a perda de entradas no período. Visando compreender em maior profundidade a temática, as próximas seções trarão a conceituação e a importância da ferramenta escolhida.

## **2. Conceituação da ferramenta aplicada**

A inadimplência acontece quando uma pessoa ou empresa deixa de pagar uma dívida na data determinada. Seus motivos são os mais variáveis: esquecimento, falta de organização, de dinheiro, por conta de alguma eventualidade ou emergência, ou mesmo a perda do emprego. Muitos motivos levam à falta de pagamento, criando a necessidade de um controle bem estruturado de modo a evitá-la. De acordo com Baratto (2021, p.12),

Controlar as finanças é uma tarefa desafiadora, mas, ao mesmo tempo, pode ser uma ferramenta que facilita a gestão financeira quando se adota uma postura de controle, ou seja, quando se pratica o contínuo monitoramento das entradas de recursos e suas aplicações, não deixando para depois aquelas anotações referente aos gastos.

Já para Marchetto (2012, p.33), “inadimplência é o ato de não cumprir com a obrigação de pagamento mediante acordo por duas ou mais partes envolvidas após a data acordada”.

Existem diversos tipos de inadimplência, como: Bancária, programas de financiamento estudantil, condomínios e empresas. Popularmente conhecida como “nome sujo”, a inadimplência vem sendo cada vez mais recorrente, por diversas razões, que cabe a cada um identificar. A inadimplência acontece quando há o descumprimento de uma obrigação, geralmente financeira, quando o indivíduo acaba não efetuando o pagamento até a data prevista de vencimento.

As pessoas nesta situação, em caso de não pagamento até a data prevista ou após a realização das ações de cobranças, mesmo assim, não efetuarem o pagamento, acabam sendo impossibilitadas de realizar novas compras, pois não possuirão crédito em razão da restrição.

Segundo reportagem do Nexo Jornal, em maio de 2022, foi postado uma matéria que retrata a situação do Brasil em questão de inadimplência, onde explanam: “Mais de 28% das famílias brasileiras estavam inadimplentes em abril de 2022. É o maior nível desde janeiro de 2010, primeiro mês de realização da pesquisa da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo”.

Esse controle é uma ferramenta importante para o não comprometimento do fluxo de caixa da empresa. É essencial para a empresa realizar um controle das vendas ou serviços prestados de forma a possibilitar uma análise do histórico dos clientes e a identificação daqueles os quais oferecem mais risco de inadimplência.

O controle contínuo dos devedores permite uma redução das perdas, possibilitando prever um conjunto de ações a serem implementadas quando se verifica um atraso. Para clientes com histórico problemático, consultar o CPF ou CNPJ em órgãos como SPC e Serasa pode ser uma forma de proteção contra possíveis inadimplências.

### **2.1 Importância da ferramenta para a gestão**

O relatório de inadimplência é o resultado de uma demonstração de apuração dos dados do repositório da empresa. Contudo, independentemente da fonte dos dados, ele embasa decisões gerenciais para a concessão de crédito e como será possível investir a longo prazo. A partir dele, a organização pode criar uma política mais eficiente, diversificando os créditos para cada consumidor. Além disso, o documento oferece uma relação dos pontos fracos da empresa.

Analisando esses dados, a organização tem um panorama de previsibilidade quanto à capacidade de pagamento da própria organização. Portanto, o relatório permite analisar com mais efetividade o fluxo de caixa e a tomada de decisão para investimento e financiamento a longo prazo.

### **3. Operacionalização da ferramenta**

A constituição da ferramenta se deu a partir da necessidade da organização de possuir um controle dos boletos a vencer e da importância em se ter uma pessoa realizando as cobranças após o vencimento das faturas. Desse modo, iniciou-se uma reflexão sobre o

procedimento ideal para execução daquelas referentes a clientes inadimplentes com a empresa.

Em um primeiro momento, precisou-se alinhar os setores financeiro e comercial. Em comum acordo foram definidas quatro datas para o vencimento dos boletos, sendo elas os dias 07, 14, 21 e 28. Assim, facilitou-se a organização do colaborador responsável através de uma ação de cobrança dois dias após o vencimento estimado para os boletos ativos, nas datas de 09, 16, 23 e 30 de cada mês.

