

FACULDADE TRIÂNGULO MINEIRO

TALES FRANCO SANTOS

**FATORES INTERNOS QUE CONTRIBUEM PARA O  
AUMENTO DA INADIMPLÊNCIA EM UM ESCRITÓRIO DE  
CONTABILIDADE DA CIDADE DE ITUIUTABA-MG**

TALES FRANCO SANTOS

**FATORES INTERNOS QUE CONTRIBUEM PARA O  
AUMENTO DA INADIMPLÊNCIA EM UM ESCRITÓRIO DE  
CONTABILIDADE DA CIDADE DE ITUIUTABA-MG**

Monografia apresentada à Faculdade Triângulo Mineiro como exigência para a conclusão do curso de Ciências Contábeis, orientada pelo professor Jóbio Balduino da Silva.

TALES FRANCO SANTOS

**FATORES INTERNOS QUE CONTRIBUEM PARA O  
AUMENTO DA INADIMPLÊNCIA EM UM ESCRITÓRIO DE  
CONTABILIDADE DA CIDADE DE ITUIUTABA-MG**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Faculdade Triângulo Mineiro como requisito  
parcial à obtenção do título de Bacharel em  
Ciências Contábeis.

**Banca Examinadora**

---

**Prof°** Jóbio Balduino da Silva.

---

**Prof°.** Anivaldo Franco de Paula

---

**Prof°.** Natal dos Santos Soares

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus autor da minha vida e razão de tudo o que faço.

À minha família pelo incentivo e participação em todos os momentos da minha vida.

Agradeço a todos os meus amigos de classe, em especial ao meu grupo de estudo.

A todos os professores que durante a graduação trouxeram a sua contribuição.

Agradeço especialmente ao meu orientador, pelas valiosas orientações.

Dedico a Deus que está a frente desta conquista.

Aos amigos, professores e familiares que vivem comigo este momento de alegria.

***“Que a bondade do Senhor venha sobre nós  
e confirme a obra de nossas mãos”.***  
***(Salmo 90).***

## RESUMO

O tema escolhido para o presente estudo foi “fatores internos que contribuem para o aumento da inadimplência em escritório de contabilidade” e desenvolveu-se procurando responder “quais são as possíveis causas internas do aumento da inadimplência dos clientes de um escritório contábil da cidade de Ituiutaba-MG, foco deste estudo, nos últimos três anos?”. O objetivo constituiu-se em levantar e discutir os fatores internos que contribuem para o aumento da inadimplência de clientes em escritório de contabilidade, traçando um paralelo entre as teorias sobre o assunto e as observações feitas pela pesquisa de campo, caracterizada como estudo de caso. Neste trabalho foram desenvolvidos dois tipos de pesquisa: pesquisa bibliográfica, através de levantamentos teóricos sobre o assunto; e pesquisa de campo, por meio de observação direta no escritório contábil, mais precisamente em relação às práticas adotadas para o controle de crédito e cobrança. O estudo se justifica por sugerir à empresa uma reavaliação de seus procedimentos de controle e administração de contas a receber, apontando caminhos para a redução da inadimplência a fim de aumentar seu poder financeiro, que poderá inclusive, ser investido em melhorias para o serviço. Através do estudo concluiu-se que a criação de um departamento de controle e cobrança, com profissionais preparados especificamente para esta função, poderá contribuir para a redução da inadimplência, minimizando as consequências desse fator para o negócio.

**Palavras Chave:** Controle e Administração de Contas a Receber; Escritório Contábil; Inadimplência.

## **SUMMARY**

The theme chosen for this study was to "internal factors that contribute to the increased defaults in accounting office" and has developed seeking to answer "what are the possible internal causes of the increase in default of a customer accounting office of the city of Ituiutaba-MG, the focus of this study, in the last three years? ". The goal was to raise and discuss in the internal factors that contribute to the increased defaults by customers in the accounting office, drawing a parallel between the theories on the subject and the comments made by field research, featured as a case study. In this work we developed two types of research: literature review, surveys by theorists on the subject, and field research through direct observation in the office accounting, specifically in relation to the practices adopted to control credit and collection. The study is justified by the company to suggest a reassessment of its control procedures and management of accounts receivable, pointing out ways to reduce delinquency in order to increase its financial strength, which may even be invested in improvements to the service. Through the study it was concluded that the creation of a department of control and recovery, with professionals trained specifically for this function could contribute to the reduction of defaults, minimizing the consequences of this factor for the business.

