

**FTM – FACULDADE DO TRIÂNGULO MINEIRO**

**ALINE FERNANDA DE OLIVEIRA SOUZA**

**AS CAUSAS DA INADIMPLÊNCIA NO RECEBIMENTO DAS VENDAS,  
ORIGINADAS DA GESTÃO DE CONTAS A RECEBER DE UMA REDE DE  
POSTOS DE COMBUSTÍVEL DA CIDADE DE ITUIUTABA(MG)**

**ITUIUTABA-MG**

**2011**

ALINE FERNANDA DE OLIVEIRA SOUZA

**AS CAUSAS DA INADIMPLÊNCIA NO RECEBIMENTO DAS VENDAS,  
ORIGINADAS DA GESTÃO DE CONTAS A RECEBER DE UMA REDE DE  
POSTOS DE COMBUSTÍVEL DA CIDADE DE ITUIUTABA(MG)**

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em Ciências  
Contábeis da Faculdade Triângulo Mineiro.

Prof. Orientador: Natal Soares

**ITUIUTABA-MG**

**2011**

Dedico primeiramente à Deus, que sempre esteve em cada momento em minha vida.

A minha mãe, Ivani Silva de Oliveira que me apoiou na realização deste sonho, e me fez ter persistência para superar os obstáculos. Cuidando com tanto carinho de minhas filhas.

Ao meu companheiro, André Oliveira Costa que entendeu cada momento que estive ausente.

E sem se esquecer, aos colegas, pela troca de experiências. Que tudo que aprendemos seja luz para nossos caminhos...

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos professores do CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS que forneceram subsídios ao meu enriquecimento profissional, repartindo seus conhecimentos, e em especial ao Professor NATAL SOARES por ter-me orientado, com paciência, dedicação e amizade na realização desta monografia.

## RESUMO

O estudo versará sobre as causas de inadimplência no recebimento das vendas originadas da gestão de contas a receber de uma rede de postos de combustível da cidade de Ituiutaba-MG. Objetiva-se com o estudo conhecer o processo de gerenciamento das contas a receber da empresa escolhida para detectar os principais problemas com a inadimplência no recebimento das vendas. Para realização do estudo optou-se por pesquisa bibliográfica que vai desde a gestão de contas a receber até as causas de inadimplemento combinada com estudo de caso que comprova todo o referencial bibliográfico exposto, tendo em vista chegar ao resultado de que é somente através de uma boa administração financeira e orçamentária que a empresa se protege, mesmo que em parte, da inadimplência, o que leva a conclusão de que atualmente a inadimplência é enfrentada pelos administradores como um dos maiores problemas dentro de uma empresa.

**Palavras-chave:** Gestão de contas a receber. Inadimplência. Administração Financeira.

## **ABSTRACT**

The study it will turn on the causes of insolvency in the act of receiving of the originated sales of the management of accounts receivable from a net of gas stations of the city of Ituiutaba-MG. Objective with the study to know the process of management of the accounts receivable from the chosen company to detect the main problems with the insolvency in the act of receiving of the sales. For accomplishment of the study it was opted to bibliographical research that goes since the management of accounts receivable until the causes of breach of contract combined with study of case that all proves the bibliographical referencial displayed, in view of arriving exactly at the budgetary result of that it is only through a good financial administration and who the company if protects, that in part, of the insolvency, what it takes the conclusion of that currently the insolvency is faced by the administrators as of the greater problems inside of a company.

**Word-keys:** Management of accounts receivable. Insolvency. Financial administration

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>1. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA.....</b>	<b>09</b>
1.1 Função do administrador financeiro.....	09
1.2 Fluxo de Caixa.....	11
<b>2. TRANSAÇÕES COMERCIAIS REALIZADAS À CRÉDITO.....</b>	<b>14</b>
2.1 A concessão de crédito.....	14
2.2 O risco de crédito.....	17
2.3 Ferramentas e procedimentos no gerenciamento das contas a receber.....	18
<b>3 CAUSAS DE INADIMPLÊNCIA NO RECEBIMENTO DAS VENDAS.....</b>	<b>21</b>
3.1 Principais causas de inadimplência.....	21
3.2 Como evitar a inadimplência.....	23
<b>4 MATERIAL E MÉTODO.....</b>	<b>25</b>
4.1 Participante.....	25
4.2 Coleta de dados.....	26
4.3 Procedimento .....	26
4.4 Procedimento de análise .....	26
4.5 Relato do questionário.....	26
4.6 Resultados e discussões.....	28
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>35</b>

## INTRODUÇÃO

O estudo propõe uma reflexão sobre as causas da inadimplência no recebimento das vendas, originadas da gestão de contas a receber. Esta realidade tem estado presente em todos os setores da economia, dentre eles uma rede de Postos de Combustíveis da cidade de Ituiutaba (MG), a qual escolheu-se para desenvolver o estudo.

Face a este cenário, este trabalho buscou resposta á seguinte pergunta problema: Quais são as causas da inadimplência no recebimento das vendas, originadas da gestão de contas a receber de uma rede de Postos de Combustível da cidade de Ituiutaba (MG)?

De um modo geral o objetivo desta pesquisa é conhecer o processo de gerenciamento do contas a receber da empresa escolhida para a realização do estudo, bem como detectar o motivo para a inadimplência no recebimento das vendas.

A fim de atingir o objetivo proposto, definiu-se como objetivos específicos: identificar e analisar os processos efetuados pelo departamento de contas a receber da empresa estudada; pesquisar percentuais de inadimplência apresentados atualmente; analisar os processos utilizados pela empresa para concessão de crédito aos seus clientes; entrevistar o gerente do departamento administrativo do comércio varejista de combustível e derivados de petróleo para identificar se há na empresa causas de inadimplemento e qual o procedimento utilizado para sanar tal problema; Processar os dados obtidos a fim de analisar, interpretar e discutir as informações obtidas para a conclusão do problema proposto; concluir sobre o problema estudado fazendo as considerações pertinentes.

Contas a receber podem ser fontes de problemas e prejuízos quando fora de controle, por isso este estudo se justifica por analisar as causas e consequências da inadimplência no recebimento das vendas, originadas da má gestão do contas a receber.

O estudo se torna importante, tendo em vista que o setor de crédito é considerado um grande aliado para as funções estratégicas da empresa, porém o que deve ter sempre em mente é que a falta de controle do contas a receber de uma empresa pode acarretar alta inadimplência e prejuízos financeiros.

