

UP-TO-DATE®. ANO I. NÚMERO 33

COMO MONTAR UM PLANO DE COBRANÇA

- ✓ Os procedimentos de cobrança mais usuais
- ✓ Quando utilizar cada instrumento de cobrança



Adriano Blatt (adriano@blatt.com.br)

→ *Engenheiro formado pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, com especialização em finanças.*

→ *Atualmente é Consultor Financeiro, atendendo a mais de 10 (dez) bancos de diversos portes, além de empresas comerciais, industriais e de prestação de serviços. É consultor do SCI/EQUIFAX e diretor do IBETEC - Instituto Brasileiro de Especialização Técnica.*

CAVALCANTE & ASSOCIADOS®

Copyright © 1998

Cavalcante & Associados®

Direitos Reservados. Esta obra não pode ser revendida ou alugada, por qualquer processo, sem o prévio consentimento da Cavalcante & Associados.

ÍNDICE

Apresentação do Up-To-Date® 33	02
Como montar um programa de cobrança	03
Métodos de cobrança disponíveis	04
Qualidades principais de um programa eficaz de cobrança	04
Programas estratégicos	05
Classificação quanto a eficácia e custo	05
Controle de contas a receber	06
Gestão de contas a receber	08
Gerenciamento de valores a cobrar	09
Terceirização das cobranças amigáveis	10
A cobrança e o fluxo de caixa	11
Fichas de clientes	11
A importância de conseguir um compromisso	12
Produtividade (princípio de Pareto)	12
Exemplo de utilização da regra 80/20	13
Exemplo de guia para montagem de um plano de cobrança	15
Caso prático proposto	17
Caso prático resolvido	18

APRESENTAÇÃO DO UP-TO-DATE® 33

Neste **Up-To-Date®** mostraremos os procedimentos mais usuais de cobrança e como montar um programa de cobrança de clientes eficaz permitindo o aumento do nível de créditos recuperados.

COMO MONTAR UM PROGRAMA DE COBRANÇA

Muitos fatores devem ser considerados ao se efetuar a administração de uma carteira de recebíveis. A gestão da carteira deve ser aplicada em ambos os aspectos, objetivos e intangíveis do crédito de um cliente.

A posição de mercado de uma empresa credora e seu volume de vendas devem ser considerados. A utilização da capacidade produtiva e do estoque existente representam importantes aspectos dos controles de recebimentos. O sucesso financeiro de uma empresa depende intensamente da organização e do controle do sistema de recebimentos da tesouraria.

As práticas liberais de vendas a crédito podem desenvolver os volumes de vendas e fornecer poderosas ferramentas comerciais. Estas práticas, contudo, podem criar um fluxo de caixa de cobrança recebível extremamente lento e com taxas de risco elevadas. Políticas de crédito restritivas por meio das quais uma empresa venda somente para clientes com boa capacidade de pagamento podem permitir aos concorrentes do credor aumentarem suas participações no mercado.

Um gestor de contas a receber tem uma grande responsabilidade para com as vendas, o fluxo de caixa, os níveis de lucro e a completa saúde financeira da empresa.

Em uma situação utópica, os níveis de margem de lucro seriam fixados para compensar perdas previstas. Hábitos de pagamento dos clientes seriam medidos e programados, além do mais, proporcionando um modelo perfeito para prever fluxo de caixa dos recebíveis.

Algumas atividades de administração de recebimentos podem e devem ser medidas e estruturadas de um modo razoavelmente preciso. Fazendo isto, um gestor ganha ferramentas valiosas e automatizadas, para melhorar as práticas administrativas. Entretanto, um bom controle de contas a receber não pode ser um mero procedimento mecânico. Preferencialmente, ele deve ser desenvolvido pela prática e experiência.

O programa de cobrança não deve ser simplesmente um sistema de recuperação de dinheiro. Ele deve ser integrado ao processo total de vendas. O principal objetivo do programa de cobrança é desenvolver relações com o cliente pelas quais a empresa vai recuperar suas contas a receber atrasadas tão rápida e economicamente quanto possível, enquanto encoraja o cliente que costumava ser devedor a patrocinar a empresa com futuros bons negócios.

O programa deve usar táticas diretas e objetivas em todos os esforços para cobrar contas devedoras.

OS MÉTODOS DE COBRANÇA DISPONÍVEIS

Vários são os casos possíveis de cobrança, entre eles:

- Cobrança periódica (clientes-conta)
- Aviso rotineiro de cobrança
- Correspondência de cobrança
- Cobrança telefônica
- Cobrança pessoal
- Cobrança terceirizada

QUALIDADES PRINCIPAIS DE UM PROGRAMA EFICAZ DE COBRANÇA

- Ter um programa estratégico claramente definido para cada tipo de conta.
- Um avanço bem ordenado que seja “cronometrado”.
- Ter uma mensagem central claramente entendida que esteja implícita em cada elemento do programa.

PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

São os seguintes os programas estratégicos de cobrança:

- Programa de correspondências
- Programa telefônico
- Programa de visitas a clientes

CLASSIFICAÇÃO QUANTO A EFICÁCIA E CUSTO

PROGRAMA	CUSTO	EFICÁCIA
correspondência	menor	menor
telefone	intermediário	intermediária
visita pessoal	maior	maior

Podemos observar que a cobrança mais barata (por correspondência) é a menos eficaz, e a mais cara (visita pessoal) é a mais eficaz. Importante, portanto, é definir o grau de eficácia e de custo que desejamos obter, para então definirmos o(s) método(s) mais adequado(s) de cobrança a ser(em) utilizado(s).

Uma importante observação deve ser feita neste momento: uma vez que tenhamos optado por um determinado método de cobrança, jamais devemos regredir em seu nível de custo e de eficácia, no estágio seguinte da cobrança. Desta forma, por exemplo, não devemos fazer um telefonema de cobrança, e em seguida enviar uma correspondência de cobrança. Se optarmos por um certo nível de custo e de eficácia quando telefonamos, daí em diante poderemos visitar o devedor em mora, mas não deveremos enviar-lhe uma correspondência de cobrança. Isto não invalida a utilidade de envio de uma correspondência de ratificação de entendimentos telefônicos, que não é em sua natureza uma correspondência de cobrança, após um acordo por telefone.

Não devemos também utilizar toda a munição disponível de uma só vez, ou seja, não devemos por exemplo, telefonar ao devedor em mora durante o prazo de vigência de uma correspondência de cobrança.

Isto dito, podemos então resumir em 2 itens os erros mais usuais na cobrança são:

- Não utilização de uma lógica evolutiva de custo e de eficácia e
- Utilização simultânea de vários métodos de cobrança.

CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

A carteira de contas a receber ou carteira de crédito é um registro de todas as contas e saldos das vendas a crédito de uma empresa. Estas contas e seus saldos caracterizam um componente importante dos ativos da empresa.

Freqüentemente, a carteira de contas a receber é um dos maiores ativos do balanço patrimonial de uma empresa. O balanço patrimonial é um dos mais usados componentes das demonstrações financeiras. Estas demonstrações financeiras retratam uma fotografia da situação financeira da empresa.

O valor do ativo de uma carteira de contas a receber depende da qualidade, vencimento, possibilidade de cobrança e hábitos de pagamento das contas registradas ali. Este demonstrativo está em um constante estado de mutação: saldos credores são alterados tão logo os clientes efetuem seus pagamentos, mudam assim que os clientes são providos de mais créditos, e reduzidos quando eles têm que ser baixados como perdas de dívidas incobráveis.

A administração de uma carteira de contas a receber, e a tomada de decisão, como refletida nesta carteira, é o âmago da estabilidade financeira de uma empresa. Uma decisão creditícia foi feita em algum ponto no tempo para qualquer conta listada ali. Em qualquer caso, alguém teve a responsabilidade de formular cada uma destas práticas e políticas de cobrança e de crédito destas contas. E toda conta listada na carteira cai em uma das três categorias gerais: bom, médio, ou alto risco.

O maior desafio da administração de qualquer carteira de contas a receber é desenhar o perfil de cada conta, especialmente de uma conta nova.

Para a determinação do perfil de uma carteira deve-se expor a verdadeira situação financeira da empresa pela avaliação dos dados nas suas demonstrações financeiras.

Contas que possuem saldos recebíveis requerem cuidado constante, atenção e administração de crédito para manter um ativo recebível de alta qualidade.

A administração da carteira de contas a receber, para alcançar esta qualidade, consiste de várias ações administrativas, entre elas:

- A priorização de cobrança deve estabelecer quais contas vincendas e vencidas serão acompanhadas com mais atenção, para melhorar a qualidade da carteira.
- Conta indicada como antiga, possivelmente incobrável, contas para empresas terceirizadas de cobrança ou advogados devem ser feitas em um critério adequado.

O controle de contas a receber necessita de monitoramento de todas as contas da carteira.

Contas a receber representam um ativo significativo no balanço patrimonial de uma empresa. A qualidade deste ativo é medida pela condição de recebimento potencial de devedores incobráveis e seu vencimento.

