

FINANÇAS

---

# COMO CUIDAR DA INADIMPLÊNCIA DA CARTEIRA DE CLIENTES NA **SUA EMPRESA**





© 2020. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA  
Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

## **INFORMAÇÕES E CONTATO**

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA  
Unidade de Gestão do Portfólio – UGEP  
Rua Arthur de Azevedo Machado, 1225 – Civil Towers – Torre Cirrus –  
Costa Azul - CEP: 41760-000 – Salvador/BA.  
Telefone: 0800 570 0800

## **PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL**

Carlos de Souza Andrade

## **DIRETOR SUPERINTENDENTE**

Jorge Khoury

## **DIRETOR TÉCNICO**

Franklin Santana Santos

## **DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO**

José Cabral Ferreira

## **UNIDADE DE GESTÃO DO PORTFÓLIO - UGEP**

Norma Lúcia Oliveira da Silva – Gerente  
Leandro de Oliveira Barreto – Gerente Adjunto  
Viviane Canna Brasil Sousa – Analista

## **PROJETO GRÁFICO, EDITORAÇÃO E REVISÃO ORTOGRÁFICA**

Agência RedaWeb

# SUMÁRIO

1  Como lidar com o não cumprimento de um prazo de pagamento	1
2  Os principais indicadores para gestão de cobrança na empresa	2
3  A gestão de crédito e vendas	4
4  Orientações de controle da inadimplência	6
5  Regras para controle da inadimplência da carteira de clientes	8
6  Os indicadores de um processo de cobrança bem feito	11
7  Impactos da alta inadimplência em um negócio	13
8  Conclusão	14



## 1 | COMO LIDAR COM O NÃO CUMPRIMENTO DE UM PRAZO DE PAGAMENTO

Inadimplência consiste na falta de cumprimento de uma obrigação, principalmente de teor financeiro. Se configura quando alguém não cumpre com um compromisso previamente estabelecido. Em linhas gerais, trata-se do não pagamento de um encargo financeiro dentro de uma data de vencimento preestabelecida. A inadimplência pode resultar na demissão de funcionários e até no fechamento de diversos negócios, já que sem estes recebimentos, a empresa passa a atuar no seu limite financeiro. É importante destacar que inadimplência não é sinônimo de dívidas, já que por definição a inadimplência é o não cumprimento de um prazo de pagamento, enquanto o conceito de dívida não possui essa restrição.

Quando uma pessoa compra um produto e faz o pagamento em prestações, ela se compromete em pagar mensalmente uma quantia determinada até quitar o valor total do bem que adquiriu. Caso o comprador não faça o pagamento até a uma data estipulada, ele passa a ser classificado como em estado de inadimplência.

Este ebook orientará o empresário a lidar com situações de inadimplência da carteira de clientes do seu negócio, instruindo sobre estratégias de negociação, definição de uma política de cobrança e o provisionamento de situações pontuais de inadimplência nos resultados financeiros do negócio.

## 2 | OS PRINCIPAIS INDICADORES PARA GESTÃO DE COBRANÇA NA EMPRESA

Empresas que visam ao lucro muito comumente tem de lidar com o fator da inadimplência, que é a falta de pagamento por um produto vendido ou trabalho realizado. Esse fator pode ser surpresa ou não, dependendo dos estudos que a empresa faz de cada perfil de cliente antes de estabelecer negócios com ele.

Muitas vezes, a inadimplência é fruto do descontrole financeiro da clientela principalmente no que tange às compras a prazo. Sem se dar conta de que está gastando mais do que ganha, a pessoa pode dividir uma dívida por um longo período de tempo e não ter como pagá-la dentro das datas solicitadas pelo vendedor.

Assim, é considerado inadimplente todo aquele que não cumpre com os prazos de pagamento solicitados por seus credores. Pessoas inadimplentes podem ser cadastrados em listas de proteção ao crédito, como SPC ou Serasa, quando lhes são dados dez dias para negociar ou pagar a dívida em aberto. Caso nada aconteça, o nome é negativado e a pessoa perde uma série de benefícios ligadas ao crédito, como acesso a empréstimos e financiamentos bancários.