A organização deste trabalho se estruturou em capítulos, sendo que o primeiro capítulo traz uma noção sobre a administração financeira e orçamentária, dando ênfase à função do administrador financeiro, bem como a importância da utilização do fluxo de caixa nas empresas.

Na sequência descreve-se a respeito das transações comerciais realizadas à crédito destacando principalmente a concessão, os riscos e o gerenciamento das contas a receber.

No terceiro capítulo descreve-se a respeito da inadimplência e a suas principais causas.

Em seguida apresenta-se a metodologia de pesquisa constituída por pesquisa bibliográfica e estudo de caso para atingir os objetivos propostos.

E para finalizar, apresenta as considerações finais sobre o assunto e pesquisa apresentados.

## **1. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA**

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes.

Hoje as empresas precisam estar à frente de seu tempo buscando não só os objetivos a curto prazo, mas também e principalmente a longo prazo justamente para superar a alta competitividade que a globalização traz como reflexo.

É nesse sentido que se observa que existe um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial que em muitos casos grandes avanços aconteceram, como por exemplo, a introdução de novas técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquias, dentre outros avanços.

Analisar os números da empresa e tomar decisões estratégicas em relação ao seu negócio, como aumento ou não de sua empresa, busca de novos mercados, diversificar ou focalizar o seu produto/serviço, entre outros.

Nesse sentido faz-se necessário analisar a função do administrador financeiro e como efetua suas tarefas para entender melhor e descrever com precisão o tema proposto.

### **1.1 Função do administrador financeiro**

Sabe-se que a administração financeira é um instrumento utilizado para controlar de forma mais eficaz a concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, portanto, o administrador financeiro tem como função coordenar as atividades e avaliar a condição financeira da empresa.

Gitman (2010, p.26) esclarece que a administração financeira de uma empresa pode ser realizada por pessoas ou grupos de pessoas. De acordo com o autor estas podem ser denominadas como: “vice presidente de finanças diretor financeiro e gerente financeiro, sendo também denominado simplesmente como administrador financeiro”.

Esta pessoa, que optou-se chamar de gerente financeiro, a partir de dados contábeis toma decisões, desenvolve o fluxo de caixa adequado para que se obtenha retorno financeiro desejável além de buscar as melhores oportunidade de aumento dos investimentos para o alcance das metas da empresa.

Vale ressaltar que além do envolvimento constante com análise e o planejamento financeiro a principal atividade do administrador financeiro é tomar decisões de investimento e de financiamento.

Sobre o assunto importante se faz destacar o posicionamento de Ross (1998, p. 114) que indica as principais funções do administrador financeiro:

- Analisar os resultados financeiros e planejar ações necessárias para obter a maximização dos resultados;
- Analisar e negociar a captação dos recursos financeiros necessários, bem como a aplicação dos recursos financeiros disponíveis;
- Analisar a concessão de crédito aos clientes e administrar o recebimento dos créditos concedidos;
- Realizar os recebimentos e os pagamentos, controlando o saldo de caixa;
- Controlar as contas a receber relativas às vendas a prazo e contas a pagar relativas às compras a prazo, impostos e despesas operacionais;

Além disso, a função do administrador financeiro é de grande importância para a empresa, além de possuir uma enorme responsabilidade, pois toda a liquidez financeira depende da sua capacidade de apurar melhor os dados a ele fornecidos e tomar através destes a melhor decisão quanto à utilização dos recursos financeiros da empresa, de maneira que proporcione um lucro mais satisfatório para os proprietários.

Esclarece Gitman (2010, p. 11) que:

Ao administrador financeiro cabe agir no sentido de realizar os objetivos dos proprietários, seus acionistas, na maioria dos casos se os administradores tiverem sucesso nessa missão também atingirão seus próprios objetivos financeiros e profissionais, dessa forma eles precisam saber quais são os objetivos dos donos do negócio.

De acordo com Braga (1989, p. 23):

A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos financeiros movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades

operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.

Importante frisar o uso pela empresa de um planejamento financeiro. Este planejamento de acordo com Cherry (1977, p.35) deve estar estreitamente associado com a aquisição eficiente de fundos e seu uso adequado está o planejamento da função financeira. Nesse sentido esclarece o autor que:

O planejamento financeiro ajuda a garantir a disponibilidade de fundos suficientes quando necessários, informa com antecedência as necessidades de fundos de maneira que as negociações sejam eficientes e aumentem as possibilidades de rendimento.

Dentre estas funções do administrador financeiro optou-se por desenvolver o estudo no que diz respeito ao controle das contas a receber, mas antes de adentrar ao assunto específico do presente estudo, faz-se importante descrever a respeito da administração de caixa tendo em vista sua função de que cuidar efetivamente do dinheiro, sua entrada e saída, e logicamente preservar o retorno exigido pela empresa.

O fluxo de caixa propiciará ao gestor agilidade, planejamento, melhorias no processo de tomada de decisões.

Porém há que se observar que o trabalho do administrador financeiro somente terá sucesso com o esforço conjunto dos vários departamentos da empresa.

## **1.2 Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa é um instrumento comumente utilizado nas empresas. O fluxo de caixa se dá através da administração de caixa, ou seja, o administrador monitora a evolução do equilíbrio ou desequilíbrio entre a entrada e a saída de dinheiro durante um período determinado. Este instrumento é composto dos dados obtidos dos controles de contas a pagar, contas a receber, de vendas, de despesas, de saldos de aplicações, e todos os demais que representem as movimentações de recursos financeiros disponíveis da organização.

É através do fluxo de caixa que se pode prever as projeções de entradas e saídas de recursos, os períodos deficitários e superavitário da empresa e os resultados finais por períodos.

O fluxo de caixa representará todas as entradas e saídas dos recursos financeiros em determinado período, de maneira que possa prever a necessidade de captar recursos excedentes ou investimentos em aplicações mais rentáveis.

Segundo Gitman (2010, p. 93):

O Fluxo de Caixa constitui de ferramenta de fundamental importância para a boa administração e avaliação das organizações. A sua adoção possibilita uma boa gestão dos recursos financeiros, evitando situações de insolvência ou falta de liquidez que representam sérias ameaças à continuidade das organizações.

Quando a empresa tem a ferramenta fluxo de caixa em sua administração, torna-se mais fácil conhecer o grau de independência financeira das empresas, com base na avaliação do seu potencial para geração de recursos no futuro para saldar seus compromissos visando um melhor desempenho do sistema financeiro da empresa.

Porém para tanto este precisa ser eficaz e esta eficácia se dá através de método de controle de contas a pagar, contas a receber, acompanhamento de saldos de aplicações bancárias, faturamento, despesas, etc.