Adicionalmente, estipulou-se que, nestes dias, devem ser extraídos do sistema de dados e controle financeiro um relatório com a listagem contendo os nomes dos clientes em situação de inadimplência. Após essa primeira conferência, são preenchidas e atualizadas as informações dos relatórios e planilhas construídas a partir do software *Microsoft Excel*, com a finalidade de acompanhar o processo continuamente e detalhadamente. Desse modo, possibilita-se controle das informações de maneira compartilhada com os demais setores de interesse, enquanto se auxilia o colaborador responsável pelas cobranças. Na sequência será demonstrado em detalhes a operacionalização da ferramenta.

### 3.1 Levantamento das Informações

As informações são extraídas de um sistema de controle financeiro, o qual também emite notas fiscais, boletos e frente de caixa. Nos dias 09, 16, 23 e 30 é produzido um arquivo com os nomes dos clientes inadimplentes, contendo o seguinte detalhamento de informações: data da competência, data de vencimento, nome, projeto relacionado e valor da negociação.

A partir do relatório, procede-se ao preenchimento da planilha de Controle Geral, desenvolvida no software *Microsoft Excel*. Para ordenação da lista, os dados são sistematizados por ordem alfabética dos nomes dos clientes inadimplentes. A Tabela 1 detalha esse primeiro passo.

Tabela 1 - Demonstração da planilha de Controle Geral de inadimplência.

Data da competência	Data de vencimento	Nome do cliente	Projeto	Valor da negociação

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Em seguida, realiza-se a soma dos projetos com o montante dos valores totais em aberto, isto é, o cálculo total acumulado ao longo dos meses analisados. Por exemplo: no mês de janeiro de 2021, havia um acumulado de R\$80,00 de valores em aberto para o Projeto 1. Já em fevereiro de 2021, o valor foi de R\$89,90, tendo crescimento de R\$9,90 na inadimplência do, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Demonstração da planilha de controle de inadimplência PROJETO 1.

Projetos	Janeiro/21	Fevereiro/21
Projeto 1	R\$ 80,00	R\$ 89,90

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Com base no exposto na Tabela 2, entende-se ser possível recuperar valores, sendo R\$80,00 no mês de janeiro/21 e R\$89,90 em fevereiro/21. Porém, destaca-se o primeiro total consistindo na soma dos clientes A, B e C, ou seja, eles possuíam as inadimplências de R\$10,00, R \$50,00 e R\$20,00, respectivamente. O cliente B, após a ação de cobrança, pagou os R\$50,00, logo, o valor foi recuperado, restando R\$30,00 em aberto. Porém, no mês seguinte, o cliente D ficou devendo R\$59,90, totalizando uma inadimplência de R \$89,90 para o Projeto 1.

### 3.2 Análise das Informações

Na Tabela 3, a seguir, demonstra-se como foi feito o controle com um panorama geral da inadimplência por projeto. Após, na parte inferior da mesma, desenvolveu-se um controle semanal do valor em reais acumulado no período, bem como o quanto foi renegociado para o próximo mês.

Tabela 3 - Controle geral dos valores acumulados de inadimplência.

	2020	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET
PROJETO 1	784.94	670.16	749.54	828.92	939.55	939.55	1,132.05	1,183.88	1,385.65	1,385.65
PROJETO 2	121.25	67.89	103.14	151.14	199.14	437.28	437.28	437.28	437.28	437.28
PROJETO 3	94.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PROJETO 4	0.00	64.78	0.00	87.50	175.00	350.00	437.50	525.00	612.50	612.50
PROJETO 5	97.00	0.00	0.00	0.00	0.00	299.99	0.00	0.00	0.00	0.00
PROJETO 6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	570.00	0.00	0.00	0.00	0.00

PROJETO 7	896.41	547.35	726.75	726.75	726.75	726.75	726.75	726.75	726.75	726.75
PROJETO 8	658.29	321.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PROJETO 9	20.40	149.40	149.90	149.90	169.70	214.40	455.10	455.10	616.60	616.60
	<b>2,672.29</b>	<b>1,821.56</b>	<b>1,729.33</b>	<b>1,944.21</b>	<b>2,210.14</b>	<b>3,537.97</b>	<b>3,188.68</b>	<b>3,328.01</b>	<b>3,778.78</b>	<b>3,778.78</b>
SEMANA 1		<b>2,672.29</b>								
SEMANA 2		3,654,32								
SEMANA 3		2,679,20								
SEMANA 4	<b>2,672.29</b>	<b>1,821.56</b>								
RECUPERADO	60.879,64	1,987.54	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RENEGOCIADO	4.574,90	574,36								

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Na tabela anterior, nomeiam-se os projetos e seus respectivos valores acumulados mensalmente. Abaixo, os mesmos são discriminados por semana, recuperado dentro do mês e renegociado para os próximos. Desse modo, tal ferramenta possibilita ao gestor acompanhar o montante total de inadimplência, bem como o valor resgatado dos clientes nesta situação.