### **Além do descontrole financeiro, outras razões podem ser consideradas para a inadimplência, como:**

- ✓ Desemprego.
- ✓ Impulsividade em compras.
- ✓ Necessidades acima de seus ganhos.

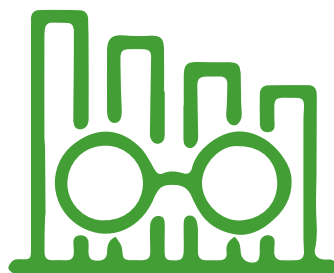
Seja por qual motivo for, o consumidor que não honra seus compromissos financeiros pode colocar em perigo o caixa da empresa que lhe vende um produto ou serviço - e é por isso que ter um sistema de cobrança organizado é crucial. A gestão de cobranças trabalha com indicadores que viabilizam uma aproximação adequada, a capacidade de negociação da dívida e o retorno do dinheiro aos caixas empresariais.

## Os principais indicadores de cobrança para a diminuição da inadimplência são:

- ✓ O Índice de Atraso Geral, ou IAG, que mede a quantidade de títulos vencidos a partir do primeiro dia de atraso.
- ✓ O Índice de Atraso Parcial, ou IAP, que soma os títulos que estão vencidos há mais de trinta dias.
- ✓ O Índice Contencioso, ou IC, que soma os títulos que estão em cobrança judicial.
- ✓ O Prazo Médio de Faturamento, ou PMF, que calcula o número médio de dias que os pagamentos levam para ser feitos a partir da concessão de prazo, sendo que, quanto maior o prazo, maior o risco de crédito.
- ✓ O Prazo Médio de Recebimento, ou PMR, que tem a mesma função do PMF, mas vai considerar, ao invés das datas de pagamento por vencimento, as datas de pagamentos efetivados.

A leitura desses índices, quando feita de forma criteriosa, pode apresentar dados importantes não só para os buracos no caixa da empresa mas, também, para a melhor forma de conseguir abordar cada cliente em seu momento crítico de dívida e, ainda assim, conseguir reaver os valores que estão em aberto.

Nem todas as empresas vão precisar se utilizar de todos os índices para calcular inadimplência e tentar exterminá-la, mas todas podem utilizá-los dentro de seus contextos sempre que necessário.



### 3 | A GESTÃO DE CRÉDITO E VENDAS

A principal importância de controlar a inadimplência na empresa é manter saudável o fluxo de caixa. Tudo o que é vendido deve ser pago para que a empresa consiga se pagar e ter sua margem de lucro estabilizada. Para evitar questões financeiras de longo prazo a partir do não-pagamento de débitos, é indispensável à organização contar com um controle de inadimplência eficiente.

A gestão de crédito e vendas deve estar coordenada com a gestão de cobranças, a partir de uma análise criteriosa para liberação de crédito. Assim, cobrar se torna gradativamente mais fácil, e menos preocupante, se a equipe da linha de frente sabe para quem está vendendo, e quais os riscos de se vender a prazo.

Quando novos clientes chegam, a análise de crédito é bem-vinda, mas os clientes antigos podem ter o comportamento acompanhado ao longo dos anos. É a partir do entendimento de como compra e paga o público de um estabelecimento que a empresa compreende os motivos que levam bons clientes, ou clientes ilibados, à inadimplência.

O conhecimento é a chave para a antecipação de problemas e tomada proativa de decisões acerca da redução das dívidas em aberto, assim como a ordem dos clientes que devem ser procurados com certa prioridade e os que precisam ser cobrados na justiça.

Esse controle efetivo demanda uma série de respostas a indicadores que a empresa deve levar em consideração para calcular a inadimplência e combatê-la.