**Keywords:** Control and Management of Accounts Receivable, Accounting Office; Delinquency.



## **SUMÁRIO**

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 Administração Financeira e Orçamentária.....	13
2.2 Inadimplência.....	15
2.3 Processo de Concessão de Crédito e Cobrança.....	17
2.3.1 Riscos.....	21
<b>3 EMPRESA ESTUDADA.....</b>	<b>24</b>
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>25</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>27</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>

## INTRODUÇÃO

A inadimplência de clientes é uma realidade para muitas empresas e suas taxas de incidência variam conforme o setor de atuação. No comércio e na prestação de serviços a tendência é para índices maiores de inadimplência, o que pode ser em razão das recompras numa constância maior.

Dependendo da situação financeira e mercadológica da empresa em determinado momento, a inadimplência de seus clientes pode representar um alto custo, desregulando seu fluxo de caixa e dificultando o cumprimento de obrigações financeiras assumidas.

As oportunidades de empreendimento têm crescido bastante nos últimos tempos. Muitos empreendedores têm buscado aproveitar o momento econômico dando início a um negócio, de venda de produtos ou prestação de serviços, que atenda à demanda do mercado e que permita o sucesso do empreendimento.

O número crescente de novas empresas aumentou substancialmente a procura por empresas de prestação de serviços na área contábil, representando, desta forma, o bom momento de negócios para os escritórios de contabilidade.

Entretanto, o aumento na procura por serviços contábeis não representou apenas o crescimento nessa prestação de serviços, pois muitos escritórios de contabilidade já identificaram índices consideráveis de inadimplência de clientes. Considerando os fatores que justifiquem esse aumento pode-se dizer que muitos aspectos estão ligados a isso, como uma política de crédito e cobrança ineficiente.

O tema escolhido para o presente estudo foi “Inadimplência” e o mesmo delimitou-se em “Fatores internos que contribuem para o aumento da inadimplência em escritório de contabilidade”.

O foco do estudo é tratar apenas os fatores internos, onde se desenvolveu como pergunta-problema: Quais são as possíveis causas internas do aumento da

inadimplência dos clientes do Escritório contábil, foco deste estudo, nos últimos três anos?

Num primeiro momento, com base nas observações feitas na empresa, a hipótese levantada para o estudo é a de que uma política de crédito e cobrança através da criação de um departamento exclusivo representará maior eficiência em relação à diminuição da inadimplência dos clientes.

O objetivo geral do estudo foi levantar e discutir as causas internas que contribuem com o aumento da inadimplência dos clientes do Escritório contábil, foco deste estudo.

Os objetivos específicos foram: fazer um levantamento bibliográfico sobre causas internas de inadimplência, ampliando as discussões sobre o assunto; fazer observações na empresa, para identificar sua política de crédito e cobrança, percebendo ou não sua eficiência em relação aos resultados financeiros; analisar, interpretar e discutir as informações produzidas, conduzindo para a conclusão sobre o problema proposto; fazer as considerações finais, concluindo sobre o problema.

O fator motivante da pesquisa está ligado diretamente à percepção na empresa do aumento considerável de clientes inadimplentes, cujos resultados da pesquisa poderão contribuir para a redução desses índices.

O estudo se justifica por sugerir à empresa uma reavaliação de seus procedimentos de controle e administração de contas a receber, apontando caminhos para a redução da inadimplência a fim de aumentar seu poder financeiro, que poderá inclusive, ser investido em melhorias para o serviço.

A partir da solução do problema na empresa, os resultados positivos poderão ser tomados como modelos para os demais escritórios de contabilidade, uma vez considerando que a situação percebida na empresa estudada não é exclusiva, ou seja, essa realidade é comum aos demais escritórios contábeis.

Outra justificativa é a contribuição à ciência da administração enquanto resultado de pesquisa realizada que poderá ser utilizado por outros pesquisadores sobre o assunto, bem como por administradores de empresas de contabilidade como fator preventivo de inadimplência.

Este estudo se divide em sete partes, sendo que após a primeira parte, constituída pela Introdução, apresenta-se a segunda parte, ou seja, o Capítulo 2 em que consta uma revisão da literatura, abordando as fundamentações que embasaram as discussões do estudo. A terceira parte, o capítulo 3, é a entidade envolvida no estudo e a quarta parte apresenta o capítulo 4, que aborda a Metodologia, em que são apresentados os métodos utilizados. A quinta parte, o capítulo 5, demonstra os Resultados, Análises e a Discussão dos estudos. Em seguida, na sexta parte, apresentam-se as Considerações Finais a partir da análise da pesquisa frente aos objetivos propostos e por fim, na sétima parte, apresentam-se as referências bibliográficas, nas quais foram pesquisadas as teorias utilizadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Administração Financeira e Orçamentária**

Todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros, os quais são orientados para a maximização de lucros fazendo com que as empresas se tornem mais competitivas.

