



JÚLIA AYRES BRAGA

**A IMPORTÂNCIA DA COBRANÇA PARA O
SETOR FINANCEIRO DE UMA EMPRESA**

São Lourenço

2019



JÚLIA AYRES BRAGA

**A IMPORTÂNCIA DA COBRANÇA PARA O
SETOR FINANCEIRO DE UMA EMPRESA**

Trabalho apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Victor Hugo / Unis, como requisito parcial para Conclusão de Curso, sob a orientação do Professor Odilon Antônio Cardoso.

São Lourenço

2019

A IMPORTÂNCIA DA COBRANÇA PARA O SETOR FINANCEIRO DE UMA EMPRESA

*Júlia Ayres Braga

**Odilon Antônio Cardoso

RESUMO

O presente estudo tem a finalidade de destacar a importância da administração financeira, evidenciando assim seu conceito e definição. O estudo das finanças tem intuito de compreender e entender o sentido e o significado das mesmas sob a ótica de autores de renome e fazer um panorama sobre o contexto atual. Ter uma política de crédito e cobrança com uma boa estrutura é um valioso instrumento gerencial de muita importância para uma empresa na hora em que ela precisa conceder um prazo a um cliente e também para manter em equilíbrio a situação financeira, minimizando os riscos de perdas causadas pela inadimplência. A equipe de uma empresa seja ela da área comercial ou financeira deve ser constituída por pessoas que precisam interagir bem para que elas sejam mais produtivas e, conseqüentemente, mais lucrativas. A cobrança é a concretização de recebimentos das vendas. Cobrar é tão importante quanto vender. Pois é por meio da cobrança que se encerra efetivamente a etapa da venda ao cliente, precisa-se ter em mente que os devedores ainda são clientes e que eles devem ser reabilitados para que a empresa mantenha seu principal valor: sua carteira de clientes.

Palavras-Chaves: Finanças, Análise de Crédito, Cobrança, Inadimplência.

1. INTRODUÇÃO

Não existe nada mais vital para uma empresa do que o dinheiro. Apertos monetários, oriundos de crises, têm quase que obrigado empresas a fazerem opção pela concessão de crédito para que suas vendas aumentem ou mantenham-se estáveis. A área de finanças tem procurado se adequar às mudanças ocorridas nos últimos tempos, tornando-se importantíssimo que as estudemos para aprender como conduzir os negócios.

Segundo Gitman (2010, p.3),

*Júlia Ayres Braga - Aluna de ADM da Faculdade Victor Hugo/Unis, e-mail: juliaayres40@gmail.com

**Odilon Antônio Cardoso - Professor da Faculdade Victor Hugo/Unis, e-mail: odilon.cardoso@yahoo.com.br

“O campo de finanças é amplo e dinâmico, afetando diretamente a vida de todas as pessoas e organizações. Há muitas áreas e oportunidades de carreira nesse campo. Os princípios básicos de finanças [...] são aplicáveis a empresas de todos os tipos. Além disso, muitos deles também podem ser aplicados às suas finanças pessoais. O termo finanças pode ser definido como ‘a arte e a ciência de administrar o dinheiro’.”

Atualmente, quando bem qualificada a área comercial / financeira de uma empresa, tendo o empenho de seus colaboradores, as finanças da organização evidenciam-se; boa parte do trabalho destes irá auxiliar de forma decisiva e direta, fazendo girar sua economia. Quanto melhor for o trabalho dos representantes comerciais, maior será seu faturamento; desta forma, uma venda só se concretiza mediante o pagamento de tal produto ou serviço estipulado entre ambas às partes.

Vender a prazo implica conceder crédito aos clientes. “A empresa entrega mercadorias ou presta serviços e o cliente assume o compromisso de pagar o valor correspondente em uma data futura” (BRAGA, 2008, p.113). Porém tão importante quanto vender concedendo prazo, é fazer com que o crédito concedido retorne. Para que isso aconteça, toda empresa deve estabelecer políticas de crédito e cobrança, as quais dependerão da situação econômica da empresa e do país; os critérios devem ser muito bem avaliados devido à facilidade que se encontra na liberação de crédito hoje em dia. O setor de cobrança é quem fará o contato com o cliente para uma melhor negociação mediante a concessão de crédito, pois é nele que se verifica sua situação, seja para um cliente novo ou não.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

As finanças representam a arte e a ciência da gestão do dinheiro.