Uma política creditícia rigorosa e restritiva geralmente resulta em uma carteira de contas a receber de alta qualidade, mas vendas e receitas não são otimizadas. Muitas contas com risco de crédito um pouco acima do desejado são recusadas. Uma empresa usando este tipo de política não vai de encontro com as práticas altamente competitivas do mercado atual.

O balanço patrimonial do credor será adversamente afetado pelas contas a receber com giro vagaroso ou ainda por contas incobráveis. Contas a receber devidas pelos clientes devem ser financiadas pelo vendedor. Despesas de juros para financiar contas a receber reduzirão as margens de lucro do vendedor e impactarão negativamente em seu fluxo de caixa.

A liquidez do credor é prejudicada por problemas de recebimento. O vendedor pode ficar incapaz de gerar fluxo de caixa suficiente para saldar suas próprias obrigações, suas contas a pagar, suas linhas de crédito e seus empréstimos. Isto pode até criar uma condição de insolvência para a empresa credora.

A condição da carteira de contas a receber de uma empresa tem uma relação direta com a tomada de decisão de risco creditício e no montante de crédito que a empresa poderá ter recursos para conceder.

GESTÃO DE CONTAS A RECEBER

As contas a receber podem ser perigosas quando fora de controle. Podemos evitar que isso aconteça recebendo no prazo e nas condições predeterminadas. Há uma série de ferramentas, procedimentos e serviços que ajudam a gerenciar as contas a receber tão profissionalmente como se administram outras áreas da empresa.

A postura do analista é muito importante para o gerenciamento e o controle do Contas a receber. Verificamos que, se o devedor estiver ciente de que o credor espera receber e que tomará ações efetivas caso isso não aconteça, muito provavelmente ele o pagará.

Tratando as contas a receber com seriedade, os clientes farão o mesmo. Todavia, se o credor tratá-las sem a devida importância, permitirá que os seus clientes sempre levem vantagem.

O que significa seriedade em cobrança? Significa

- Estabelecer políticas e procedimentos que ajudarão o credor a tomar decisões rápidas e facilmente.
- Comprometer-se a treinar os funcionários sobre o Gerenciamento de Contas a receber.
- Assegurar-se de que seus clientes entendam as regras do jogo e a política de cobrança do credor.
- Utilizar instrumentos e serviços disponíveis e de comprovada eficácia na cobrança.

GERENCIAMENTO DE VALORES A COBRAR

Dividida em fases lógicas do processo, a cobrança da conta pode ser iniciada em qualquer uma das seguintes fases:

Cartas - Cartas de cobrança cuidadosamente escritas são enviadas ao devedor, e um acompanhamento é feito, se necessário.

Recomenda-se o envio de:

- a) 1 (uma) carta para recebíveis vincendos, especialmente para aqueles clientes que:
 - historicamente, algum dia, alegaram não ter recebido uma fatura ou cobrança
 - já manifestaram em um passado alguma morosidade de pagamento
 - representem valores significativos e relevantes para o fluxo de caixa do credor
- b) 3 (três) cartas para valores vencidos, sendo:
 - 1 carta inicial leve
 - 1 carta em tom mais apertado
 - 1 carta em tom final, ou seja, razoavelmente mais dura que as demais

As cartas são especialmente úteis para cobrar clientes com saldos pequenos de contas vencidas. As cartas de cobrança são também uma ferramenta para melhorar o fluxo de informações entre o cliente e o departamento de crédito e cobrança.

O calendário e a frequência das cartas de cobrança são aspectos importantes.

Nas sucessivas cartas de cobranças de saldos vencidos deve-se adotar um tom cada vez mais sério.

Telefonemas – O telefone, sem sombra de dúvida, é o instrumento central e fundamental do setor de contas a receber.

Visitas pessoais – Apenas utilizadas em situações especiais, principalmente para cobranças de valores elevados.

Empresas de cobrança – Quando os demais recursos tiverem sido esgotados.

Ações judiciais – Considerando a morosidade do judiciário, bem como a incerteza da decisão judicial e da recuperação de crédito, as ações judiciais devem ser evitadas ao máximo, sendo utilizadas após esgotados os recursos amigáveis, sem que haja outra alternativa adequada, e desde que o valor a ser cobrado justifique o ajuizamento da causa.

TERCEIRIZAÇÃO DAS COBRANÇAS AMIGÁVEIS

As agências de cobrança podem ter uma capacidade adicional de cobrar os valores devidos, por dar ao devedor a sensação de perda de controle sobre a situação, uma vez que não é mais um conhecido seu, o credor, quem está efetuando a cobrança.