Bulgacov (1999, p. 220), cita que: “Finanças é a arte e ciência de administrar recursos econômicos e financeiros. Ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de recurso financeiro entre pessoas, empresas e governo”.

Verifica-se que, finanças é um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa, capazes de administrar bens, e tudo que esteja envolvido no processo.

Para Roesch (1999, p. 52):

A área de finanças da empresa concentra-se na questão do gerenciamento financeiro da organização, sendo seus tópicos principais o planejamento e o controle financeiro, a análise de investimento, a gestão de capital e a política de dividendos. A segunda subárea, de finanças ou mercado de capitais, tem seu foco centrado no gerenciamento e prefixação de ativos em situações de riscos.

A área de finanças empresarial tem seus princípios na projeção e controle dos bens, analisando a aplicação do capital. Verifica-se que Roesch divide finanças em uma subárea, na qual a gestão é voltada para os ativos em situações de riscos. O processo de planejamento é fundamental em qualquer área da empresa, inclusive e principalmente na área financeira, ao qual é dada grande importância, pois colabora para não colocar os recursos em situações de riscos.

Esta área é essencial para a sobrevivência das empresas, pois, é através das finanças que se analisa o grau de endividamento, de investimentos, viabilização

da utilização do capital de terceiros, entre outros. Sem dúvida um bom controle financeiro é essencial para qualquer empresa, inclusive as de pequeno porte, que muitas vezes caracterizam resultados de sobrevivência ou então de crescimento no mercado, aumentando conseqüentemente sua competitividade, ganhando assim mais espaço no mercado que atua.

Segundo Bulgacov (1999, p. 233) “Administração financeira pode ser dividida em dois processos: o de tesouraria, e o de controladoria”.

Bulgacov (1999, p. 233) diz que tesouraria:

A gestão do caixa é muito importante, pois a verdadeira força de uma PME é seu fluxo de caixa. Embora as vendas sejam fator determinante do sucesso empresarial, elas precisam ser transformadas em caixa, precisam gerar caixa. Nesse sentido é importante a existência de uma administração de crédito e cobrança eficaz. As vendas precisam ser precedidas de uma avaliação de sua probabilidade de se tornar uma entrada efetiva de caixa.

Torna-se muito importante uma eficiente e eficaz administração de crédito e cobrança em uma empresa, pois as vendas sem recebimento não geram lucros para as mesmas.

Quanto à controladoria segundo Bulgacov (1999, p. 239) “é o processo de planejamento econômico-financeiro que visa assegurar o alcance dos objetos estabelecidos pelos proprietários da empresa”.

Tão importante quanto às vendas e seu recebimento, é o alcance dos objetivos empresariais econômico-financeiros, pois este contribui para o alcance dos objetivos almejados pelos proprietários, e a todo esse processo, dá-se o nome de controladoria. Enfim, de acordo com a citação de Bulgacov, a gestão dos recursos financeiros tem duas formas a desempenhar, uma é a tesouraria, e a outra, a controladoria, sendo que uma gerencia os bens da empresa, enquanto que a outra gerencia a sua aplicação, respectivamente.

Hoji (2001, p. 21) descreve que “para a administração financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado a longo prazo, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários (acionistas de sociedades por ações ou sócios de outros tipos de sociedade)”.

Segundo Hoji, o setor financeiro tem seus objetivos estipulados a longo prazo, e isso leva a um aumento do patrimônio de seus proprietários. Toda empresa almeja seu valor de mercado, e também uma maximização de seus lucros, assim estão sempre em busca maneiras inovadoras e eficientes para atender as necessidades dos consumidores. E para maximizar seus lucros, torna-se necessário controlar a inadimplência dos clientes em seu negócio, devido a sua grande importância, inadimplência é o próximo assunto a ser abordado neste estudo.

## **2.2 Inadimplência**

Para lidar com a inadimplência, é necessário e fundamental conhecê-la bem, saber quais são os fatores que a ocasionam. A partir de então, deve-se utilizar práticas preventivas, para que de alguma forma possa a empresa, controlá-la.

Guimarães et. al. (2002) ressaltam que a inadimplência é um dos maiores problemas hoje enfrentados pelos administradores. É importante que hajam instrumentos de apoio às empresas para que, tanto no aspecto gerencial quanto financeiro, possam sanar esse mal que aflige muitas empresas.

Assim sendo, o empresário deve verificar em que épocas do ano a inadimplência é maior ou menor; qual número de prestações em atraso; qual o valor médio das prestações em atraso, entre outros.

