

CONTROLE FINANCEIRO E SUA INFLUÊNCIA NA PREVENÇÃO DA INADIMPLÊNCIA DE GESTÃO EM PRESTADORAS DE SERVIÇO¹

Aline Oliveira dos Santos²

Aluísio Alberto Dantas³

RESUMO

O controle financeiro da empresa constitui uma ação relevante para o sucesso da organização, considerando a sua importância para a obtenção de resultados na gestão de receitas e custos que maximizem o lucro do investimento privado. O presente estudo analisa a influência que o controle financeiro exerce na prevenção da inadimplência de empresas prestadoras de serviços, descrevendo as ferramentas de gestão e respectivos resultados financeiros. O estudo foi desenvolvido com base em modelo teórico adequado para a gestão de empresa prestadora de serviços e cujos resultados refletem a realidade evidenciada em empresa do setor terciário. A pesquisa realizada em uma empresa prestadora de serviços na cidade de Caicó – RN confirma que o controle financeiro contribuiu para a redução de 57% da inadimplência do total de contas a receber, passando de 30,6% para 13,3% do total de clientes inadimplentes. O estudo confirma que o controle financeiro exerce forte influência na redução e na prevenção da inadimplência de gestão em prestadoras de serviço, comprovando ainda a sua forte influência na prevenção do risco de perdas orçamentárias e de comprometimento do lucro e do desempenho financeiro da empresa.

Palavras-Chave: Controle financeiro. Inadimplência. Gestão de Serviços.

ABSTRACT

The financial control of the company is a relevant organization for successful action, considering its importance for achieving results in the management of revenue and costs to maximize the profit of private investment. This study analyzes the influence that the financial control exercised in preventing delinquency service providers, describing the management tools and their financial results. The study was developed based on suitable for management services company theoretical model and the results reflect reality evidenced in the tertiary sector company. A survey conducted in a company providing services in the city of Caicó - RN confirms that the financial control contributed to the 57% reduction in default of the total accounts receivable, from 30.6% to 13.3% of total delinquent customers. The study confirms that the financial control exerts a strong influence on the reduction and prevention of delinquency management service providers, still proving its strong influence to prevent the risk of budget losses and impairment of profit and financial performance.

Keywords: Financial Control. Delinquency. Management Services.

¹ Trabalho de conclusão do curso de pós-graduação MBA em Gestão Financeira do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN).

² Administradora de empresa e concluinte do curso de pós-graduação MBA em Gestão Financeira do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN).

³ Mestre em Economia e professor de Economia Empresarial do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN).

1 INTRODUÇÃO

Existe um consenso presente no linguajar dos gestores de empresas de que o controle é uma ferramenta importante para o sucesso do negócio, pois proporciona redução de riscos, promove a confiabilidade dos relatórios e garante a realização das atividades que foram planejadas.

A função de controlar é assumida de várias formas e através de diferentes modelos e que, de um modo geral, consiste em averiguar se as operações estão sendo realizadas de acordo com o que foi planejado. Essa função é descrita por diversos estudiosos, em especial por Ivam Ricardo Peleias, o qual apresenta o processo de gestão em três etapas: Planejamento, Execução e Controle. O referido autor exhibe um conceito bem amplo de controle com as seguintes palavras:

O controle é a etapa do processo de gestão, contínua e recorrente, que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução; analisa os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, sejam elas internas ou externas; direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos.

Neste estudo, cujo tema é controle financeiro e sua influência na prevenção da inadimplência de gestão em prestadoras de serviço, buscou-se conhecer a importância deste instrumento para o eficaz desenvolvimento organizacional de forma a desenvolver o controle orçamentário, que se preocupa em manter os dispêndios da empresa em conformidade com o orçado.

A preocupação econômica em manter o controle do cumprimento das obrigações é algo que aflige o gestor. Empresas com níveis elevados de inadimplência apresentam-se em um cenário de crise, de forma que o gestor não consegue controlar inúmeros motivos, entre eles destacam-se o desemprego da força de trabalho, doenças na família, oscilação na taxa de juros, desvalorização salarial, irresponsabilidade dos compradores, entre outros.