É através do fluxo de caixa que o administrador poderá planejar as necessidades ou recursos financeiros, dando o diagnóstico para o melhor planejamento evitando que a empresa tenha resultados negativos.

Para Herrmann (1998 p.154), na montagem da projeção do fluxo de caixa deve-se considerar os seguintes dados:

Entradas

- a) contas a receber
- b) empréstimos
- c) dinheiro dos sócios

Saídas

- a) contas a pagar
- b) despesas gerais de administração (custos fixos)
- c) pagamento de empréstimos
- d) compras à vista

Segundo Zdanowicz (2004) e Di Agustini (1999), a entrada e saída de caixa representam a movimentação das disponibilidades e desembolsos que a empresa faz a cada período planejado.

As empresas que se utilizam deste instrumento de forma correta e sistemática, dificilmente fracassará. A sua adoção pela empresa proporcionará um auto-planejamento uma

visão a curto e médio prazo sobre seu desempenho, um planejamento de investimento mês a mês, além da capacidade de poder tomar decisões rápidas.

Além disso, tem-se ainda a vantagem de poder controlar todas as vendas a prazo que ocorre no dia-a-dia da empresa, podendo assim viabilizar e conhecer melhor seus clientes e o potencial efetivo da empresa, gerando recursos para a movimentação e os pagamentos de despesas e obrigações da empresa.

Através das informações geradas e dos resultados obtidos através do Fluxo de Caixa, as análises das informações permitem projetar as entradas e saídas de recursos e obrigações da empresa de modo determinante no qual possibilita um melhor desenvolvimento da empresa permitindo o controle financeiro diário.

Este processo de análise é desenvolvido basicamente pela experiência da empresa para com o seu cliente e também através de informações e indicadores básicos que o administrador deverá colher com o consumidor e no mercado, visando suplementar a sua decisão.

Há, portanto uma necessidade da adoção pela empresa de uma política de crédito, ou seja, o uso de instrumentos estatísticos que auxilia nos pareceres de concessão do crédito.

E nesse sentido que se passa a desenvolver o próximo capítulo descrevendo a respeito das transações comerciais realizadas à crédito.

## 2. TRANSAÇÕES COMERCIAIS REALIZADAS À CRÉDITO

Tendo em vista a competitividade do mercado nos dias atuais, a venda de qualquer produto a prazo torna-se cada vez mais comum. O que se busca é vender mais que o concorrente, esquecendo-se que só vender não é o mais importante, mas também receber o que vendeu. Nesse sentido passa-se a discorrer sobre as transações comerciais realizadas a crédito.

### 2.1 A concessão de crédito

Hoje nas empresas os investimentos em valores a receber representam uma parte significativa de seus ativos circulantes, exercendo, em consequência, importantes influências em suas rentabilidades. O nível destes investimentos depende do comportamento das vendas e da formulação de uma política de crédito para a empresa, a qual engloba, fundamentalmente, os seguintes elementos, segundo disposto na obra de Assaf Netto (2003, p .602): “Análise dos padrões de crédito; prazos para concessão de crédito; descontos financeiros por pagamentos antecipados e política de cobranças”.

Para melhor compreender o assunto faz-se importante conceituar o que vem a ser o crédito e para tanto descreve-se o posicionamento de a palavra crédito de acordo com Schrickel (1997, p. 25), deriva do latim *credere* que significa: “[...] acreditar, confiar, ou seja: acredita-se, confia-se que alguém vá honrar seus compromissos”. Descreve o autor que:

Crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado.

Fidelis, *apud* Schrinckel (2007, p. 5) diz que:

Crédito é todo ato de vontade ou disposição de um indivíduo de enfatizar, ou ceder por determinado período, parte do patrimônio a um terceiro com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente depois de decorrido prazo estabelecido.

Segundo Sandroni (1999, p. 140), “é a transação comercial que um comprador recebe imediatamente um bem ou serviço adquirido, mas só fará o pagamento depois de algum tempo determinado”.

Para Santos (2003, p.15) “[...] crédito inclui duas noções fundamentais: confiança, expressa em promessa de pagamento; e o tempo, que se refere ao período fixado entre a aquisição e a liquidação da dívida”.

De acordo com Braga (1992, p. 113) vender a prazo implica conceder crédito aos clientes. A empresa entrega mercadorias ou presta serviços em certo momento e o cliente assume o compromisso de pagar o valor correspondente em uma data futura.

Vale destacar que a política de crédito pode influir de modo significativo sobre as vendas. Se os concorrentes estendem o crédito liberalmente e a empresa não, a política pode exercer um efeito menor sobre o esforço do mercado. (Cobra, 1994, p. 410).

Sobre o assunto explica Silva (2000) que o crédito comercial é uma modalidade de financiamento em curto prazo, encontrada em quase todos os ramos de atividade empresarial. Na realidade, em sentido amplo, representa a maior fonte de recursos de curto prazo de uma empresa.

De acordo com Sanvicente (2002, p.154): “A política de concessão de créditos nas vendas envolve um equilíbrio entre os lucros nas vendas a prazo e os custos de manutenção de valores a receber adicionado aos possíveis prejuízos decorrentes de dívidas incobráveis”.

Seguindo este raciocínio acrescenta-se o posicionamento de Zdanowicz (2004, p. 134):

O fluxo de caixa operacional compõe-se de itens estritamente decorrentes da atividade fim da empresa. As principais modalidades de ingressos operacionais são as vendas a vista; recebimentos, descontos, cauções e cobranças das duplicatas de vendas a prazo realizadas pela empresa.

De acordo com o posicionamento do autor acima citado, tem-se a observar que o recebimento de títulos a prazo gera para a empresa despesas, mais ao mesmo tempo benefícios sendo que seus clientes que equilibra as vendas e poderá gerar recursos sendo que seja realizado na data prevista.

Atualmente, devido à economia moderna, os compradores, em sua maior parte, não são obrigados a pagar pelos bens adquiridos no ato de entrega, sendo concedido um prazo antes de o pagamento ser exigido.

Em sendo assim, pode-se dizer que o crédito é um instrumento indispensável para a criação e a circulação de riquezas. Conforme Túlio Ascarelli (1999, p. 8), “se não existisse o crédito e o comerciante tivesse que usar somente capital próprio, certamente o seu negócio teria um vulto muito menor”.