Segundo Blatt (1998), inadimplente é quando a pessoa não cumpre as suas obrigações contratuais no termo convencionado, é a falta de cumprimento do contrato ou de qualquer de suas condições.

A não quitação de um débito caracteriza a inadimplência, é uma situação embaraçosa que atinge diretamente a situação financeira da empresa, independentemente de seu porte.

Santos (2001, p. 32) afirma que “a inadimplência dos clientes de uma empresa pode decorrer do quadro econômico geral do país ou de fatores no âmbito da própria empresa”.

De acordo com a afirmação de Santos a inadimplência pode ser causada por fatores internos ou externos. Os fatores externos caracterizam as políticas governamentais do país, uma vez que estas fazem uma má distribuição das rendas, refletindo na falta de pagamento das contas dos clientes nas datas estabelecidas, provocando o aumento da inadimplência.

Conforme afirma Gitman (2002), “a inadimplência de uma empresa pode ser vista sob diversas formas e pode ter uma ou mais causas”.

Não é objetivo deste trabalho analisar e discutir fatores externos que contribuem para o aumento da inadimplência, contudo não poderíamos deixar de descrevê-los, uma vez que acabam por influenciar no recebimento das vendas.

De acordo com Gitman (2002, p. 758):

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, uma força de venda ineficiente e altos custos de produtos podem, isoladamente ou em conjunto, causar o fracasso de uma empresa.

Um planejamento incluindo regras eficientes e eficazes para prevenir a inadimplência, é fundamental para contribuir com o sucesso empresarial e evitar o aumento da inadimplência. Mudanças políticas governamentais, economia mundial, cultura dos clientes, má administração, sem dúvida são parceiras do aumento da inadimplência dos clientes nas empresas, acarretando assim, o seu fracasso.



Porém, uma dificuldade enfrentada por uma determinada empresa, pode não ser necessariamente a mesma de outras, por isso é importante analisar corretamente o que está levando uma empresa a ter clientes inadimplentes. Torna-se necessário, portanto, conhecer melhor as teorias sobre o processo de concessão de crédito e cobrança, esse é o próximo assunto a ser discutido.

### **2.3 Processo de Concessão de Crédito e Cobrança**

Dentro do cenário empresarial em que estão atuando as pequenas empresas, existem inúmeros fatores que justificam o sucesso e o fracasso de algumas organizações empresariais. A maioria desses fatores está relacionada às estratégias utilizadas pelas empresas em determinado momento e os seus efeitos no ambiente onde estão inseridas.

Dentre esses fatores, ganha destaque o processo de análise de concessão crédito e cobrança, sendo considerado instrumento de relevância no contexto competitivo, uma vez que se preocupa em garantir um melhor ajustamento entre os segmentos da oferta e demanda dos recursos financeiros.

O processo de análise de concessão crédito e cobrança estão despertando maiores interesses e importância estratégica no mundo dos negócios para sobrevivência das empresas.

Segundo Schrinckel (1997, p. 5): “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”.

De acordo com Schrinckel, grande parte das pequenas empresas oferece crédito a terceiros e correm riscos de não recebê-los. Os administradores devem ficar atentos em como estão os recebimentos, e a partir daí monitorar as análises de crédito.

O autor Silva (apud Freitas, 2004, p. 11) diz que:

Um dos objetivos do administrador financeiro consiste em usar recursos disponíveis para concessão de crédito a seus clientes nas vendas realizadas a prazo, na tentativa de maximizar o valor da empresa. Concomitante a isto, deve manter os eixos assumidos nestas operações, nos níveis desejados.

O dirigente da empresa deve estar presente no controle ou nomeação de quem possa determinar políticas claras de como conceder crédito, estabelecer limites adequados por faixa de clientes, contratar pessoas experientes em conceder crédito e realizar treinamentos. Possuir um cadastro dos bons clientes que seja bem estruturado e controlado pela gerência.

Ross, Westerfiel e Jordan (1998, p. 367) afirmam que: “Se uma empresa decidir conceder crédito a seus clientes, deverá estabelecer procedimentos de concessão de crédito e cobrança”.

Percebe-se através desta citação a necessidade de políticas seguras para concessão de crédito, a fim de evitar uma série de problemas e riscos. Quando ocorre o não pagamento na data prevista, deve ser efetuado o processo de cobrança, que deve ser bem elaborado para garantir sua eficiência e eficácia.

Gitman (2002, p. 703) acredita que: “Carregar ou manter duplicatas a receber acarreta um custo à empresa, equivalente aos ganhos que se deixa obter em outras aplicações, decorrente da necessidade de comprometimento de fundos com esse ativo”.

Com base no risco que a inadimplência traz, as empresas precisam aprender a avaliar o crédito, além de ter dinheiro em seu caixa com reservas suficientes para suportar uma possível inadimplência.