2.1 Análise de Crédito

A análise de crédito é o processo de verificação de dados em que se realiza uma avaliação detalhada da capacidade de adimplemento.

Segundo Santos (2006), tem por objetivo verificar a idoneidade do cliente e sua condição financeira para amortizar a dívida. A análise de crédito também se constitui numa técnica de previsão que possibilita à empresa vendedora criar uma estimativa da capacidade de pagamento em curto prazo do pretendente ao crédito.

De acordo com Silva (2008), a palavra crédito pode ser aplicada com vários significados, variando de acordo com o contexto ao qual esteja inserida. De uma forma mais específica,

crédito consiste em entregar algo, um bem ou serviço, de valor a uma pessoa, na confiança de que a mesma irá honrar com a promessa de pagamento, dentro do prazo estipulado entre as partes.

“O crédito inclui duas noções fundamentais: confiança, expressa na promessa de pagamento e tempo, que se refere ao período fixado entre a aquisição e a liquidação da dívida” (SANTOS, 2011, p.1).

2.1.1 Riscos de Crédito

Conforme Blatt (1999, p. 54), “risco de crédito, conseqüentemente, é definido como a possibilidade de que aquele que concedeu o crédito não o receba do devedor na época e/ou nas condições combinadas”. O autor crê que qualquer atividade de crédito envolve algum risco e por isso a empresa deve desenvolver políticas e adotar procedimentos que tragam satisfação às necessidades e expectativas de forma a gerar lucros nos níveis de risco aceitáveis.

Toda vez que um cadastro de cliente é analisado a fim de liberar crédito é preciso estar consciente de que o valor pode não retornar para o caixa da empresa, desta forma, aumentando a inadimplência.

2.2.2 Os 6(seis) “C’s” do Crédito

De acordo com Santos (2011), o processo de análise para que haja concessão ou recusa de crédito, envolve várias decisões, que são baseadas em experiências adquiridas, informações, formações disponíveis e a sensibilidade quanto ao risco do negócio.

Em consonância com o autor, as informações necessárias para a análise da capacidade financeira dos clientes, são: caráter, capacidade, capital, colateral, condições e conglomerado, sendo mais conhecidas como “C’s” do Crédito.

Segundo Gitman (2010), a análise feita através dos “C’s” do crédito, pode ou não interferir quando se vai conceder crédito a um cliente; o uso desta ferramenta precisa da experiência de um analista. O autor afirma ainda que o uso deste modelo tende a garantir que os clientes paguem o valor devido.

“Vontade de pagar pode ser colocada sob o título Caráter, enquanto que habilidade para pagar pode ser nominada tanto como Capacidade, quanto como Capital e Condições” (SCHRICKEL, 1998, p. 48).

2.2.2.1 Caráter

Referem-se à reputação do cliente, as informações tende observar o histórico financeiro de quem esta solicitando o crédito. Nesta fase são analisados, por exemplo, outras negociações de dívida e empréstimos anteriores. Pela “análise do caráter”, a empresa irá conhecer a conduta do possível cliente quanto: à quitação do débito, aos prazos de pagamento.

Segundo Schrickel (1998), é o mais importante quesito para qualquer tipo de concessão de crédito, independente do valor da transação. Demonstra a real intenção do cliente em honrar suas obrigações.

De acordo com Santos (2012), o caráter está associado à idoneidade do cliente junto ao mercado de crédito. É preciso ter informações históricas de seus clientes, verificar junto a outras firmas sobre sua assiduidade no pagamento.

2.2.2.2. Capacidade

Mensura-se a capacidade em que o cliente terá para regularizar a dívida.

“Se o Caráter diz respeito à vontade de pagar, a Capacidade refere-se à habilidade de pagar” (SCHRICKEL, 1998, p. 50).

Este “C” diz respeito ao potencial que o cliente terá em honrar com os compromissos assumidos. De acordo com Schrickel (1998), a pessoa pode ser honesta, ter vontade de cumprir com suas obrigações, porém, o mesmo pode não ter habilidade de efetuar o pagamento, ou seja, ele não quer, ou não tem o suficiente para pagar.