Sobre a concessão do crédito enfatiza Braga (1992, p. 114) que:

Conceder crédito aos clientes representa assumir custos e riscos que não existem nas vendas a vista, tais como: despesas com a análise do potencial de crédito dos clientes; despesas com a cobrança das duplicatas; risco de perdas com os créditos incobráveis; custo dos recursos aplicados nas contas a receber; perda de poder aquisitivo do valor dos créditos em decorrência do processo inflacionário.

Para Cobra (1994, p. 162):

Por princípio, todo vendedor deve esforçar-se para aumentar o número de clientes da empresa. Para tanto, ao localizar um provável cliente, deve procurar estabelecer contato, verificar o eventual interesse por seu produto e conseguir dele as informações necessárias ao preenchimento completo do formulário de cadastro de cliente. As informações obtidas são necessárias a concessão de crédito ao cliente além de serem úteis à elaboração da ficha cliente.

Ainda de acordo com Cobra, a ficha cliente utilizada pela empresa, é um utensílio de grande importância para concessão de crédito, mas para ser importante, deve ser preenchida de forma correta, com todas as informações do cliente, pois só assim, terá importância. Braga (1992, p. 117) afirma que: “Uma política de crédito rigorosa envolverá menores despesas com os departamentos de crédito e cobrança, menor índice de atraso e de perdas com duplicatas incobráveis, mas também menor valor de vendas”.

Silva (2000, p. 23) afirma que:

[...] nos dias de hoje onde se vive numa intensidade de concorrência, as empresas para competir, ganhar espaços junto ao mercado através do desenvolvimento e crescimento, é necessário vender com prazos e condições que atrai consumidores e os tornem clientes.

Porém não restam dúvidas de que de um modo geral, as empresas preferem vender à vista a vender a prazo, porém a competitividade do mercado forcem a maioria das empresas a oferecer crédito. Assim, vendas são realizadas a prazo e uma conta a receber é criada no balanço da empresa.

Portanto há necessidade por parte da empresa de ser fazer um controle destas contas a receber, ou seja, as vendas a prazo do dia e os recebimentos sejam oportunamente informados aos responsáveis pelo seu preenchimento. Os lançamentos das vendas a prazo devem ser realizados conforme o mês de vencimento, e as baixas, de acordo com os recebimentos.

## 2.2 O risco de crédito

Tratar a respeito do risco de crédito se faz importante tendo em vista que este está em toda venda realizada a prazo, onde a promessa de pagamento pode não ser cumprida, envolvendo, pois, um risco.

Deve-se, portanto levar em consideração os cinco fatores, definidos na proposição original de Brigham e Weston como os cinco Cs do crédito citados por Assaf Neto (2003, p. 602), ou seja: “[...] caráter, capacidade, capital, garantias e condições”.

Estes fatores são avaliados pela empresa pela experiência que a empresa tenha com o seu cliente e também, por uma série de informações e indicadores básicos que o administrador deverá colher com o consumidor e no mercado, visando suplementar sua decisão.

De acordo com Paiva (1997, p. 32), “risco é a probabilidade do tomador do crédito não honrar seus compromissos na data do vencimento”.

No entanto, Schrickel (1997, p. 35), afirma que “risco significa incerteza, imponderável, imprevisível, e estes, situam-se necessária e unicamente, no futuro”.

Gitman (2010, p. 202) define e exemplifica o risco de forma clara:

[...] risco de crédito pode ser definido como possibilidade de perda, ou como variabilidade de retornos esperados relativos a um a ativo. Não se pode, entretanto, confundir risco com incerteza. O risco ocorre quando um piloto profissional dirige um carro de competição em alta velocidade. Ele conhece a situação e os riscos a que está sujeito. A incerteza ocorre quando um motorista comum tenta substituir o piloto profissional na direção do carro de competição, pois não tem o conhecimento adequado da situação.

Nesse sentido, faz-se importante esclarecer que o risco encontra-se implícito em qualquer operação de crédito e para sua administração é necessário verificar o processo decisório, que incorpora a obtenção de grande número de informações dos possíveis clientes.

Conforme afirma Braga (1989) define que conceder créditos aos clientes representa correr riscos e custos que não existe nas compras a vista, tais como: despesas com análise do potencial de crédito do cliente; despesas com cobranças; perdas de créditos incobráveis; custos aplicáveis nas contas a receber; perda do valor dos créditos em decorrência do processo inflacionário.

O crédito para clientes é um risco que toda a empresa corre, cabe a empresa planejar adequadamente o volume de recursos necessários para recuperar o valor investido pelos clientes.

Segundo Assaf Neto (2003, p. 604):

No processo de análise de risco, deve a empresa também fixar seus padrões de crédito, ou seja, os requisitos de segurança mínimos que devem ser atendidos pelos clientes para que se conceda o crédito. O estabelecimento destas exigências mínimas envolve geralmente o agrupamento dos clientes em diversas categorias de risco, as quais visam, normalmente mediante uso de probabilidade, mensurar o custo das perdas associadas às vendas realizadas a um ou vários clientes de características semelhantes.

Ao conceder o crédito pode-se dispor de diversas informações do tomador de crédito, mas todas referentes ao seu passado. Sobre o seu futuro e da operação que se esta transacionando existirá apenas a incerteza sobre sua capacidade do pagamento, que poderá ou não ocorrer, além da possibilidade da ocorrência de outros fatores que poderão inviabilizar o cumprimento da obrigação, assunto que será melhor visualizado no próximo capítulo onde se tratará das causas de inadimplência no recebimento das vendas.

### **2.3 Ferramentas e procedimentos no gerenciamento das contas a receber**

As contas a receber podem ser danosas quando fora de controle. Porém isso pode ser evitado controlando corretamente a concessão de crédito, recebendo no prazo e nas condições pré-determinadas. 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. (BLATT, 2000).

Destaca-se neste estudo as ferramentas procedimentos e serviços mais comuns nas empresas quando se trata de contas a receber. A empresa pode-se utilizar de:

- Gerenciamento de valores a cobrar;
- Cartas de cobrança cuidadosamente escritas são enviadas ao devedor, e um acompanhamento é feito, se necessário;
- 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;
- Terceirização das cobranças amigáveis, através de agencia de cobrança.

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.

Sobre o assunto enfatiza Braga (1992, p. 113) que:

Além de riscos de atrasos e de perdas por falta de pagamento, as vendas a prazo provocam despesas adicionais com análise de crédito e cobrança. Apesar desses riscos e custos, verifica-se que parcela significativa das transações comerciais é realizada a crédito. Em suas diversas modalidades, o crédito ao consumidor é largamente utilizado pelo comércio varejista.