Hoji (2001, p. 129) propõe que:

As contas a receber são geradas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito. As vendas a prazo geram riscos de

inadimplência de despesas com análise de crédito, cobrança e recebimento, mas alavancam as vendas, isto é, aumenta o volume de vendas e conseqüentemente os lucros.

As empresas estão inseridas em um mercado inovador e competitivo, sendo assim, necessária a utilização de meios para aumentar o desempenho organizacional. Portanto, com uma política de crédito estruturada de forma eficiente e eficaz, diminuem-se os riscos e conseqüentemente se eleva o desempenho e também sua rentabilidade no mercado em que atua.

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.

Verifica-se através da citação acima, que a ficha para cadastro de clientes, utilizada pela empresa, é muito importante para a concessão de crédito, porém, para ser eficiente e eficaz, deve ser preenchida de forma a responder todas as dúvidas, sanando assim, todas as perguntas em aberto, explicitando todas as informações relativas aos clientes, só assim, terá validade e utilidade.

Para Hoji (2001, p. 129) “a análise de crédito não se resume a uma análise inicial. A situação do cliente, mesmo daqueles antigos e tradicionais, deve ser constantemente monitorada e utilizada, quanto aos aspectos de pontualidades, capacidade de pagamento e situação financeira”.

O fator do não recebimento das contas da empresa não tem vinculação aos clientes mais recentes, mas também nos mais antigos, devendo as empresas dedicarem atenção, no que tange ao recebimento e controle, a todos os seus clientes. É necessária uma análise criteriosa da “carteira de clientes”, sejam eles antigos ou recentes, com atualização sistemática de dados, de forma a atingir o fim proposto.

A política de concessão de crédito se interliga com o processo de cobrança, onde Ross, Westerfield e Jordan (1998, p. 368) afirmam que: “Após a concessão de crédito, a empresa enfrenta o problema de cobrar o pagamento quando vence, e para isso deve formular uma política de cobrança”.

De acordo com a citação dos autores é de suma importância que a empresa tenha uma política de crédito bem estruturada, onde as cobranças sejam feitas de forma eficiente, para que assim, possa se evitar a inadimplência e os problemas com o fluxo de caixa.

Torna-se evidente que alguns clientes não efetuam o pagamento de suas compras no prazo estabelecido, e quando este fato ocorre, é necessário que seja feita a cobrança por parte da empresa, tornando-se então de fundamental importância o preenchimento dos cadastros dos clientes, para que o sistema de cobrança seja desempenhado de forma eficiente e eficaz, e assim obter sucesso.

Gitman (2002, p. 709) descreve que “a eficiência da política de cobrança da empresa pode ser avaliada parcialmente, observando-se o nível dos inadimplentes ou incobráveis. Esse nível depende não só da política de cobrança, mas também da política em que se baseou a concessão de crédito”.

De acordo com Gitman para que uma política de cobrança seja feita de forma eficiente, ela deve ser avaliada sob dois prismas, observando-se os clientes inadimplentes, ou seja, que estão com os pagamentos atrasados, e os clientes incobráveis, sendo estes assim determinados, em função da falta de dados que possibilitam a cobrança, apontando assim, falhas da empresa, ao conceder crédito.

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”.

As decisões das empresas quanto à política de crédito são baseadas pela análise tradicional de crédito, com ênfase no julgamento humano. Através da

descrição do processo de concessão de crédito, procura-se evidenciar a implantação de políticas de crédito mais rigorosas que explicitem os padrões de concessão, sendo um aliado na busca da redução de riscos que as empresas correm ao conceder crédito a seus clientes.

### **2.3.1 Riscos**

Ao desenvolver um processo de seleção de crédito é preciso avaliar a capacidade creditícia dos solicitantes, de fato com uso de cinco dimensões-chaves usadas pelos analistas de crédito das empresas que se utilizam dos 5 C's, tais como: caráter, capacidade, capital, colateral e condições.

Juntamente com o crédito está o risco, Gitman (2002, p.696) afirma que “os analistas de crédito frequentemente utilizam-se dos 5 C's para orientar suas análises sobre as dimensões-chaves da capacidade creditícia de um cliente”.

O autor Gitman acredita que é fundamental fazer uma análise do caráter, capacidade, capital, colateral e condições, com a finalidade de que se tenha mais conhecimento das intenções do solicitante de crédito. O caráter está relacionado com a intenção, vontade em honrar ou não com os compromissos assumidos, está diretamente ligado à honestidade.