### **As principais etapas são:**

- ✓ Controle contínuo de devedores a partir das perdas ligadas à inadimplência.
- ✓ Controle dos atrasos em planilha que indique o total da dívida, valores não-vencidos e vencidos.
- ✓ Negociação para liquidação da dívida, com contato imediato ao cliente para saber o motivo do atraso e definir uma nova data de pagamento.
- ✓ Reação rápida das equipes de cobrança para o caso de descumprimento de pagamentos.
- ✓ Elaboração de planos de ações análogos a manuais de cobrança para que toda a equipe que faça contato com os inadimplentes consiga estabelecer um padrão de linguagem e negociação.
- ✓ Tentativa de acordo para que a situação não evolua para uma disputa judicial.

Vale lembrar que um acordo não tão interessante à empresa sempre vai ser melhor do que uma disputa judicial, ocasião em que a empresa pode perder a ação ou demorar anos para reaver os devidos. Portanto, tenha em sua equipe bons negociadores, pessoas capazes de calcular até onde pode chegar um acordo que, ainda que seja ruim para a empresa, não a coloque em risco de caixa.



## 4 | ORIENTAÇÕES DE CONTROLE DA INADIMPLÊNCIA

As etapas para controle de inadimplência dentro de uma empresa estão intimamente ligadas ao conhecimento que o gestor tem de seus clientes, seu negócio e as disposições legais de sua área de atuação. A gestão e o planejamento devem estar a favor do empresário no momento da construção dos planos de ações que evitem a inadimplência.

O primeiro passo é entender os hábitos de compra, consumo e pagamento de seu consumidor. Hoje em dia, qualquer empresa pode ter acesso a sistemas que mostram o histórico de pagamento de crédito e score dos CPFs, indicador que mostra quem é bom pagador e quem não consegue honrar suas dívidas. Esse é um recurso indispensável para quem quer oferecer crédito, seja financeiro ou em parcelas de pagamento em carnês, cheques ou boleto.

Uma dica é fazer com que os clientes se sintam incentivados a pagar as dívidas antes do vencimento. Além dos juros que incidem sobre o valor após a data-limite, a empresa também pode ofertar condições especiais para pagamentos à vista ou antecipação de parcelas.

O Código de Defesa do Consumidor deve ser levado em consideração em qualquer etapa da venda e do pós-venda, pois é ele quem regulamenta com precisão as relações entre empresa e clientes. Entender onde e como cobrar o cliente é imprescindível para não ser reclamado pelo cliente na justiça. Algumas regras do documento acerca da proibição da cobrança são expor a pessoa a constrangimentos, cobrá-la em seu local de trabalho ou em horário não-comercial, ameaçá-la por qualquer natureza ou deixar recados com outras pessoas sobre dívidas pessoais.

**Manter uma boa comunicação e relacionamento com o cliente inadimplente é a forma mais eficaz de resolver as pendências, principalmente quando a empresa demonstra compreender a situação do consumidor e estar à disposição dele para resolver o problema, e não ser mais um empecilho. Quanto mais empatia a empresa demonstra, mais inclinado a pagar sua dívida o cliente pode ficar. Tanto a negociação quanto as regras para a permanência na inadimplência devem ser comunicadas de um jeito que o cliente entenda inteiramente, para evitar ruídos que causem ainda mais atrasos.**

Em último caso é indicado à empresa buscar ajuda jurídica. Se tudo foi feito conforme pede o Código de Defesa do Consumidor, incluindo comunicação clara e transparente, negociação de novos prazos e, mesmo assim, nada foi resolvido, a empresa não pode ou deve arcar com o prejuízo gerado pelo seu cliente. Nessa situação, o protocolo é contar com o setor jurídico da empresa, ou contratar um advogado especializado em relações de consumo, para dar andamento nas ações de cobrança pertinentes.

Além de procurar manter um relacionamento positivo com o cliente inadimplente, aprenda a cada situação com os erros que levam a esse cenário e veja o que eles estão te dizendo. Às vezes, um detalhe em contrato pode ser mudado para dar mais garantias legais; em outras, é o caso de filtrar as formas de pagamento que a empresa deve aceitar. Se sua empresa e outros nomes do mercado já passaram ou vão passar pela situação de inadimplência, isso significa que existem lições a serem aprendidas.