Dois problemas extremamente usuais ocorrem com estas empresas terceirizadas de cobrança:

- Algumas recebem o dinheiro e não repassam ao credor, ou, em situações mais otimistas demoram a repassar e
- Algumas fazem abordagem de cobrança totalmente indevida, e às vezes ilegal.

Algumas agências de cobrança, através de correspondências, tentam persuadir o devedor inadimplente a saldar seu débito o quanto antes possível, deixando nas entrelinhas uma velada mensagem coercitiva.

Fundamental torna-se então, analisar meticulosamente o crédito de qualquer empresa de cobrança, antes de contratá-la, especialmente:

- Colhendo referências comerciais;
- Colhendo referências bancárias;
- Obtendo a ficha cadastral da empresa de cobrança em uma empresa especializada em informações desta natureza;
- Obtendo a ficha cadastral dos sócios da empresa de cobrança em uma empresa especializada em informações desta natureza e
- Pulverizando o risco de crédito, não entregando muitos valores a serem cobrados, a uma única empresa de cobrança.

A COBRANÇA E O FLUXO DE CAIXA

Toda empresa deve controlar os ativos que representam a tesouraria e contas a receber.

É essencial a disposição de políticas e procedimentos de cobrança, fixados por escrito, para alcançar as metas de qualidade e para proteger as contas a receber do credor. A meta de cobrança é reduzir as dívidas incobráveis sempre que for possível.

Os saldos de contas vencidas devem ser reduzidos a um mínimo mediante uma cobrança eficaz.

As cobranças devem ser realizadas com estilo profissional e cortesia, sem linguagem injuriosa, sejam quais forem as circunstâncias, e dentro da normativa legal vigente.

Todos os procedimentos de cobrança devem estar redigidos de forma que se tornem claros e precisos. A meta é criar documentos que sirvam para dar uniformidade às políticas e procedimentos, sendo que também seja compreensível aos empregados novos.

FICHAS DE CLIENTES

A ficha de cobrança de clientes proporciona uma referência de auditoria clara, que o credor pode revisar e utilizar como base para empreender ações. Registrando a essência das chamadas de cobranças, consegue-se reduzir ao mínimo a dependência da memória para as abordagens das chamadas seguintes.

A IMPORTÂNCIA DE CONSEGUIR UM COMPROMISSO

Em cobranças, um dos princípios essenciais é de que o analista deve conseguir sempre algum tipo de compromisso de pagamento antes de dar por encerrada uma chamada de cobrança.

Deve insistir com profissionalismo e cortesia, mas não se deve permitir que o cliente ponha fim na conversa sem que ao menos haja se comprometido a falar novamente do saldo vencido em uma data concreta. Caso contrário, a chamada poderá ter sido uma perda de tempo para ambas partes.

Se o cliente não pode quitar todo o saldo, deve-se tentar um pagamento parcial, levando em conta a meta mínima preestabelecida.

PRODUTIVIDADE (PRINCÍPIO DE PARETO)

É um fato que, em geral, cerca de 80 por cento do saldo devedor é ligado a algo em torno de 20 por cento das contas. Através da identificação dessas contas devedoras de altos valores, e cobrando-as com sucesso, podemos reduzir drasticamente o número de contas devedoras. Estaremos aumentando o fluxo de caixa de empresa credora. Devemos nos lembrar que nem todas as contas são iguais, merecendo, portanto, tratamentos diferenciados.

EXEMPLO DE UTILIZAÇÃO DA REGRA 80/20

Na tabela a seguir, utilizando a regra 80/20, estabeleça prioridades de cobrança:

VALOR DA DÍVIDA (EM \$)	NÚMERO DE CLIENTES	TOTAL (EM \$)
50.000 - 74.999	11	579.155
100.000 ou +	4	537.643
1.000 - 1.499	287	361.032
75.000 - 99.999	8	643.232
2.500 - 4.999	108	413.682
25.000 - 49.999	32	1.037.967
10.000 - 14.999	73	985.316
Abaixo de \$1.000	643	413.683
5.000 - 9.999	174	1.090.618
1.500 - 2.499	306	564.112
15.000 - 24.999	47	895.058
Total	1693	7.521.498

Inicialmente, vamos organizar por ordem decrescente de valor das contas:

VALOR DA DÍVIDA (EM \$)	NÚMERO DE CLIENTES	TOTAL (EM \$)
100.000 ou +	4	537.643
75.000 - 99.999	8	643.232
50.000 - 74.999	11	579.155
25.000 - 49.999	32	1.037.967
15.000 - 24.999	47	895.058
10.000 - 14.999	73	985.316
5.000 - 9.999	174	1.090.618
2.500 - 4.999	108	413.682
1.500 - 2.499	306	564.112
1.000 - 1.499	287	361.032
Abaixo de \$1.000	643	413.683
Total	1693	7.521.498