Conforme Silva (1983, p.130): “Caráter refere-se à intenção de pagar, isto é, ao ato conjunto de boas e más qualidades intrínsecas à pessoa do proponente, face aos seus hábitos de pagamento”.

Ainda de acordo com Silva (1983, p.130): “Alguém é honesto até o dia em que deixar de ser”. Esta afirmação de Silva deixa claro que o caráter é flexível com o tempo, é influenciável pela situação envolvida.

Para estes dois autores, tais definições relacionam-se com a capacidade de pagamento de uma empresa para honrar suas dívidas e obrigações, pois ainda que o cliente possua um caráter indiscutível e queira realmente honrar com seus

compromissos, não terá como fazê-lo se a empresa não for capaz de gerar recursos necessários.

Para Braga (1992, p.117), a análise do capital relaciona-se à situação econômica da empresa. Para que haja desempenho de qualquer atividade produtiva é fundamental o emprego de recursos financeiros para instalações, máquinas, estoques, pessoal, e outros. Sendo estes recursos, próprios ou de terceiros, porém a situação econômica deve ser compatível com a atividade desenvolvida.

É denominado “colateral”, a quantidade de ativos colocados à disposição pelo solicitante com o intuito de garantir o crédito. No caso de inadimplência, quanto maior o montante, maior será a probabilidade de se recuperar o valor concedido.

Gitman (2002, p.696) e Silva (1983, p.96) referem-se a colateral como sendo a capacidade do indivíduo ou empresa de oferecer ativos complementares para garantir segurança ao crédito solicitado.

O saldo devedor é acobertado pelas garantias oferecidas pelo credor e constitui-se em mais um indicador de concessão de crédito, sendo assim, as garantias devem ser bem selecionadas e também devem representar valores superiores aos montantes emprestados e às vendas efetuadas.

“Condições” é outro “C” do crédito, e que faz referência a situações econômicas e empresariais vigentes, bem como circunstâncias particulares que possam afetar qualquer das partes envolvidas na negociação. (GITMAN, 2002).

Infere-se que “condições” abrangem fatores econômicos capazes de aumentar ou diminuir o risco dos clientes, que afetam as empresas com intensidades variadas, uma vez que toda empresa é um sistema aberto e como tal, recebe e exerce alguma influência sobre o ambiente.

Enfim, o caráter caracteriza as condições do cumprimento de suas obrigações perante quaisquer causas judiciais e pendentes que envolva o caráter do cliente; a capacidade significa capacidade do solicitante de crédito honrar seus

compromissos; o capital determina a certeza financeira do solicitante de crédito; colateral é desenvolvido através da disponibilidade de valores colocados a disposição de crédito para o cliente; condições são caracterizadas pelas duas partes na negociação, podendo afetar tanto o cliente quanto a empresa que obteve o crédito, desenvolvendo as condições econômicas e empresarias.

As teorias estudadas nos valem para afirmar a ligação entre o processo de concessão de crédito e cobrança e o aumento da inadimplência de clientes.

### **3 EMPRESA ESTUDADA**

O Escritório contábil, empresa escolhida para o presente estudo, tem sua sede na cidade de Ituiutaba-MG e atua no mercado há mais de trinta anos e ao longo desse tempo conquistou a confiança de seus clientes e do mercado como empresa sólida e responsável no que diz respeito à prestação de serviços contábeis.

Conta atualmente com 34 funcionários assim distribuídos: Uma secretária; três diretores; quatro auxiliares de escritório no departamento pessoal; um chefe de departamento pessoal; quatro auxiliares de escritório no departamento rural; um chefe de departamento rural; dois auxiliares de escritório no departamento contábil; um chefe de departamento contábil; sete auxiliares de escritório no departamento fiscal; um chefe de departamento fiscal; um CPD; um chefe de CPD; dois arquivistas; uma tesoureira; três expedientes e uma copeira.

Na pesquisa, observou-se um aumento da inadimplência dos clientes da empresa nos últimos três anos, o que gerou prejuízos para a organização contábil. Portanto, acredita-se que o problema enfrentado pela empresa sejam falhas na política de concessão de crédito e cobrança, que podem provocar o aumento da inadimplência dos clientes, prejudicando a competitividade da mesma.



#### 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O autor Fachin (2002) diz que o método significa um plano de ação, sendo constituído por um conjunto de etapas ordenadas dispostas. Seguindo essa linha de raciocínio, o autor Barros & Lehfeld (2002) comentam que nesse momento o pesquisador fará todo o caminho sistematizado a seguir.

Foram desenvolvidos duas pesquisas, sendo uma pesquisa bibliográfica, através de levantamentos teóricos sobre o assunto; e uma pesquisa de campo, por meio de observação direta no Escritório contábil, mais precisamente em relação às práticas adotadas para o controle de crédito e cobrança.