Para melhor compreensão destaca-se as principais modalidades de crédito, à guisa de conhecimento, lembrando que o foco do presente estudo está apenas na modalidade de crédito direto ao consumidor e cheque pré-datado. Passa-se então a descrever as principais modalidades de crédito:

Cheque especial é uma modalidade de crédito concedida pelo banco que varia de acordo com a renda do cliente e com a avaliação de risco feita pela instituição financeira.

Cartão de crédito: é hoje muito comum e em constante crescimento. O denominado “dinheiro de plástico” permite concentrar todas as compras numa única data de vencimento e, algumas vezes, ganhar alguns dias até o pagamento da fatura.

Empréstimo pessoal: é oferecido também pelo banco, normalmente com juros pré-fixados, após uma análise do histórico do cliente.

Cheque pré-datado: É uma das modalidades de financiamento mais antigas. Basta o preenchimento de uma ficha cadastral e uma rápida consulta para ter o crédito liberado. Apesar de ser muito usado pela população, o Banco Central não reconhece o cheque pré-datado como modalidade de crédito. Porém, já existem julgamentos que garante sua validade.

Crédito direto ao consumidor (crediário): Geralmente encontrado no comércio, é oferecido ao consumidor na hora do financiamento da compra de bens, que pode ser feita com cheques pré-datados, carnês ou boletos bancários. Os prazos variam conforme o tipo e o valor do bem financiado e a capacidade de pagamento do comprador. As taxas de juros são fixadas pelas instituições financeiras que operam com as lojas comerciais.

Segundo Fidelis, *apud* Freitas (2004, p. 14), a não quitação de um débito caracteriza a inadimplência, uma situação embaraçosa que atinge diretamente a situação financeira da empresa, seja de pequeno, médio ou grande porte. Passa-se então a discorrer sobre a inadimplência no recebimento das vendas.

### **3 CAUSAS DE INADIMPLÊNCIA NO RECEBIMENTO DAS VENDAS**

A maioria das empresas sofre com os consumidores inadimplentes, sendo que este é um dos fatores que mais atingem os setores do comércio e de serviços, fazendo com que esses empresários sintam-se desprotegidos. Já o setor industrial sofre menos com a inadimplência, tendo em vista que a maioria de seus clientes é constante.

Vários são os fatores que podem causar a inadimplência em uma empresa, relaciona-se dentre eles as mudanças nas políticas governamentais, economia mundial e a cultura dos clientes, mas a principal é a má administração da política de crédito da empresa, que é gerida pelo departamento de concessão de crédito, ou seja, o departamento de contas a receber. Nesse sentido passa a discorrer sobre estes fatores.

Os recebimentos de títulos são feitos pela empresa que faz seu planejamento financeiro do que vão ser efetuado durante o dia, as vendas a prazo sempre são recebidas no próximo mês, mas o processo se tornará completo se os clientes honrarem com seus compromissos, em prática raramente acontece.

#### **3.1 Principais causas de inadimplência**

A inadimplência ocorre quando uma pessoa não cumpre as suas obrigações contratuais no termo convencionado, é a falta de cumprimento do contrato ou de qualquer de suas condições.

Segundo Blatt (1998), existem várias razões pelas quais as pessoas tornam-se inadimplentes: perdas empresariais, não-recebimento de pagamentos, fracasso por parte do cliente ao executar outros compromissos, má comercialização, morte de um administrador e também pela virada econômica ou declínio de mercado.

Hoje, a inadimplência é enfrentada pelos administradores como um dos maiores problemas dentro de uma empresa.

Fidelis, apud Gitman (2010, p. 758), afirma que:

A principal causa da inadimplência é a má administração, a qual é responsável por mais de 50% de todos os casos. Numerosos erros

administrativos específicos podem levar a empresa ao fracasso. A expansão excessiva, medidas financeiras inadequadas ou em conjunto, podem causar o fracasso de uma empresa.

Daí a necessidade do administrador financeiro que fará um controle antecipado, tendo sempre em vista um processo de cobertura de valores a serem desembolsados pela empresa, desde já ficando ciente que este desembolso deverá ser programado pelo planejamento orçamentário da empresa. Lembrando sempre que os créditos mal analisados podem trazer enormes problemas financeiros à empresa.

Observa-se, nesse sentido, que a concessão de crédito a clientes é uma estratégia que, se não for corretamente desenvolvida, pode trazer grandes prejuízos. A falta de treinamento dos funcionários envolvidos na operação, escassez de procedimentos claros no momento do cadastro e da delimitação do limite de crédito podem levar os atrasos no pagamento das parcelas e ao aumento da inadimplência, gerando aperto no fluxo financeiro de caixa das empresas.

As empresas hoje começam a perceber que os créditos que são de difícil recebimento ou os próprios clientes inadimplentes possuem um volume financeiro expressivo a ser recuperado.

É nesse sentido que se pode destacar o posicionamento de Braga (1989) quando diz que: “conceder créditos aos clientes representa correr riscos e custos que não existem nas compras a vista”.

O crédito para clientes é um risco que toda a empresa corre, cabe a empresa planejar adequadamente o volume de recursos necessários para recuperar o valor investido pelos clientes.

À empresa cabe manter um controle constante e rigoroso das duplicatas a receber, pois, quanto maior o índice de duplicatas não liquidadas, mais custo de transação terá o Capital de Giro das Empresas que possibilita a realização das atividades operacionais, de compra e pagamento de mercadorias.

Na ocorrência de inadimplência por parte dos clientes, é de praxe que a empresa ou a instituição financeira inclua seu nome nas chamadas listas de devedores em atraso, ou no cadastro de emitentes de cheques sem fundo (CCF), do Banco Central do Brasil. O nome do inadimplente fica cinco anos nestas listas, de forma que durante este período, salvo se pagar a dívida, a pessoa vai ter sérios problemas para obter crédito.

Na empresa pesquisa este planejamento é adequadamente realizado, sendo que esta faz contato com o cliente avisando da inadimplência e que seu crédito será cortado. Além

disso, tem-se ainda a cobrança feita porta a porta que na maioria das vezes surte efeito desejável e em último caso quando o cliente não quita seus débitos aciona-se o SPC/SERASA.

### **3.2 Como evitar a inadimplência**

Para que se possa evitar a inadimplência é necessário que o administrador conheça os fatores que a ocasionam.