Segundo Santos (2012, p. 41), “Capacidade refere-se ao julgamento subjetivo do analista quanto à habilidade dos clientes no gerenciamento e conversão de seus negócios em receita”. Desta forma, o analista de crédito deverá avaliar o cliente, e verificar se o mesmo possui capacidade de honrar com suas obrigações.

Para Blatt (1999), este “C” de capacidade faz menção à habilidade do cliente em cumprir com suas obrigações de acordo com os aspectos pessoais e profissionais do mesmo, bem como também seu relacionamento comercial, social e político, dentre outros, perante a sociedade.

Este é um dos “Cs” mais difíceis de avaliar, pois o tomador do crédito pode demonstrar uma visão irreal; só mesmo a experiência por parte de quem vai conceder o crédito é que pode minimizar este risco.

2.2.2.3. Capital

Busca-se identificar a capacidade do cliente em dispor de outros recursos para investir ou realizar pagamentos, independentemente do crédito solicitado.

Segundo Schrickel (1998), após a aprovação do Caráter e Capacidade, resta saber se o tomador do crédito terá Capital suficiente para cumprir com suas obrigações. Desta forma, é preciso avaliar quais são as fontes de renda da pessoa para a qual será concedido o crédito.

Segundo Santos (2012, p. 41), “o capital é medido pela situação financeira do cliente, levando-se em consideração a composição (quantitativa ou qualitativa) dos recursos, onde são aplicados e como são financiados”.

Costa (2003, p. 42) afirma que: “a variável Capital objetiva mostrar qual a situação econômica e financeira do tomador de crédito. É por ela que tomamos conhecimento das fontes dos recursos de que se vale a empresa e, uma vez obtidos esses recursos, onde foram aplicados”.

Neste “C” de capital, precisa ser feita uma análise a fim de obter informações em relação ao patrimônio do tomador do crédito, a fim de verificar se o mesmo terá condições de cumprir com seus pagamentos.

2.2.2.4. Colateral

Trata-se da pessoa física em demonstrar garantias ao crédito, como: equipamentos, imóveis, recebíveis, entre outros.

Segundo Santos (2012), referem-se à riqueza patrimonial do tomador do crédito, sendo composto pelos bens e aplicações financeiras. Esta pode ser uma garantia secundária vinculada aos contratos de crédito, como proteção aos credores em situações diversas.

Entende-se que colateral vem a ser o que o tomador de crédito tem a oferecer do seu patrimônio, de seus bens, como garantia de que o valor devido será devolvido a quem lhe conceder o crédito.

Gitman (2010) acrescenta que colateral é o valor de ativos que o credor dispõe para dar como garantia de crédito.

2.2.2.5. *Condições*

É a capacidade de se ajustar na dificuldade da situação.

Conforme Blatt (1999) refere-se em quais os aspectos gerais e conjunturais que estão relacionados ao cliente, sendo esta medida feita com base no conhecimento das atividades do cliente.

Santos (2012, p. 42) define que:

“Este C está relacionado à sensibilidade da capacidade de pagamento dos clientes à concorrência de fatores externos adversos ou sistemáticos, tais como os decorrentes de aumentos nas taxas de inflação, taxa de juros e paridade cambial; e de crises em economias de países desenvolvidos e emergentes, que mantêm relacionamento com o Brasil”.

No entender de Sá (2004), devem ser avaliadas as condições econômicas por parte do tomador do crédito, se este terá condições de cumprir com suas obrigações. Porém para que se conceda crédito a um cliente, além de serem analisados todos os “C’s” que foram conceituados, a empresa deve ter uma política de crédito bem organizada.

2.2.2.6. *Conglomerado*

O conglomerado menciona mais as pessoas Jurídicas.

De acordo com Silva (2008), este “C” se refere não apenas a análise de uma determinada empresa, que esteja solicitando crédito, mas ao exame do conjunto ao qual esta determinada empresa esteja contida.

Blatt (1999) acrescenta que para fazer uma análise mais apurada da empresa que está solicitando o crédito, esta deve ser avaliada no âmbito do grupo de empresas que

eventualmente a contenha. Quando há um grupo de empresas, não basta conhecer a situação de apenas uma, é preciso analisar as demais empresas que pertencem ao mesmo grupo.