O estudo tem como objetivo investigar como o controle financeiro poderá de forma eficiente garantir a redução, ou mesmo extinção desse gargalo que é a inadimplência. Nessa perspectiva, o estudo torna-se relevante no meio acadêmico e no

meio empresarial, por dar suporte e auxiliar os gestores em seus processos organizacionais de tomada de decisão, além de proporcionar-lhes informações técnicas que poderão satisfazer e conquistar os objetivos dos mesmos.

O controle exerce função essencial em uma organização. Ele convém nas relações com clientes, acionistas, investidores, etc. Assim, a investigação apresenta como justificativa a premente necessidade do controle correto e efetivo das atividades na empresa, de forma a proporcionar resultados positivos e, conseqüentemente, a redução dos riscos e erros dentro da instituição. Além disso, o controle das entradas, neste caso, das liquidações de dívidas decorrentes da prestação de serviço, é evidentemente necessário para a ininterrupção deste serviço.

O planejamento é uma ação imprescindível para a atividade empresarial, cujos resultados contribuem para a tomada de decisão em todas as fases da ação empresarial.

O planejamento é um aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório por uma cuidadosa consideração de todos os fatores relevantes, antes de a decisão ser tomada em conformidade com uma estratégia racional, segundo a qual o futuro da empresa deve ser orientado. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2004, p. 43).

De tal modo, o planejamento só tornar-se-á decisivo e eficaz se acompanhado de um controle que evite desperdício de tempo, energia e capital, pois para ter um enfoque adequado do projeto de negócio é necessário considerar o orçamento como a forma de controle do resultado futuro.

No decorrer do trabalho serão apresentados como metodologia aspectos teóricos relativos ao conceito de controle da inadimplência em prestadoras de serviço. Para que se faça uma correta análise do tema, a seguir serão expostas algumas ferramentas de controle utilizadas para prevenir, ou mesmo reduzir a ocorrência de fatores geradores de tal problemática; por fim, serão apresentadas considerações finais do tema discutido e formuladas algumas questões relevantes sobre o tratamento da inadimplência.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A literatura voltada para o controle financeiro da empresa vem ocupando espaços importantes no conteúdo teórico da gestão, cujos modelos resumem as teorias específicas da administração financeira da empresa.

O presente capítulo descreve algumas categorias de análise do controle financeiro na gestão de serviços, destacando a inadimplência na gestão de serviços.

2.1 CONTROLE FINANCEIRO

Controle é um esforço sistemático de geração de informações sobre execução das atividades organizacionais, de forma a torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos e objetivos. (Filipe Sobral e Alketa Peci (2008; 231).

A atuação eficaz de uma empresa não depende apenas de elaborar objetivos e gerar lucro; depende também de um sistema de controle ativo, que seja responsável por detectar possíveis gargalos e retificá-los em tempo hábil. Para Antônio Zoratto Sanvicente e Celso da Costa Santos (2011:pág.20):

Controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente desejável, satisfatório ou viável para a empresa e suas subunidades. Evidentemente, a função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tido como desejável ou satisfatório.

Sendo assim, deduz-se que a função do controle é a geração de conhecimentos para a tomada de decisões, tendo como principal fim certificar que os resultados estratégicos, táticos e operacionais de uma organização sejam obtidos de forma que acompanha a execução das atividades e confronta periodicamente o desempenho efetivo com o

esperado, possibilitando a adoção imediata de ação corretiva quando alguma falha no processo é identificada.

Atualmente é inegável que o objetivo primordial das organizações é alcançar o lucro, a situação é comprovada quando se diz respeito ao setor financeiro, tão logo são verificados indexadores que atual de forma a pressionar os gestores por resultados, assim passa a existir a presença de monitoramento da inadimplência como forma de controles chaves na gestão de uma instituição financeira.

Portanto, as informações providas do controle interno representam subsídios fundamentais para o desenvolvimento de uma prática de gestão satisfatória.

Segundo Filipe Sobral e Alketa Peci (2008; 242), “entre os instrumentos de controle financeiro mais utilizados estão os demonstrativos financeiros, que são usados para registrar os valores monetários da movimentação de bens e serviços da organização.

Com base nesses demonstrativos é possível avaliar:

- A liquidez da empresa, isto é, sua capacidade de conversão de ativos em dinheiro;
- A situação financeira da organização, ou seja, seu equilíbrio financeiro;
- A rentabilidade da empresa, ou seja, sua capacidade em gerar lucros”.