A cada ciclo de cobranças, veja o que pode ser melhorado no processo e priorize essas mudanças para, ao longo do tempo, ver cair suas taxas de dívidas em aberto.



## Como cobrar clientes inadimplentes

- ✓ Identifique a dívida e certifique-se de que ela está em atraso antes de fazer o primeiro contato.
- ✓ Mande um lembrete por e-mail ou telefone avisando da parcela em aberto e perguntando se houve algum imprevisto. Coloque-se disponível para negociação de um novo prazo.
- ✓ Caso o cliente acate, limite o novo prazo e gere uma nova forma de pagamento. Caso ele não responda, telefone, em horário comercial, sugerindo a negociação.
- ✓ Caso o cliente não responda a essas investidas, mande uma carta-cobrança pelo correio. Ela é importante para mostrar, em juízo, a cadência de tentativas da empresa.
- ✓ Caso ainda não haja resposta, notifique o cliente de um prazo para que a dívida seja quitada antes da negativação de seu nome no SPC e/ou Serasa.
- ✓ Se o nome for negativado e ainda não houver nenhuma tentativa de negociação por parte do cliente, hora de procurar a justiça. Contrate um advogado de relações de consumo para dar entrada em uma ação de cobrança.

## 5 REGRAS PARA CONTROLE DA INADIMPLÊNCIA DA CARTEIRA DE CLIENTES

Maus pagadores podem ser clientes de qualquer empresa, e é por isso que o controle da inadimplência deve ser uma ferramenta prioritária dentro das organizações. Com ele, o setor financeiro consegue se reorganizar melhor frente aos atrasos no pagamento, de forma que o fluxo de caixa não seja comprometido com a falta momentânea de recursos.

Um bom controle de inadimplência ajuda o gestor a reduzir perdas, evitar despesas jurídicas e desenvolver um histórico de bons e maus pagadores – que é vital para o crescimento da empresa. Além disso, dá mais organização ao controle de contas a pagar e a receber a partir das possibilidades de atraso.

É preciso ter, portanto, um planejamento financeiro que comece na redação dos contratos e guie o cliente por todas as etapas de cumprimento do acordo.



O controle de inadimplência pode ser aplicado a consumidores, fornecedores ou parceiros e se divide em quatro pilares básicos:

- ✓ Facilidade de pagamento à vista, para evitar compras a prazo.
- ✓ Inclusão de taxa de atraso (juros e/ou mora) em orçamentos e boletos.
- ✓ Adaptação dos serviços de cobrança, com automação ou terceirização das funções.
- ✓ Atualização tecnológica dos acompanhamentos das dívidas, como softwares de gestão e planilhas sincronizadas.

Esses quatro passos, juntos, garantem organização do controle de inadimplência em qualquer parte do funil do atraso. Caso as contas a receber não sejam cumpridas, elas podem estar rendendo juros e, ainda assim, serem reclamadas pelos setores de cobrança – que farão isso de maneira certa ao contar com informações atualizadas.

**Embora muitos acreditem que o controle de inadimplência começa quando há inadimplência, essa linha de pensamento é equivocada. O controle começa na avaliação do perfil do cliente, antes da venda. Assim, os clientes que são considerados maus pagadores pelo mercado já podem ser classificados pela empresa como vendas apenas à vista.**

É claro que apenas o registro não garante adimplência; como dissemos anteriormente, muitas pessoas podem apresentar razões abruptas e pontuais para não pagar em dia. Contudo, a avaliação do perfil previamente dá menos espaço para os atrasos de má-fé ou criminosos, como no caso dos estelionatários.

Também, é regra do controle de inadimplência mantê-lo atualizado para evitar cobranças indevidas, que vão contra a determinação do CDC e podem causar prejuízos à empresa. Quando o cliente é constrangido pela cobrança de algo que não deve, pode procurar a justiça e ganhar danos morais por esse erro, facilmente evitado a partir de um sistema atualizado.