Podemos então , segmentar a tabela em 2 (suas) tabelas, conforme segue:

VALOR DA DÍVIDA (EM \$)	NÚMERO DE CLIENTES	TOTAL (EM \$)
100.000 ou +	4	537.643
75.000 - 99.999	8	643.232
50.000 - 74.999	11	579.155
25.000 - 49.999	32	1.037.967
15.000 - 24.999	47	895.058
10.000 - 14.999	73	985.316
5.000 - 9.999	174	1.090.618
Total	349	5.768.989
Percentual do total geral	20,61 %	76,70 %

VALOR DA DÍVIDA (EM \$)	NÚMERO DE CLIENTES	TOTAL (EM \$)
2.500 - 4.999	108	413.682
1.500 - 2.499	306	564.112
1.000 - 1.499	287	361.032
Abaixo de 1.000	643	413.683
Total	1344	1.752.509
Percentual do total geral	79,39 %	23,30 %

Chegamos então, aproximadamente à proporção 80/20. Poderíamos, então, a título de exemplo, cobrar o grupo de maior valor por telefonemas e depois por visitas pessoais, e o grupo de menor valor por correspondências e depois por telefonemas.

EXEMPLO DE GUIA PARA MONTAGEM DE UM PLANO DE COBRANÇA

ROTEIRO BÁSICO

Devemos inicialmente separar os clientes em grupos que poderão ter perfis distintos, e montar um plano de pagamento para cada grupo, conforme o roteiro a seguir. O roteiro deve ser seguido na ordem apresentada, bastando ao analista efetuar exclusões das linhas da tabela que julgar inadequadas à sua cobrança.

ETAPA SERÁ ADOTADA? (SIM/NÃO)	ETAPA DE COBRANÇA	PRAZO
	Primeira correspondência Segunda correspondência Terceira correspondência Contato telefônico Visita pessoal Empresa terceirizada de cobrança amigável Cobrança judicial	

Exemplo

ETAPA SERÁ ADOTADA? (SIM/NÃO)	ETAPA DE COBRANÇA	PRAZO
SIM	Primeira correspondência	enviada no dia da constatação da inadimplência, oferecendo 3 dias para pagamento
SIM	Segunda correspondência	enviada no dia seguinte ao vencimento da primeira correspondência, oferecendo 4 dias para pagamento
SIM	Terceira correspondência	enviada no dia seguinte ao vencimento da segunda correspondência, oferecendo 1 dia para pagamento
SIM	Contato telefônico	Prazo de 1 (um) mês para a solução
NÃO	Visita pessoal	
SIM	Empresa terceirizada de cobrança amigável	Prazo de 2 (dois) meses para a solução
NÃO	Cobrança judicial	

CASO PRÁTICO PROPOSTO

Construa uma tabela de cobrança para clientes de alto valor, supondo:

- Não serão enviadas cartas de cobrança;
- O ajuizamento da causa ocorrerá 60 dias após a entrega a uma agência de cobrança;
- Protesto do título em D+1;
- Prazo para tentativa amigável por telefone 60 dias;
- Os maiores clientes serão alvo de visita pessoal por 15 dias e
- Vamos considerar a lavratura do protesto em 3 dias após o envio a cartório.

CASO PRÁTICO RESOLVIDO

Vamos construir duas tabelas.

Tabela para o grupo de menores clientes

ETAPA SERÁ ADOTADA? (SIM/NÃO)	ETAPA DE COBRANÇA	DATAS
NÃO	Primeira correspondência	
NÃO	Segunda correspondência	
NÃO	Terceira correspondência	
SIM	Protesto	D+1 até D+4
SIM	Contato telefônico	D+5 até D+65
NÃO	Visita pessoal	
SIM	Empresa terceirizada de cobrança amigável	D+66 até D+125
SIM	Cobrança judicial	D+126

Tabela para o grupo de maiores clientes

ETAPA SERÁ ADOTADA? (SIM/NÃO)	ETAPA DE COBRANÇA	DATAS
NÃO	Primeira correspondência	
NÃO	Segunda correspondência	
NÃO	Terceira correspondência	
SIM	Protesto	D+1 até D+4
SIM	Contato telefônico	D+5 até D+65
SIM	Visita pessoal	D+66 até D+81
SIM	Empresa terceirizada de cobrança amigável	D+82 até D+141
SIM	Cobrança judicial	D+142