A partir daí, deve-se utilizar práticas preventivas, podendo desta forma controlá-la. Desta maneira, o empresário deve verificar:

- sazonalidade, ou seja, em que épocas do ano a inadimplência é maior ou menor;
- número de prestações em atraso;
- valor médio das prestações em atraso;
- verificação do tempo de abertura da conta corrente, no caso de pagamento por cheques. Este procedimento deve ser realizado tendo em vista que as contas abertas com menos de um ano, têm maior índice de inadimplência. As contas bancárias recém-abertas, que apresentam um alto índice de inadimplência.

Assim, o empresário ciente do aumento da inadimplência deverá ser mais rigoroso na concessão de crédito, parcelamentos e aceitação de cheques.

Além disso, quanto mais rápida e eficaz a cobrança, menor será a dívida, portanto, deve ser iniciada com 03 ou 10 dias de atraso no pagamento, tornando mais eficaz a recuperação do crédito e reduzindo os índices de inadimplência.

De acordo com Souza (2002, p. 3):

Na busca do recebimento de seu crédito, a utilização do protesto é a decisão mais acertada, tendo em vista a sua legalidade, agilidade, eficácia e ainda, nada custa para o credor, não é coercitivo e nem causa constrangimento, evitando conflitos quanto ao Código de Defesa do Consumidor.

Observa-se assim que o credor tem todo o direito de protestar o título não pago, cadastrar o nome do devedor em órgãos de restrição ao crédito, como SPC, SERASA, etc., além, é claro, de ajuizar ação Judicial para cobrar o valor devido. Também é direito do credor cobrar a dívida através de cartas, telefonemas e até cobradores.

O empresário que não estiver disposto a correr nenhum risco, e não quiser ter qualquer tipo de trabalho referente à recuperação de seus créditos, também poderá optar por não conceder diretamente crédito ao consumidor, utilizando os serviços de uma financeira, ou terceirizar a sua administração de crédito por meio de empresas de prestação de serviços de cobranças especializadas.

De acordo com Assaf Neto (2003, p. 612) “o serviço de uma financeira é hoje é uma ótima solução para o comerciante ou empresário, considerando que tem garantia de recebimento por parte da financeira, que é quem assume o risco da inadimplência”.

Enfim, o que deve ficar claro é que o empresário, independente da forma de concessão de crédito ao consumidor, deverá ter em seu estabelecimento uma pessoa ou setor/departamento para administração e controle de crédito. Sua finalidade é verificar os clientes inadimplentes, e executar as regras para recuperação de crédito, quando for feito pela própria empresa, ou encaminhar para serviço terceirizado de cobrança.

## **4 MATERIAL E MÉTODO**

A rede de postos de combustível escolhida para a realização da pesquisa, atua há cerca de 30 anos no mercado de combustíveis como revendedor, retalhista, distribuidor e transportador. Por sua liderança em vendas, alcançou o reconhecimento de um dos maiores distribuidores do mundo, a Petrobras.

Desde a sua fundação, esta rede de postos de combustível vem ampliando sua estrutura e expandindo-se geograficamente pelo Brasil. Uma empresa sólida, administrada por profissionais competentes e verdadeiros empreendedores, tem sua trajetória marcada pela inovação e por sempre superar as expectativas de seus clientes, parceiros e fornecedores.

Com grande experiência nesse mercado, suas empresas estão localizadas estrategicamente nos estados de Minas Gerais, Goiás, Tocantins e São Paulo. Sua rede é composta por postos próprios e parceiros preparados para oferecer serviços diferenciados em churrascaria, lanchonete, hotelaria, loja de conveniência, peças e acessórios automotivos, variedades, entre outros.

O espaço utilizado para desenvolvimento da pesquisa foi uma rede de postos de combustível – comércio varejista de combustível e derivados de Petróleo, escolhendo um de seus postos na cidade de Ituiutaba, que funciona desde 1990.

Trata-se de uma empresa de renome na cidade devido a infra-estrutura e o bom atendimento. Além dos serviços normais de um posto, conta o posto ainda com espaço para lavagem de veículos; lanchonete e loja de conveniências. Sem contar com os serviços da Br Mania, rede Siga Bem, qualidade Petrobras de D'olho no Combustível, centro LubraxCenter, e o Cartão Petrobrás.

### **4.1 Participante**

Participou do estudo apenas 1 (um) chefe/gerente, com idade de 39 anos. A escolha deste participante foi deliberada e intencional. Na escolha obedeceu-se aos seguintes critérios: ser colaborador no posto escolhido e ocupar cargo de gerência.

## **4.2 Coleta de dados**

Para a coleta de dados utilizou-se uma pesquisa semi-estruturada, em que foram elaborados inicialmente um questionário (em anexo), contendo as principais questões a serem investigadas, sendo este respondido pelo gerente. Foram elaboradas 12 questões abertas que teve por intuito analisar a as causas da inadimplência no recebimento das vendas, originadas da gestão de contas a receber.

## **4.3 Procedimento**

Estabeleceu-se inicialmente um contato com a gerência do posto, para autorização do desenvolvimento da pesquisa, e sendo esta aceita, solicitou-se que o gerente respondesse ao questionário elaborado, explicando o motivo da pesquisa e informando a sua utilidade, bem como, esclarecendo a respeito do sigilo a ser mantido quanto ao nome do participante da pesquisa.

## **4.4 Procedimento de análise**

Após o questionário, fez-se o relato deste. Optou-se por essa modalidade de apresentação dos dados tendo em vista que o procedimento de análise de resultados terá como tônica a análise descritiva dos tópicos mais significativos apontados nos questionários.

## **4.5 Relato do questionário aplicado à gerencia do posto escolhido**

O gerente quanto ao panorama geral da empresa diz que além do comércio varejista de combustível e derivados de petróleo, há na empresa a prestação de outros serviços, tais como troca de óleo, lavador em anexo ao posto, padaria e loja de conveniência.

Quanto à prioridade da empresa o gerente relata que é a de priorizar clientes. Estando o Posto bem localizado, próximo a muitas residências, o que traz muitos clientes para o posto. Em anexo ao posto uma padaria que também é hoje uma conveniência, bastante conceituada o que facilita a vinda do cliente.

No que diz respeito às vendas realizadas pela empresa – foco do presente estudo – o gerente diz que as vendas são realizadas da seguinte maneira: à vista, cartão de crédito e débito, cheque à vista e também pré-datado (30 dias) e notas à prazo.

O nível de faturamento da empresa gira em torno de R\$ 600.000,00 a R\$ 700.000,00 por mês.

A contabilidade é realizada de forma de lucro real trimestral que tem como período base o término de cada trimestre (31/mar., 30/jun., 30/set. e 31/dez.) levantar balanço acumulado no período trimestral e definitivamente apurar o Imposto de Renda e a Contribuição Social.