### **Outras regras são:**

- ✓ Esteja sempre aberto a negociações para evitar que os contratos não sejam pagos de jeito nenhum.
- ✓ Faça um plano padrão de cobrança a ser aplicado igualmente em todos os clientes inadimplentes.
- ✓ Gerencie sua carteira de clientes de acordo com o desempenho de cada um perante suas contas com a empresa. Nenhuma organização é obrigada a prestar serviços ou vender produtos a quem, historicamente, não lhe paga.
- ✓ Entenda os motivos que levam os clientes a se tornarem inadimplentes, como o desemprego ou a crise econômica em algum setor específico.

Seu controle de inadimplência também podem contar com ações para evitar essa situação, indo além das vantagens para pagamento à vista: ter uma comunicação constante com a clientela, sugerir benefícios a pagamentos antecipados e medir a inadimplência de maneira regular são apenas algumas sugestões para um controle mais eficaz.

Vale lembrar que um cliente é considerado inadimplente caso passe 30 dias ou mais sem pagar a parcela de sua conta. Até 29 dias, sua situação é considerada como atraso e deve ser tratada pela empresa como tal.



## 6 | OS INDICADORES DE UM PROCESSO DE COBRANÇA BEM FEITO

Um processo de cobrança precisa contar com indicadores-chave que avaliem seu sucesso ou fracasso. Os principais indicadores do processo de cobrança são:

- a) Montante de valores recuperados.
- b) Contato com a Pessoa Certa (CPC).
- c) Talk Time (Tempo de Duração da Chamada).
- d) Agent Workload.

Valores recuperados é o mais utilizado deles, e significa exatamente isso: o montante que a empresa conseguiu recuperar em relação ao que ainda está em inadimplência. Tal indicador serve para demonstrar se a cobrança da empresa foi efetiva, mas não deve ser avaliado individualmente. Seus resultados podem depender de outros indicadores ou estratégias, como campanhas, descontos e vantagens para quitações.

Já o agent workload é o indicador responsável por medir o tempo médio do cobrador em relação aos contatos de cobrança que realiza em uma hora. Esse fluxo de contatos é chamado de workload e, por isso, o indicador demonstra o intervalo de contatos. Ele também pode medir as taxas de conversão e recuperação de crédito dentre os contatos feitos.

O CPC é o indicador de contato com a pessoa certa e mostra quantas vezes a pessoa que atendeu o telefone ou respondeu ao e-mail era, de fato, a pessoa procurada pela empresa. Ele é importante para verificar se há erros na base cadastral, demandando que os contatos certos sejam buscados em outras fontes. Quanto menor o CPC, menor é a taxa de recuperação de crédito.

Por fim, temos o talk time, ou tempo de conversa, indicador exclusivo das cobranças feitas por telefone ou em encontro cliente-empresa. Ele visa entender quanto tempo se gasta, em média, entre o contato inicial e a recuperação de crédito, mas não deve ser medido sozinho. Em contrapartida, esse indicador abre uma série de outros para conversas presenciais e/ou por telefone, sendo eles:

- ✓ O indicador de melhor hora para chamada, que visa mostrar um histórico de quando ligar para encontrar o devedor.
- ✓ O indicador de consumo de mailing, que lista os contatos para efetuar as cobranças e, quanto maior, mais tempo levará para ser completo.
- ✓ O indicador de tempo de duração de chamada, que utiliza parâmetros estratégicos para medir o equilíbrio entre a abordagem e a recuperação de crédito.

Os indicadores de cobrança podem variar de empresa para empresa, já que foram desenvolvidos para dar suporte no momento de recuperar as dívidas e, por isso, podem ser completamente personalizados. São os indicadores que mostrarão oportunidades e ameaças da empresa em relação a suas vendas a prazo. Por isso, não deixe de escolher com cautela os que serão utilizados no seu sistema.

## Definição de uma meta de inadimplência

Existem empresas que determinam uma meta de inadimplência para entender até que ponto conseguem operar com as dívidas em aberto e onde os maus pagadores realmente começam a prejudicar a rotina empresarial. A principal instrução para definir uma meta de inadimplência é saber seu número. Portanto, é preciso fazer cálculos.