Mediante as demonstrações financeiras os administradores dispõem de mecanismos para tirar conclusões, usando a comparação de seus demonstrativos passados com os da concorrência, sendo possível avaliar o desempenho da organização, entre outros dados importantes.

Conclui-se que o planejamento financeiro é a chave primordial para uma boa direção. Segundo Nogueira (2005) “até mesmo nas organizações sem fins lucrativos é necessário administrar os seus recursos para melhor alcançar os seus objetivos e realizar suas diversas atividades”.

2.2 GESTÃO DE SERVIÇOS

Em tempos de qualidade total e eficiência nas operações, a administração de serviços ganhou atenção das empresas por demonstrar que poderia ser um diferencial na corrida de competitividade, que sempre existiu e passou cada vez mais a compor o cenário empresarial.

O cliente passou a ser conquistado, e mantê-lo fiel tornou-se objetivo das organizações, de forma que vários padrões de atendimento foram acrescidos, nada poderia ser mais importante que a satisfação do comprador, o objetivo deixou de ser iminente na venda da mercadoria e passou a compor um mix que vai desde a prestação do serviço, de maneira eficiente, até a satisfação do consumidor ao recebê-lo, disposto a fidelizar-se com a empresa.

Gianesi (1994) destaca três papéis dos serviços na indústria: Diferencial competitivo; suporte às atividades de manufatura; e geradores de lucro. O serviço agregado ao produto adiciona valor á oferta final, ele é visto como objeto de agregar tendo em vista a finalidade de galgar maior lucratividade nos negócios e inferir em uma quantidade expressiva de permanência no mercado, o que significa diferencial competitivo para as empresas e seus produtos.

O papel da administração de serviços é de planejar propostas de atividades, de tal forma a agregar valor aos produtos comercializados, ou mesmo que não haja produtos de fato, o objetivo continua sendo ganhar vantagem competitiva perante suas concorrentes e se manter no mercado. Neste tipo de organização, seu papel passa a tomar parte da estratégia da empresa, garantindo o crescimento sustentando através da comercialização constante dos serviços.

Segundo Dalledonne(2008),

Os fundamentos que sustentam a prestação de serviços como negócio se baseiam em quatro princípios:

- Princípio 1: Todo negócio precisa estar orientado para resultados.

O resultado, portanto, revela-se como uma variável fundamental que vai caracterizar o valor do serviço prestado.

- Princípio 2: Todo negócio pode ser entendido como um sistema.

Uma pizzaria, por exemplo, não se limita a produzir pizzas. Desde a escolha do ponto até a entrega em domicílio, há vários aspectos envolvidos: compra e manutenção de equipamentos e suprimentos, administração de recursos humanos, serviço de atendimento telefônico, marketing etc.

- Princípio 3: Todo negócio precisa ser estável.

Não se pode um dia fazer tudo correto e, no dia seguinte, tudo errado. Um serviço atende a demanda do cliente. Logo, existe confiabilidade em sua prestação, certa previsibilidade e garantia do atendimento ao cliente.

- Princípio 4: Não há cliente fiel.

Haverá sempre pressão da concorrência e alertas importantes sobre os custos dos serviços que não podem ser ignorados.

Os princípios apresentados acima são exemplos clássicos que norteiam a prestação de serviço, o primeiro, por exemplo, identifica o objetivo do negócio, o resultado. Para tanto é preciso se basear no conjunto que envolve o ciclo desde o início até a concretização da atividade, como mostra o segundo princípio. A continuidade da eficácia é de extrema importância no que diz respeito ao atendimento ao cliente, como destaca o terceiro princípio, e por último, não menos importante, o quarto princípio causador de polêmica, apesar de haver sim cliente fiel, isso irá depender dos métodos que a organização se utiliza para manter a fidelidade do mesmo, a concorrência sempre se manteve atenta e pronta para contra-atacar, desde que isso não abale a relação empresa/cliente.

2.3 INADIMPLÊNCIA

Um fator relevante na prestação de serviço é a falta de compromisso em quitar os débitos financeiros ocasionados pelo trabalho oferecido, na maioria das vezes o exercício de ofício é apresentado antes da ocorrência do pagamento, isso acaba acarretando na inadimplência.

Segundo Fiorentini (2004), “inadimplência, a rigor, é uma situação de qualquer quebra de cláusula de contrato. No mercado financeiro, no entanto muitas vezes o termo é usado como sinônimo de situação de atraso de dívida”.