2.1.2. Política de Crédito

Conforme Santos (2001), quando uma empresa que comercializa produtos ou serviços, concede crédito a seus clientes denomina-se crédito comercial, as condições de pagamento à prazo é o que constitui sua política de crédito comercial. Ainda de acordo com Santos (2001), as diretrizes de uma política de crédito comercial buscam atingir determinadas metas financeiras e comerciais. Desta forma, a política de crédito comercial está subordinada a estratégias de marketing e finanças da empresa.

2.1.3. Elementos de uma política de crédito

Para Santos (2001, p. 40) “uma política de crédito contém diretrizes de natureza mercadológica e financeira que têm efeito sobre vários parâmetros econômico-financeiros da empresa”. Dessa forma, alguns parâmetros que podem ser afetados pela política de crédito, são: volume de vendas, a necessidade dos gestores quanto ao capital de giro e disponibilidade de caixa para gerar lucro.

Santos (2001) enuncia os principais elementos de uma política de crédito:

Prazo de recebimento: é o prazo concedido aos clientes para efetuarem seus pagamentos; em algumas empresas, este prazo é padronizado;

Critérios de aprovação de crédito: são os critérios que as empresas adotam na hora de liberar crédito a um cliente;

Limite de crédito: para evitar que um cliente compre mais do que poderá pagar, empresas adotam limites de crédito para reduzir riscos com a inadimplência.

2.2 Inadimplência

“Inadimplência é quando o cliente não cumpre com suas obrigações, ou mesmo não consegue honrar com suas obrigações de acordo com o termo pactuado em um contrato” (BERNI, 1999, p.104).

Algumas vezes, apesar de a empresa ter tomado todas as precauções necessárias ao liberar crédito a um cliente, pode ocorrer de o mesmo não cumprir com o acordo; desta forma, a dita empresa deve procurar, junto ao cliente, ver o que aconteceu e tomar as providências cabíveis em relação à cobrança (BERNI, 1999).

Segundo Martin (1997), inadimplência é qualquer dívida que já ultrapassou seu vencimento, demonstrando o atraso no recebimento ou a falta de pagamento. Empresários bem preparados devem ter consciência de que a inadimplência pode ser evitada antes mesmo da realização da compra por meio de ações preventivas. A prevenção da inadimplência não é uma tarefa fácil mas pode ser bem prática quando os procedimentos de segurança e de atenção com o cliente se tornarem mais habituais.

2.3 Cobrança

De acordo com Silva (2008, p. 357),

“A cobrança é parte importante do ciclo do negócio e assume cada vez mais um papel relevante e reconhecido nas organizações empresariais e instituições financeiras. O contínuo desafio das empresas para manter ou aumentar sua participação no mercado requer uma política de cobrança focada em dois vetores principais, ou seja, (i) maximização da cobrança visando melhorar o fluxo de caixa da empresa e (ii) minimização das perdas de negócios futuros”.

O setor de cobrança além de cobrar clientes em atraso, estimulando o fluxo de dinheiro, também é uma das principais peças da empresa no departamento de contas a receber.

Devemos ter em mente que, pior do que não vender é vender e não receber. Más cobranças são a certeza de maus resultados, mas nem sempre boas cobranças demonstram bons resultados.

Os cobradores devem apresentar sempre postura profissional. Devem seguir uma metodologia de cobrança, mas sem deixar de ser amigáveis; não devem ser arrogantes ou duros em demasia com os clientes, mesmo com aqueles que desafiam abertamente suas habilidades e posição.

Quando há envolvimento emocional em situações de cobrança, haverá prejuízo da produtividade. O departamento de cobrança tem que gerenciar problemas. A partir desse pressuposto fica mais fácil lidar com as pressões do dia-a-dia.

O cobrador é como um vendedor que está sempre competindo junto aos outros credores pelo primeiro dinheiro disponível do cliente. Os objetivos do cobrador são os mesmos do vendedor. O cobrador deve “vender” ao cliente a ideia de efetuar o pagamento da dívida no devido prazo ou o quanto antes após o vencimento. Através de sua ação pontual ele deve “convencer” o cliente a efetuar o pagamento regularmente (DAL-RY, 2009).

2.3.1 Política de cobrança

“É o plano ou curso de ação destinado a influenciar ou determinar ações ou decisões sobre cobrança” (LANSINI, 2003, p. 40).