A pesquisa bibliográfica é fundamental para o desenvolvimento deste trabalho, podendo ser utilizada para inúmeras finalidades, como afirma Koche (1997, p. 122):

Para ampliar o grau de conhecimento em uma determinada área, capacitando o investigador a compreender ou delimitar melhor um problema de pesquisa; para dominar o conhecimento disponível e utilizá-lo como base ou fundamentação na construção de um modelo teórico explicativo de um problema, isto é, como instrumento auxiliar para a construção e fundamentação das hipóteses; para descrever ou sistematizar o estado da arte, daquele momento, pertinente a um determinado tema ou problema.

De acordo com o autor Cunha (1982, p.13) a observação direta: “Refere-se a técnica que, a partir de uma observação espontânea, são extraídas conclusões utilizando o mínimo de controle na obtenção dos dados observados”.

No período de 05 de setembro 2011 a 09 de setembro de 2011, foi feita uma observação direta no escritório contábil, foco deste estudo, com o intuito de levantar e discutir as causas internas que contribuem com o aumento da inadimplência dos clientes.

O procedimento metodológico foi o estudo de caso, confrontando as observações com as teorias no sentido de ampliar as discussões sobre o tema.

O Método do Estudo de Caso "... não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado" (GOODE & HATT, 1969, p. 422). De outra forma, TULL (1976, p. 323) afirma que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular".

## **5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.**

A observação direta realizada na empresa foco deste estudo e as pesquisas sobre inadimplência, possibilitaram um melhor entendimento sobre as principais causas do aumento da inadimplência dos clientes no referido escritório contábil.

Segundo as observações feitas, levantou-se:

a) A empresa não dispõe de departamento de crédito e cobrança: A empresa não possui um setor exclusivo de crédito e cobrança, mas alguns funcionários exercem suas funções voltadas somente ao crédito concedido aos clientes e à cobrança destes.

As tarefas voltadas ao crédito e à cobrança são realizadas primeiramente através de consultas relacionadas aos prováveis clientes, em seguida é feito o preenchimento da ficha dos clientes, onde várias informações são solicitadas. Com relação à cobrança, são feitas ligações aos clientes inadimplentes, com atraso de dez dias após o vencimento de suas dívidas. Em seguida, dois dias após esta ligação o cobrador vai até o endereço fornecido a fim de receber do cliente devedor. Após vinte dias do vencimento da dívida será feito outro contato por telefone, desta vez avisando ao cliente que será então negativado, e a empresa decide fazê-lo após noventa dias do vencimento da dívida.

Analisando as fichas cadastrais dos clientes, documento também utilizado para anotações de valores a receber, percebeu-se a existência de inadimplência com atrasos relativamente altos. Em alguns casos a própria empresa desconhecia tal situação, já que não possui um controle desses valores.

Outra questão analisada foi se existe uma verificação de todas as informações da ficha cadastral e se estas são preenchidas de forma correta e atualizada e observou-se que a verificação é feita de forma periódica, o que pode deixar a desejar, uma vez que entre este período muitas mudanças podem ocorrer.

b) A empresa não possui controle de contas a receber: Considerando que a empresa não possui um controle das contas a receber, geralmente o próprio cliente toma a iniciativa de pagamento, o que é válido aos clientes que cumprem rigorosamente os compromissos assumidos, não funcionando àqueles que por algum motivo atrasam seus pagamentos.

Essas iniciativas de pagamento por parte dos clientes talvez seja a razão pela qual a empresa ainda não desenvolveu um departamento diretamente responsável pelo controle e recebimento dessas contas. Característica que vem sofrendo algumas mudanças diante do crescimento número de clientes em atraso ou inadimplentes.

Também se observou que não há funcionários específicos para o gerenciamento e controle das contas a receber.

c) A cobrança é feita por *office-boy* quando há percepção de atrasos consideráveis, geralmente muitos dias após a data combinada: Os procedimentos de cobrança adotados pela empresa se limitam ao envio de um cobrador até o cliente devedor. Esse procedimento possui sua eficácia, mas não tem sido suficiente para diminuir a incidência de inadimplência.

Outro procedimento observado diz respeito à cobrança via telefone ou, em alguns casos, via correspondência. As cobranças deste tipo apresentaram certas vantagens em relação ao outro método, uma vez que o profissional que atendeu ao cliente é o mesmo que efetua a cobrança, tratando o assunto dentro do profissionalismo necessário. O problema nisso está na falta de tempo desses colaboradores para executarem tais cobranças, retornando a responsabilidade ao cobrador propriamente dito.

d) Não há acompanhamento dos clientes, a fim de verificar a possibilidade de continuar oferecendo crédito: Quando da contratação dos serviços de contabilidade prestados pela empresa, não se procede as análises de crédito antes do fechamento do contrato. Em grande parte os clientes são constituídos de pessoas jurídicas, algumas até com pendências em honorários contábeis em outro

escritório de contabilidade, como posteriormente constatado pelos próprios funcionários da empresa.