Dessa forma, os clientes que não se importam em ter suas mensalidades pagas em dia, acabam provocando um grande problema financeiro nas empresas de pequeno porte que estão sendo a cada dia vítimas desse mal, de forma que não há possibilidade de quitar as obrigações, já que não entra todo dinheiro esperado mensalmente para este fim, muitas vezes isso ocasionada a procura exacerbada por empréstimos a fim de conseguir um capital de giro que já deveria estar na empresa.

Esta situação não ocorre apenas pelo fato do pagamento ser posterior, mas também acontece com frequência devido a falta de um contrato, obrigando ambas as partes a cumprirem com o acordado, caso contrário é apontada como solução certas punições que serão deferidas pela justiça.

Para Tófoli (2008):

[...] a inadimplência é caracterizada como um descumprimento de uma dívida contraída anteriormente e os procedimentos mais comuns que auxiliam na elevação do índice da inadimplência são: as vendas a prazo sem critérios de concessão, dilatação no prazo concedido, não gerenciamento das listas de valores a receber, cobrança ineficiente, cadastro inadequado e sem atualizações.

Dessa forma, é possível afirmar que existem variáveis externas e internas que contribuem para o aumento da inadimplência na prestação de serviço. Nas variáveis externas estão à concorrência, quadro econômico e prioridade de pagamento, já entre as internas estão às políticas de cobrança, avaliação de resultados, planejamento, metas e objetivos.

No código civil consta, no Livro I Do Direito das Obrigações, Título IV Do Inadimplemento das Obrigações, Capítulo I Disposições Gerais, no Art. 389. “Não cumprida a obrigação, responde o devedor por perdas e danos, mais juros e atualização monetária segundo índices oficiais regularmente estabelecidos” (LEI 10.406/2002).

Neste caso, poderá o credor recorrer à justiça para galgar seu direito líquido e certo, se for o caso, ainda segundo este mesmo código, no Art. 390 “Nas obrigações negativas o devedor é havido por inadimplente desde o dia em que executou o ato de que se devia abster” (LEI 10.406/2002).

Tófoli (2008) relata também que a participação de clientes inadimplentes em relação às vendas a prazo pode ser mensurada utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de inadimplência} = \text{Devedores em atraso} / \text{Vendas a prazo total}$$

O percentual de inadimplência comprova a eficácia da aplicação das ferramentas de combate ao descumprimento da quitação de obrigações e dos métodos de cobrança aplicados no processo. Para que o índice seja reduzido é preciso conhecer os fatores que favorecem o aumento da inadimplência, a partir daí estabelecer a utilização de práticas preventivas.

De acordo com Fiorentini (2004), as regras preventivas que auxiliam no controle da inadimplência são:

- a) atualizar os dados cadastrais quando se tratar de cliente antigo;
- b) elaborar cadastro para os clientes que desejam comprar mercadorias e/ou serviços a prazo;
- c) efetuar a confirmação de dados;
- d) exigir a apresentação de documentos pessoais, comprovante de endereço e de renda em cada compra;
- e) identificar o grau de comprometimento da renda do consumidor;
- f) encurtar os prazos de pagamento;
- g) impor critérios nas negociações com cheques de terceiros;
- h) determinar padrões mais rigorosos nas épocas sazonais;
- i) verificar o tempo de abertura da conta corrente que deve ser superior há um ano;
- j) realizar, em conjunto, uma análise criteriosa dos dados coletados.

Essas regras servem de método preventivo para evitar maior incidência de inadimplentes na relação de prestação de serviço, é preciso estar sempre ciente dos dados cadastrais, informações especiais como renda, grau de comprometimento, situações anteriores com relação devedora, padrões rigorosos de cobrança, acompanhamento das promissórias a ponto de não permitir o acúmulo de parcelas em aberto, enfim, diversos métodos de possível aplicação para conter o grau de ocorrência da inadimplência.