Uma outra forma de avaliar e tomar decisões é a partir dos demonstrativos gráficos. A partir dos dados coletados, da tabela acima, foi desenvolvido um gráfico construído automaticamente nos dados numéricos. Com base nesses dados, é possível identificar de maneira visual os projetos com mais ou menos clientes em situação de inadimplência, além de pontuar as oscilações nas tentativas de cobrança efetivadas em cada um.

Gráfico 1 - Gráfico de controle de inadimplência



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Assim como a planilha, o gráfico demonstra os nove projetos e suas inadimplências, conforme legenda dos meses. Dentro do mesmo sistema de controle, existe a lista com os nomes e valores devidos. Esse controle também serve para a equipe comercial, impedindo novas vendas para clientes com altos índices de inadimplência.

Tabela 4 - Controle de inadimplência acumulada por cliente.

Projeto	Nome	Valor
PROJETO 1	CLIENTE 1	149,90
PROJETO 5	CLIENTE 2	84,00
PROJETO 5	CLIENTE 3	98,00
PROJETO 7	CLIENTE 4	124,57
PROJETO 2	CLIENTE 5	365,69
PROJETO 2	CLIENTE 6	987,00
PROJETO 3	CLIENTE 7	1260,00
PROJETO 4	CLIENTE 8	89,90
PROJETO 6	CLIENTE 9	54,00
PROJETO 8	CLIENTE 10	269,96
PROJETO 8	CLIENTE 11	582,54
PROJETO 9	CLIENTE 12	265,90

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Na tabela anterior, é possível identificar o valor acumulado por cliente e em qual projeto está atrelado esse valor em aberto. Assim, facilitando para que se tenha um cuidado mais atento ao valor acumulado por cliente e para as próximas vendas.

### 3.3 Ações de Cobrança

Com as informações disponíveis e analisadas, parte-se para as ações de cobranças. Nelas, cada cliente possui um atendimento individualizado, no qual é enviada uma imagem informando o valor em aberto e, após isso, há variadas formas de prosseguir, entendendo caso a caso, dando a baixa do valor após o pagamento ou mesmo negociando-o.

Os contatos com os clientes, são sempre feitos por *WhatsApp* ou e-mail, seguindo um padrão de ética e conduta com cada cliente. Buscamos sempre atender os clientes de maneira com que ele não se sinta invadido, nas realizações das cobranças, buscando ajudá-lo, compreender qual é a sua situação e dessa forma encontrando uma solução para ambos, este é o sentido da negociação.

### **3.4 Atualização dos Relatórios**

Após a realização das ações de cobranças, a atualização das informações nos relatórios e planilhas deve ser feita de forma precisa e instantânea. Conforme o pagamento ou renegociação, os valores são ajustados no mesmo momento, sem que se percam as informações.

## **4. Resultados e considerações finais**

A realização de um plano de controle de inadimplência exige que o profissional de cobranças da organização mantenha sempre os dados atualizados e de certa forma se tenha um conhecimento prévio do seu público, que faça com que se tenha para além de dados numéricos e gráficos uma forma intuitiva de realizar as cobranças. Assim, evitam-se os percentuais de inadimplência.

Além de manter um plano organizado, o responsável deve possuir uma capacidade de entender a necessidade do cliente, possibilitando a negociação. Desse modo, garante-se o retorno do comprador.

Cuidar os prazos e datas de vencimentos dos produtos ou serviços é outro ponto importante. Deve-se oferecer prazos alinhados aos planejamentos da empresa, permitindo um fluxo de entrada qualificado com as demandas de saídas.

Trazendo para dados numéricos de perspectiva de melhoria implantando esta ferramenta de controle, chega-se a 87% das inadimplências são recuperadas dentro do mesmo mês. Observou-se uma grande melhoria no processo após a implantação, pois antes mais 50% ficava em inadimplência para negociação nos meses decorrentes.