As teorias da administração comprovam que há a necessidade, a qualquer empreendimento, de criar setores específicos para cada departamento, principalmente um departamento de crédito e cobrança, o qual se encarregaria de controlar os créditos contratados e proceder as cobranças necessárias para recebê-los. A empresa, objeto deste estudo, não possui tal departamento, o que vem contribuindo para o aumento dos índices de inadimplência.

O presente trabalho apresenta limitações, não podendo, portanto, generalizar os resultados, haja vista ter sido a pesquisa realizada em apenas um escritório de contabilidade localizado na cidade de Ituiutaba-MG. Vale ressaltar que o método utilizado para coletar os dados foi a observação direta, o que impossibilita uma análise quantitativa, ou seja, fornecimento de dados percentuais. Assim sendo, sugere-se para outras pesquisas, o aprofundamento sobre este tema, com a utilização de outros métodos, por exemplo, pesquisa documental e entrevista, tendo em vista a sua importância no âmbito organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Admitir a inadimplência como um problema a ser tratado não constitui um novo posicionamento empresarial, pois sua incidência é recorrente e demanda uma postura efetiva para prevenir sua ocorrência e diminuir índices já identificados.

A questão primordial hoje é perceber as principais causas ligadas à inadimplência, sejam elas externas ou internas. O conhecimento das causas externas requer levantamentos de mercado, situação econômica atual, comportamento dos clientes dentre outros fatores.

Conclui-se que em relação às causas internas, quase em sua totalidade, estão ligadas à má administração das contas a receber, bem como da adoção de políticas de concessão de crédito que efetivamente não previnam a inadimplência.

Os profissionais envolvidos com a empresa não dispõem de tempo para levantar os débitos em atraso e tampouco cobrar os clientes inadimplentes, o que tem representado perdas significativas de recursos não recebidos e que poderiam ser aplicados na empresa na forma de novos investimentos.

Infere-se que um departamento específico de crédito, controle e cobrança poderá ser a alternativa adotada em prol da redução da inadimplência, uma vez que a alocação ou contratação de pessoal especializado para este departamento agregaria mais dinamismo e eficiência ao setor de cobrança, pois políticas eficazes podem ser desenvolvidas.

Desta forma, recomenda-se à empresa que considere a possibilidade de criação de um departamento específico para o gerenciamento da concessão de crédito e das contas a receber, bem como para a adoção de políticas de cobrança que previnam atrasos e, por conseqüência, previnam a inadimplência.

Sugere-se, diante da relevância do assunto, o desenvolvimento de novos estudos sobre causas internas de inadimplência, especialmente em escritórios de contabilidade, os quais, em sua maioria, não possuem políticas eficientes nesse

sentido, considerando a complexidade de suas rotinas e grande número de funcionários empregados nas diversas ações contábeis e fiscais, não podendo, desta forma, empenhar-se em cobranças a clientes.

Desta forma, estudos que enfatizem a necessidade de os escritórios de contabilidade possuírem um departamento de crédito e cobrança, com a mesma importância já atribuída aos demais departamentos que compõem a empresa, poderá ser o ponto de partida para a mudança de percepção por parte dos empresários deste segmento, mostrando claramente as conseqüências de sua carência e os resultados positivos obtidos de empresas de contabilidade que departamentalizaram o setor de cobrança.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: proposta metodológica**. 13 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BLATT, Adriano. **Crédito Problemático & Inadimplência: um enfoque estratégico da cobrança, negociação e recuperação de crédito**. 2. ed. São Paulo: Editora STS, 1998.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BULGACOV, Sérgio, et al. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CUNHA, Murilo Bastos da. **Metodologias para estudo dos usuários de informação científica e tecnológica**. Brasília, 1982.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Habra, 2002.
- GOODE, W. J. & HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 3. ed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
- GUIMARÃES, Inácio Andruski, CHAVES, A.N. **Reconhecimento de padrões: metodologias estatísticas em crédito ao consumidor**. RAE Eletrônica, v. 1, n. 2, 2002.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira – Uma Abordagem Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Radolph W. e JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1998.
- SANTOS, Edno Oliveira. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SILVA, José Pereira da. **Administração de Crédito e Previsão de Insolvência**. São Paulo: Atlas, 1983.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.