A política de cobrança deve ser facilitadora, evitando critérios ou diretrizes rígidos demais, a fim de recuperar os ativos da empresa.

Lansini (2003), cita vantagens e desvantagens que a política escrita traz a fim de permitir benefícios quanto ao desempenho do setor de cobrança. Como vantagens: regras claras; certeza de que todos usarão o mesmo procedimento; clientes atendidos da mesma forma e dentro dos mesmos critérios; existências de preceitos que evitam abusos, etc. E como desvantagem o autor cita a falta imediata de flexibilidade.

2.3.2. Procedimentos de cobrança

Na política de cobrança alguns processos de cobrança devem ser definidos para quando o cliente vier a não cumprir com os devidos pagamentos no prazo acordado entre as partes.

Conforme Santos (2011, p. 234), “a função da cobrança é a de recuperar créditos em atraso de uma forma que não cause prejuízos financeiros aos credores nem comprometa a idoneidade dos clientes no mercado de crédito”. Para que se possa administrar uma carteira de crédito, tem-se que ter o suporte de uma política de cobrança que por meio de alguns procedimentos, possa recuperar total ou parcial o crédito devido pelo cliente.

Alguns procedimentos de cobrança podem ser adotados:

2.3.2.1. Cobrança por telefone

Segundo Pereira (1991), a cobrança por telefone é um dos modos mais eficazes de efetuar uma cobrança e é o meio mais rápido de contatar o cliente.

Para Santos (2012), o contato pelo telefone é uma das primeiras ações que deve ser tomada pelo gestor de cobrança, porém antes de efetuar a ligação, é imprescindível obter todas as informações relevantes do cliente. Também devem ser elaboradas algumas questões a serem abordadas e a proposta que será feita ao cliente na tentativa de cobrar o valor em atraso. O

contato por telefone deverá ser feito diretamente com o devedor, a fim de evitar desentendimentos.

Leoni & Leoni (1997) acrescentam que a cobrança deve ser feita de forma elegante, sem constrangimento, possibilitando um acordo verbal com a promessa de pagamento dentro de um determinado prazo.

2.3.2.2. *Cobrança através de cartas*

Conforme Santos (2012), após alguns dias do vencimento, o credor envia uma carta ao cliente a fim de lembrá-lo de suas obrigações. Se no período estipulado o cliente não efetuar o pagamento, envia-se uma segunda carta mais enfática.

Leoni & Leoni (1997) aconselham que as cartas sejam enviadas pelo Correio com AR (aviso de recebimento), que dispensa o uso de selo e facilita o seu manuseio. A carta com AR é uma garantia por parte de quem esta cobrando, de que o cliente realmente recebeu a carta.

Este modo de cobrança não coloca o cobrador em contato direto com o cliente, o que pode não ser tão eficaz, pois o cliente poderá não dar a devida importância a esta cobrança.

Os empresários costumam ter muita dificuldade em efetuar cobrança; tentando minorar esse problema da inadimplência, Silva (2011) dá dez dicas:

“01 – A concessão do crédito deve ser preventiva:

O sucesso na cobrança está diretamente relacionado à forma como o crédito foi concedido. Inadimplementos gerados pela má concessão de crédito muitas vezes poderiam ter sido evitados, com uma avaliação adequada do crédito, do risco e com a formalização correta e preventiva dos negócios realizados;

02 – Tenha iniciativa na cobrança:

Pessoas com iniciativa buscam resultados através das suas atitudes, das decisões tomadas, de suas próprias ações. Seja um cobrador pró-ativo e nunca se deixe levar pelas condições externas, cenários ou ambientes. Na cobrança, quem age primeiro tem mais chances de recebimento;

03 – Tenha prioridades:

Cobre primeiramente tickets de maior valor, ou os que estejam em vias de prescrição. Foque suas energias primeiro nas coisas que são “importantes”. Cobradores eficazes não vivem voltados para problemas. Eles vivem voltados para as oportunidades, para as soluções;

04 – Valorize o departamento de cobrança:

O departamento de cobrança é de extrema importância no contexto geral da gestão de uma empresa, pois é a área responsável por gerar entradas no fluxo de caixa e por diminuir o prazo médio de recebimentos dos ativos em atraso. Será responsável também pela

diminuição do ciclo de caixa da empresa e, sendo assim, ter bons recursos humanos envolvidos nos procedimentos de recuperação de recebíveis será de extrema importância para o sucesso dessa área da empresa;

05 – Treine sua equipe:

A equipe de cobrança deve possuir treinamento e estar em constante atualização. Os cobradores devem entender como a cobrança deve ser feita, através de uma política clara, de preferência escrita e publicada através de um manual de cobrança;

06 – Crie uma “política de cobrança”:

A política de cobrança é um conjunto de fatores, normas, métodos e diretrizes, criadas pelos gestores da empresa, que normatiza as ações e procedimentos de recuperação de créditos. Na definição da política serão determinadas quais as ações a serem adotadas e a forma de atuação na condução da cobrança. A política deve ser formal, ou seja, escrita. O manual de cobrança servirá para organizar os métodos, fluxo de documentos e procedimentos, tornando o processo eficaz, e ainda, minimizando os seus custos;

07 – Cobre sem atrapalhar a área comercial:

A captação e a retenção de clientes estão cada vez mais difíceis e concorridas, portanto a área de cobrança deve realizar seu trabalho, sem prejudicar o relacionamento comercial entre a empresa credora e o cliente devedor. Os executivos de cobrança devem enxergar o devedor como um cliente que poderá trazer futuros negócios e lucros à corporação;

08 – Cultive boas relações entre vendas, crédito e cobrança:

As áreas de vendas, crédito e cobrança devem trabalhar em cooperação mútua e em equilíbrio constante, pois nenhuma empresa sobrevive sem vendas, sem receitas ou sem negócios. Sendo assim, os envolvidos nessas áreas devem trabalhar em sinergia, de forma cooperativa e não competitiva, buscando maximizar as receitas e minimizar as perdas com inadimplência;

09 – Não se esqueça que o devedor é um cliente:

O profissional deve buscar manter o devedor como cliente. O cobrador deve ser bem educado, cordial, amigável, porém firme. O executivo de recuperação de valores deve vender uma imagem positiva da empresa credora, colocando-a como parceira do devedor, e não como inimiga. Bons cobradores sabem que cliente em dia é potencial comprador;

10 – Trabalhe com profissionais:

Os profissionais devem agir com a razão e com profissionalismo. Bons executivos de cobrança tentam sensibilizar e motivar o inadimplente a agir e a saldar sua dívida. Devem ser bons vendedores, pois buscarão “vender” o pagamento do débito. “Devem conhecer crédito, pois em casos de renegociação, um novo crédito será concedido.”

Segundo o CDL Manaus, as empresas a duras penas estão percebendo que cobrar os inadimplentes significa muito mais do que alguém falando ao telefone, enviando cartas ou pessoalmente tentando intimidar o cliente. Pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC), não pode mais haver amadores realizando cobranças:

Art. 42:

”Na cobrança de débitos, o consumidor inadimplente não será exposto a ridículo, nem será submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça... Portanto, quem cobra pessoa tem que estar preparado para saber sair das tentativas muitas vezes utilizadas pelos inadimplentes de entender que você está ameaçando, constrangendo e outros que tais...”.

Art.71:

“Utilizar, na cobrança de dívidas, de ameaça, coação, constrangimento físico ou moral, afirmações falsas, incorretas ou enganosas ou de qualquer outro procedimento que exponha o consumidor, injustificadamente, a ridículo ou interfira com seu trabalho, descanso ou lazer”. Pena: Detenção de três meses a um ano e multa.

Delicadeza, boas maneiras e muita disposição para negociar são as formas mais certas para se obter bons resultados através da cobrança.