De acordo com o gerente a empresa conta com o sistema de informação para o cadastro de cliente o Serasa e o SPC.

Quando questionado a respeito da prevalência do tipo de venda: a prazo ou a vista e quais os métodos para a realização desta o gerente assim respondeu:

- A vista – dinheiro e cartão de crédito e débito. Vale lembrar que trabalhar com cartões de crédito e de débito, pois as taxas cobradas pelas administradoras são compensadas pela garantia de recebimento dos valores e aumento nas vendas. Há também uma forte tendência no mercado para a popularização dos cartões de débito e crédito. Observa-se com frequência que os empresários muitas vezes acham altas as taxas das administradoras de cartões de crédito. No entanto, devem entender que isso faz parte do seu negócio e considerar a relação custo/benefício decorrente da garantia de recebimento.

- A prazo – notas que os clientes fazem do dia 1º. ao dia 30 paga-se até o dia 10 do mês subsequente, sem nenhum acréscimo e cheque pré datado com 30 dias de prazo, sem acréscimo.

No caso da venda à prazo questionou-se quanto os índices de inadimplência na empresa. A respeito o gerente respondeu que há inadimplência, porém com índices baixos tendo em vista que os critérios de abertura de notas são bastantes rigorosas, não bastando

apenas ter o “nome limpo”, necessitando ainda de referências pessoais (de pessoas conhecidas) e que moram na cidade, de preferência nas proximidades do posto.

Ao ser questionado sobre atrasos no pagamento de notas e a frequência na aquisição de produtos pela empresa o gerente responde que na maioria das vezes há alguns clientes mais antigos e que efetuam compras de maiores valores que às vezes atrasam seus pagamentos, porém não se deixa de vender, devido ao risco de perdê-los.

Quanto às notas vencidas o gerente relata que o procedimento realizado são de duas formas: No geral liga-se para o cliente e avisa que ele estará bloqueado para fazer novas notas além de negociar com o cliente um prazo para que ele efetue o pagamento. Também conta-se com serviço de cobrança porta a porta.

No caso de inadimplência o procedimento realizado segundo o gerente é: Cobrança tradicional - iniciada habitualmente após 30 dias de atraso no pagamento, por equipes treinadas para esse tipo de cobrança e que respeitem as normas contidas no Código de Defesa do Consumidor.

Primeiramente a empresa envia uma Carta de Cobrança com Aviso de Recebimento, informando que o cliente esta em débito, dando a ele um prazo de 5 dias em média para que regularize o seu débito. Se surte efeito o cliente regulariza a situação, mas caso não surta efeito a empresa notificará (com Aviso de Recebimento ou pelo Cartório de Registro de Títulos e Documentos) o devedor que seu nome será protestado e incluído no SPC ou SERASA. Feito isso, encaminhar o título ao Cartório de Protestos.

Os títulos ou débitos protestados, ou seja, aqueles intimados pelo cartório e não pagos pelos devedores no prazo legal, são automaticamente comunicados para todos os cadastros de proteção ao crédito e sem qualquer despesa para os credores.

Se mesmo assim o cliente não quitar a dívida a empresa recorre á via judicial. Para isso o empresário deverá contratar um advogado, a fim de propor ação judicial cabível.

Questionado sobre a sua opinião quanto a redução da inadimplência nas contas a receber o gerente diz que é necessário ter um cadastro atualizado. Comunicação total entre o departamento de crédito e o gerente de vendas, para não acontecer de o cliente comprar e só depois quando for fazer a nota o frentista saber que não podia ter abastecido a prazo para aquele cliente.

## 4.6 Resultados e discussões

A rede de postos de combustível é uma grande e conceituada empresa do ramo de combustível e derivados de petróleo, porém a pesquisa se realizou em um de seus postos que fica no centro da cidade de Ituiutaba-MG.

Constatou-se através da pesquisa realizada com o gerente do posto que a empresa conta com sistema de venda à prazo e à vista, porém o que se observa-se que o índice de inadimplência diz respeito às vendas realizadas por meio de notas.

Estas vendas são feitas à clientes que passam por um criterioso cadastro de aprovação. Mas mesmo assim ainda há inadimplência por parte dos clientes. Segundo Blatt (1998), existem várias razões pelas quais as pessoas tornam-se inadimplentes. De acordo com a pesquisa realizada a principal causa de inadimplência ocorre devido ao fato de vários clientes abastecerem e ficarem um período fora da cidade, mas por serem clientes antigos sempre se acaba liberando o crédito a estes.

Observa-se neste sentido a falta de postura administrativa, seja por falta de melhor administração das contas a receber seja por medo de perder o cliente. Sobre esta má administração, restou claro no decorrer de pesquisa que ocorre má gerencia do departamento de concessão de crédito, ou seja, o departamento de contas a receber. Porém o que vale destacar que nem sempre é por má gerencia. Muitas das vezes o gerente se vê pressionado por um cliente “grande”, ou seja, que faz numerosas compras na empresa e o gerente acaba por liberar o departamento de crédito a realizar a nota da compra para estes cliente mesmo que ele esteja inadimplente.

A pesquisadora acredita que isso ocorre devido a cidade ser relativamente pequena onde todos se conhecem e que por esse motivo acaba-se convencendo o gerente da necessidade do produto e este acaba por ceder à venda, seja por receio de perder um cliente ou até mesmo por ser mal visto na sociedade.

Portanto, torna-se premente o gerenciamento da inadimplência e a análise de como pode ser implantado um processo de controle que proporcione bom resultado para empresa, concernente à disponibilização aos seus clientes dos créditos, sem que a inadimplência destes venha causar o desequilíbrio econômico e financeiro, influenciando no descasamento financeiro e na gestão comercial da empresa.

Porém, observa-se também que mesmo sendo esta atitude do gerente válida no que diz respeito a não perder um cliente, esta decisão poderá negativa, a liquidez e os resultados operacionais da empresa.

Daí necessidade de haver um completo entendimento do gerente de vendas com o setor de crédito da empresa. E de acordo com a pesquisa este entendimento nem sempre ocorre, sendo que não uma integração entre gerente, setor de crédito e frentista, tendo em vista já ter ocorrido situações em que o cliente é recebido pelo frentista que faz o abastecimento e quando chega ao escritório para assinar a nota é informado de que está bloqueado no sistema por inadimplência. Quando isso ocorre, como já abasteceu nada resta a fazer a não ser liberar crédito mesmo estando o cliente em débito.