A fórmula para calcular o índice de inadimplência é:

$$\text{Valor vencido das vendas a prazo} / \text{Valor total das vendas a prazo}$$

Descobrir o índice de inadimplência é descobrir quanto o rombo gerado vai influir de maneira indelével no fluxo de caixa. Ele é o termômetro mais confiável para conhecer tais impactos e pode ser utilizado semanalmente ou mensalmente, dependendo do balanço da empresa.

A meta de inadimplência não pode ser maior que o rombo, senão a conta não vai fechar. Estabeleça os níveis mínimos e máximos de operação com saldo devedor de clientes e direcione suas campanhas e equipes de cobrança para que essa meta não transborde.

## 7 | IMPACTOS DA ALTA INADIMPLÊNCIA EM UM NEGÓCIO

Quando a inadimplência é alta o suficiente para prejudicar a empresa, ela pode criar obstáculos intransponíveis a longo prazo. A empresa que precisa lidar com seus prejuízos causados por clientes de forma constante tende a definhir, ou a trabalhar bem mais para dar conta da falta de pagamentos.

**Os impactos causados pela inadimplência começam no capital de giro, que fica defasado, mas não param por aí. Eles também podem ser responsáveis por:**

- ✓ Comprometer o fluxo financeiro como um todo, deixando à deriva as contas a receber.
- ✓ Prejudicar a fidelização de clientes, já que a inadimplência incorre em queda de consumo.
- ✓ Diminuir as margens de lucro, uma vez que muito do que é ganho deve ser utilizado para cobrir rombos de altas taxas de inadimplência.

Quando a empresa assume o risco da inadimplência, ao sugerir as vendas a prazo, o que ela quer é vender mais. Então, oferece a facilidade do parcelamento, o que pode gerar um nível de inadimplência calculado através da provisão dos devedores duvidosos. Trata-se de uma reserva financeira feita pela própria empresa para cobrir potenciais riscos de inadimplência dentro de determinado período.



Com ela, o caixa seria reposto frente aos atrasos e não geraria o efeito em cascata dos problemas de fluxo de caixa e capital de giro. A provisão para devedores duvidosos (PDD) também é conhecida como Perdas Estimadas em Créditos de Liquidação Duvidosa.

O cálculo contábil da PDD deve considerar estimativas de pagamento e o índice de inadimplência, para que seja conhecido o volume de perdas pela falta de pagamento. Embora não haja uma fórmula, esse cálculo se baseia em dados que possam estimar corretamente a realidade presente e futura dos recebimentos.

Para prevenir esse tipo de recurso, invista na análise de crédito. Essa ferramenta que verifica os perfis dos consumidores antes das compras de produtos e serviços pode ajudar o gestor a desviar de muitos problemas relacionados à falta de pagamento.

## 8 | CONCLUSÃO

A inadimplência é um risco real e constante de qualquer empresa, podendo ocorrer pelos mais variados motivos. Em alguns casos, ela pode ser calculada preventivamente, como nas possibilidades de análise de crédito. Entretanto, muitas vezes ocorrerá de surpresa, decorrentes de problemas pessoais e econômicos do consumidor.

O importante é saber que a pessoa inadimplente não é inimiga da empresa. Esse é o primeiro sinal de empatia que pode, além de estreitar o relacionamento entre as partes, facilitar o pagamento integral dos devidos. Quando o consumidor não se sente constrangido ou ameaçado pela dívida, tende a olhar para ela com mais cuidado e, dependendo das estratégias utilizadas pela empresa, mais vontade de quitá-la.

Para se esquivar da inadimplência, aposte em sistemas de gestão que apresentem dados precisos da situação de cada cliente em relação ao cumprimento de seus prazos e, sempre que surgir um problema, negocie com tranquilidade. A melhor forma de resolver pendências financeiras é o diálogo, e os trâmites judiciais devem ser utilizados apenas em último caso. Afinal, nesse recurso, é impossível prever quanto será retornado ou quando a empresa receberá seus valores.



*A força do empreendedor brasileiro*

[www.sebraeatende.com.br](http://www.sebraeatende.com.br)  
@sebraeatende | 0800 570 0800