Segundo Carvalho (2019), as boas práticas para cobrança de inadimplentes são:

- “Todos os documentos de cobrança de débito enviados ao consumidor devem contar com o nome, o endereço e o CPF ou CNPJ do fornecedor;
- Quando entrar em contato com o consumidor, o cobrador deve identificar-se e expor a natureza da dívida, assim como os prazos de pagamentos e juros e multas incididos;
- Usar nome falso e fingir ser advogado ou qualquer outro cargo que o cobrador não seja é considerada prática abusiva;
- O contato com o cliente por telefone deve ser realizado em horário comercial. Ligações na parte da noite ou nos finais de semana não são adequadas;
- As ligações devem ser feitas para a residência ou celular do inadimplente. Não é apropriado fazer a cobrança no local de trabalho do consumidor;
- Caso a cobrança seja realizada por correspondência, o envelope não deve conter qualquer informação sobre a dívida no lado de fora;
- Deixar recados com vizinhos ou outras pessoas sobre a dívida é fato grave;
- Realizar contatos repetitivos e em excesso, além de não ser eficiente, também pode ser considerado abusivo;
- Ameaçar reaver o produto comprado, sem estar nesse direito, assim como sugerir que a cobrança será encaminhada para empresa que usa de métodos abusivos, não é permitido;
- Expor o cliente a qualquer tipo de constrangimento, como falar alto, fazer ameaças, entre outros, é considerado crime.”

3. CONCLUSÃO

Com base nos assuntos abordados, pode-se concluir que uma gestão financeira bem estruturada é crucial para a sustentabilidade de uma organização, partindo do processo de análise de crédito, onde os clientes são, de certa forma, selecionados, até o processo de cobrança, onde pode-se evitar o aumento do índice de inadimplência.

Dessa forma, cabe à empresa manter uma saúde financeira bem controlada através de indicadores financeiros para que, no ato da cobrança de um cliente inadimplente, as formas de negociação sejam melhor analisadas, a fim de fazer com que o cliente consiga efetuar o pagamento de sua dívida, sem afetar negativamente a contabilidade da organização.

Por isso o setor de cobrança se torna uma espécie de “termômetro” na gestão financeira da organização. Muito além de apenas cobrar, este setor consegue traçar o perfil de clientes pagantes e não pagantes, além de estimular o fluxo de dinheiro através das negociações.

O colaborador que trabalha neste setor precisa estar preparado, através de treinamentos, para saber lidar com os clientes e seus variados perfis. Saber analisar a situação e necessidade de cada cliente em consonância com a situação da empresa é crucial para fazer uma boa negociação, dentro de limites estabelecidos, buscando manter uma carteira de clientes adimplentes satisfeitos e preservar a saúde financeira da organização.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNI, Mauro T.; **Operação e concessão de crédito: os parâmetros para a decisão de crédito.** São Paulo: Atlas, 1999.

BLATT, A. **Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático.** São Paulo: Nobel, 1999.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Código de Defesa do Consumidor.**

CARVALHO, S. **Cobrança de inadimplentes: o que é proibido.** Gerencianet, 2019. Disponível em: <https://gerencianet.com.br/blog/cobranca-de-inadimplentes-o-que-e-proibido/> Acesso em: 29/05/19.

COSTA, R. R. **Análise empresarial avançada para crédito.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DAL-RY, S. **A cobrança como ferramenta do fluxo de caixa.** 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-cobranca-como-ferramenta-do-fluxo-de-caixa/31268/>. Consulta em 23/03/2019.

GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** Person SP, 2010.

LANSINI, J. L. **Concessão de Crédito – Técnicas para Avaliação e Cobrança.** Porto Alegre: SEBRAE/RS, v. 3, 2003.

LEONI, G.; LEONI, E. G. **Cadastro, crédito e cobrança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTIN, C. L. M. **Recuperação de crédito: estratégias e soluções para a inadimplência**. São Paulo: Érica, 1997.

PEREIRA, A. G. Paz. **Tudo sobre cadastro, crédito e cobrança**. São Paulo: Nobel, 1991.

SÁ, A. **Estabelecimento de limite de crédito: uma nova abordagem para um velho problema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SANTOS, J. O. **Análise de Crédito Empresas e Pessoas Físicas**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, J. O. **Análise de crédito**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, J. O. **Análise de crédito: empresas, pessoas físicas, varejo, agronegócios e pecuária**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, E. O. **Administração Financeira das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHRICKEL, W. K. **Análise de crédito**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1998.

SILVA, J. P. **Gestão e análise de risco de crédito**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, R. F. **200 dicas de cobrança e recuperação de dívidas para reduzir sua inadimplência**, 2011. Disponível em: <https://cdlmanaus.wordpress.com/2009/07/27/cobranca-um-desafio-para-o-empendedor/> . Acesso em 29/05/19.