Observa-se nesse sentido que não adianta a empresa ter uma série de dados, se os registros existentes não forem confiáveis e se os procedimentos adotados não estiverem organizados para fornecer informações em tempo hábil.

O que deve pois ser frisando com a pesquisa é que a empresa precisa estabelecer regras e padrões a serem seguidos entre setor de crédito, gerente e vendedor para que não haja problemas da ordem acima descrita.

Ainda é necessário um rigoroso segmento de normas não fazendo acepções de pessoas e liberando crédito só porque é um cliente de renome ou porque é cliente a anos. As pessoas/clientes devem ser tratados de forma igualitária, seguindo as normas estabelecidas pela empresa.

Sabe-se, porém que exceções sempre acontecerão, mas estas devem ser evitadas a fim de que não haja falhas no procedimento de cadastro e concessão de crédito, contribuindo assim para atenuar a inadimplência na empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ambiente empresarial todas as decisões afetam o resultado econômico-financeiro e as variáveis risco e retorno combinadas proporcionalmente ao capital envolvido, irão influenciar os resultados futuros da companhia. O administrador financeiro deverá estar sempre buscando melhores oportunidades de retorno de seus ativos, inclusive considerando a concessão de crédito nas vendas a prazo, que dependendo de políticas adotadas, poderá representar um grau de incerteza maior ou menor nos recebimentos futuros.

Nesse sentido, o objetivo da pesquisa desenvolvida foi estudar e identificar as causas de inadimplência no recebimento das vendas originadas da gestão de contas a receber de uma rede de postos de combustível da cidade de Ituiutaba-MG.

Pelos resultados obtidos, verificou-se que a identificação dos critérios que levam os clientes se tornarem adimplentes e inadimplentes é de responsabilidade da própria empresa, porém a empresa ora pesquisada conta com instrumentos capazes de se evitar a inadimplência, ou seja, há uma boa administração e o sistema de conta a pagar e a receber é organizado e eficiente. Porém o que se vê são inadimplências de clientes antigos que acabam por serem abonados do sistema de cobrança pela longa data de preferência dada à empresa.

Observa-se ainda que nem sempre isso ocorre por uma má administração e sim por um costume, onde a venda acaba sendo feita para que não se perca o cliente. Além disso, pode-se observar que há uma falta de integração entre o setor de crédito, o gerente e o frentista que atende ao cliente, ocorrendo muitas das vezes de se abastecer e só depois descobrir que aquele cliente encontrava-se inadimplente.

Na análise dos dados obtidos observou-se que a empresa procura por em prática sistema de crédito bem como da cobrança dos mesmos obtendo êxito na maioria dos casos de inadimplência.

Assim, em decorrência do que foi visto em toda a pesquisa, a empresa em questão é bem administrada, sendo o problema da inadimplência apenas uma questão de organização e comunicação entre gerente/setor de crédito/frentista criando consciência de que muitos problemas de inadimplência estão relacionados a esta falta de consenso entre a equipe de trabalho.

A pesquisa não procurou ser exaustiva no sentido de compreender toda a complexidade do setor de crédito da empresa/grupo, mas propiciou vislumbrar os rumos assumidos por esta empresa no que diz respeito às contas a receber. Nesse sentido,

recomenda-se à empresa que sejam realizados novos estudos que busquem uma forma de melhor integração entre a equipe de trabalho a fim de poder concluir a respeito da atenuação da inadimplência observada na empresa.

Finalizada a pesquisa, sugere-se que pesquisadores abordem outros ângulos da causa de inadimplência por tratar de um assunto que faz parte da cultura dos povos, podendo pois discutir e aperfeiçoar o assunto no recebimento das vendas, a fim conhecê-la bem, sabendo quais os fatores que a ocasionaram. A partir daí, deve-se utilizar práticas preventivas, podendo desta forma controlá-la.

## REFERÊNCIAS

- ASCARELLI, Túlio. **Teoria Geral dos Títulos de Crédito**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 1999.
- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003. Atlas, 2003.
- BLATT, Adriano. **Crédito Problemático & Inadimplência: um enfoque estratégico da cobrança, negociação e recuperação de crédito**. 2. ed. São Paulo: Editora STS, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de contas a receber**. Disponível em: < <http://www.sci.com.br> >. Acesso em 04/11/2010.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas S.A. 1992.
- CHERRY, Richard T. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1977.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A. 1994.
- DI AGUSTINI, Carlos Alberto. **Leasing financeiro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- FIDELIS, Renata Aparecida. **A gestão deficiente do controle de contas a receber como causa da inadimplência**. Trabalho de conclusão de curso. Ituiutaba. 2007.
- FREITAS, Henrique; LESCA, Humbert. **Competitividade empresarial na era da informação**. Revista de Administração – USP, São Paulo, v.27, n.3, 2004.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- HERRNANN JR, Frederico. **Custo industrial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- PAIVA, Carlos Alberto de Carvalho. **Administração do Risco de Crédito**. Qualitimark,
- ROOS S.A, WESTERFIEND. R.W, **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.
- SANDRONI2, Paulo **Novíssimo dicionário da economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SANTOS, José Odálio dos, **Análise de crédito: empresas e pessoas físicas**, São Paulo,

SANVICENTE, A. Z; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito: Concessão e Gerência de Empréstimos**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A. 2000.

SOUZA, C. B. (2002) **Um Perfil da Inadimplência**. São Paulo, jun. 2002. Disponível em: <<http://www.vademecum.com.br>>. Acesso em: 16 de outubro de 2011.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

**ANEXO**

**Questionário**

**Informações Gerais:**

**Ramo empresarial:**

**Sexo:** M ( ) F ( )

**Escolaridade:**

**Tempo de Empresa:**

**Função:**

**1. Panorama geral da empresa analisada?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2. Qual a prioridade da empresa?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3. Como são realizadas as vendas pela empresa?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4. Qual o nível de faturamento bruto da empresa?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**5. É feita a contabilidade? De que forma?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**6. Há na empresa sistema de informação para o cadastro de clientes?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**7. Qual a prevalência do tipo de venda: a prazo ou a vista? Quais os métodos utilizados para a realização destas?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**8. No caso da venda á prazo, há índices na empresa de inadimplência?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**9. Há na empresa casos em que o cliente atrasa o pagamento e continua comprando?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**10. Qual o procedimento realizado pela empresa no caso de notas vencidas?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**11. No caso da inadimplência, qual o procedimento realizado pela empresa?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**12. Qual a solução que o Senhor (gerente) vê para minimizar a inadimplência nas contas a receber?**

-----  
-----  
-----  
-----

-