Falando sobre conhecimento do seu público, dos seus clientes, uma grande chave é possuir um certo tipo de observação de conhecimento de comportamento. Para Martin (1997), observar o comportamento individual do comprador dentro do estabelecimento, ou seja, as atitudes que podem despertar suspeitas de estar-se diante de um golpista e/ou inadimplente. Ainda, segundo o autor, pode-se enumerar algumas práticas suspeitas, as quais aumentam a chance de futuras preocupações:

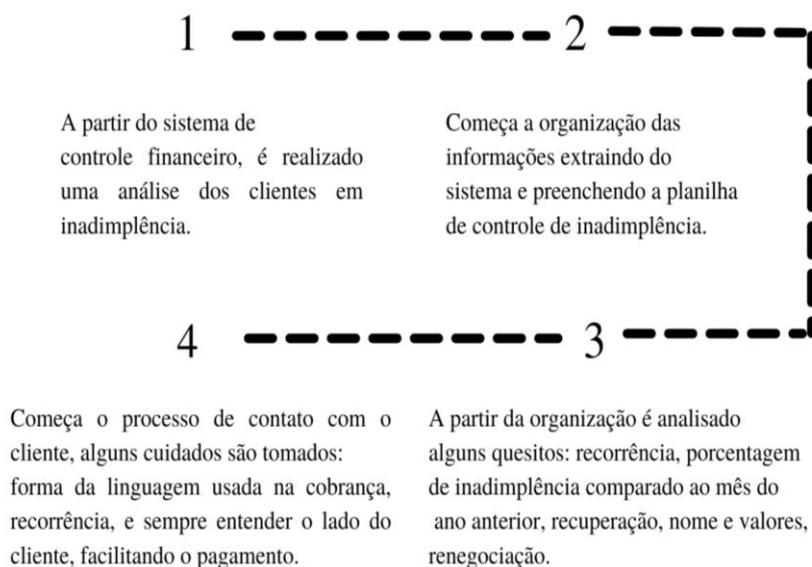
- a) grande compra de cliente desconhecido;
- b) pouca preocupação do comprador em conhecer detalhes da mercadoria que está comprando;

- c) nervosismo visível na hora de pagar;
- d) exagero de acessórios para tentar disfarçar a aparência real, para evitar futura identificação;
- e) cheque previamente preenchido e assinado na hora da compra;
- f) pressa excessiva do cliente para ir embora;
- g) pouca disposição para conversar com os vendedores.

Portanto, possuir um plano de organização de controle das inadimplências ajuda a constituir o controle, possibilitando planejar com mais tranquilidade os novos passos da empresa, a qual possuía anteriormente um controle manual e intuitivo de cobranças. Hoje, o setor passa semanalmente por esse processo, evitando que haja inadimplentes por períodos longos.

A seguir, demonstra-se como acontece, passo a passo, o processo de cobrança e organização das informações do setor financeiro:

Figura 1 - Passo a passo do processo de cobranças



Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Em suma, é de extrema importância manter um controle financeiro e de inadimplência através de planejamentos e estratégias variando de acordo com cada empresa.

## 5. Referências

BARATTO, Andressa de Castro. **Gestão financeira como instrumento de desenvolvimento das empresas de Restinga Seca/RS.** Orientadora: Dra. Vonía Engel. 2021. 66 f. TCC - Bacharelado em administração. Antonio Meneghetti Faculdade. Restinga Seca/RS. Disponível em: [http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/746/TCC\\_ADM\\_ANDRESSA\\_DE\\_CASTRO\\_AMF\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/746/TCC_ADM_ANDRESSA_DE_CASTRO_AMF_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 30 de abril de 2022.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira.** 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

MARCHETTO, Roberta. **Perfil e principais características das pessoas físicas inadimplentes junto a uma instituição financeira.** Orientador: Elias Milton Denicol. Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/1615>. Acesso em: 30 de abril de 2022.

MARTIN, Célio Luiz Muller. **Recuperação de Créditos: estratégias e soluções para a inadimplência.** São Paulo: Érica, 1997.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Introdução à administração: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2009.

ROUBICEK, Marcelo. **Por que o endividamento das famílias brasileiras só aumenta.** Nexo. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2022/05/03/Por-que-o-endividamento-das-fam%C3%ADlias-brasileiras-s%C3%B3-aumenta#:~:text=Mais%20de%2028%25%20das%20fam%C3%ADlias,realiza%C3%A7%C3%A3o%20da%20pesquisa%20da%20CNC>. Acesso em: 30 de maio de 2022.