2.4 CONTROLE FINANCEIRO E INADIMPLÊNCIA DE GESTÃO DE SERVIÇOS

Para um bom desempenho nas atividades gerenciais não basta estar disposto a promover políticas de conquistar clientes e ampliar o negócio, é preciso também estar preparado para todas as etapas do processo de gestão, inclusive a etapa de controle. Não adianta conseguir altas vendas se o resultado financeiro não ocorre prontamente para o cumprimento das obrigações empresariais, uma vez que no plano de contas de uma organização encontram-se altos níveis de parcelas a receber, ao passo que sua outra conta, obrigações a pagar, está em déficit. Neste caso o capital de giro disponível é menor que o necessário para cumprimento saudável das obrigações, isto pode ocasionar altos índices de endividamento, sendo que, se a empresa controla suas contas a receber este dinheiro estaria disponível para quitar tais obrigações.

A literatura que trata da importância da inadimplência no controle financeiro da gestão de serviços ressalta aspectos que são relevantes para a tomada de decisões da gestão do crédito na empresa, conforme afirma Schrickel:

A análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações, não raro, complexas e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada. (SCHRICKEL, 1998, p. 27)

Com a finalidade de realizar uma análise de crédito conclusiva, é preciso uma utilização de todas as fontes de informações possíveis, buscar conhecer o recebedor do crédito é indispensável, visto que as vendas a prazo geram custos e riscos.

A falta de pagamento causa muitos imprevistos às instituições privadas prestadoras de serviço, por isso, é preciso conhecer mais profundamente o tomador do serviço oferecido para conhecer os possíveis fatores que poderão vir a ocasionar a inadimplência e procurar meios para se prevenir contra a mesma.

“As principais causas estão no esquecimento do compromisso do devedor, por confusão na data de vencimento da dívida, devedor sazonal, devedor vítima de eventos imprevisíveis, atraso propositais e devedores em dificuldades financeiras”(TEIXEIRA; SILVA, 2001. p. 21).

Ainda segundo TEIXEIRA e SILVA (2001, p. 20), “O mau pagador pode ter vários perfis:

- a) O “Verdadeiro mau pagador”, definido como uma pessoa com intenções de lesar o credor simplesmente, e recusa a pagar ou tenta prolongar ao máximo o pagamento.
- b) O “Mau pagador ocasional”, não teve a intenção de enganar o credor quando fez o pedido de crédito, mas por algum motivo pessoal não tem condições de cumprir suas obrigações.
- c) O “Devedor crônico” é aquele que sempre atrasa, mas que acaba pagando. Quando bem administrados e controlados pelo credor podem ser excelentes fontes de lucro (por isso são bastante estimados pelos financeiros).

Cabe ao gestor, ou a uma pessoa de sua confiança, capacitada para isso, analisar este cliente e identifica-lo como potencial favorável ou não para a organização, sendo assim, é inegável a importância do controle nesta área de aplicação, primordialmente no que se trata de prestadoras de serviço, que geralmente só recebem a liquidação do ofício após a prestação do mesmo.

O profissional licenciado para essa área da empresa tem como função efetuar os recebimentos, pagamentos, controlar a conta bancária da empresa, verificar as melhores formas de adquirir capital de giro por meio de empréstimos e financiamentos, avaliar

riscos no mercado bem como controlar as contas evitando assim prejuízos. Para que se possa acompanhar o controle financeiro, é preciso que se tenha planejamento e o compromisso de honrar com as datas previstas das obrigações e controlar todas as receitas, tendo sempre os comprovantes para facilitar na contraprestação e segundo a legislação brasileira deve ser mantidos na instituição, assim dará mais confiança quanto a real situação da empresa.

Sandra Figueiredo e Paulo Sergio Caggiano apresentam duas definições de controle: definição ampla e estreita. Na definição estreita, a ideia de controle é bastante popular, refere-se a manutenção de padrões e imposição de penalidades. No conceito amplo, os autores tratam o controle como sinônimo da própria administração, conforme citado:

“Neste sentido, controle abrange os vários processos nos quais a administração determina seus objetivos, delineia os planos para alcançar estes objetivos, organiza e supervisiona as operações necessárias para implementação dos planos e desempenhos esperados.”

Neste ínterim, o controle é a ferramenta mais adequada e viável para combater a inadimplência, tendo em vista que, quando a empresa encontra-se com um plano de contas de parcelas a receber muito alto as providências a serem tomadas podem causar uma quantidade bem maior de gastos, além de não ser garantido o retorno total do capital ofertado para a prestação do serviço.

A inadimplência é algo inevitável, mas políticas de controle e prevenção podem de fato reduzir sua incidência, causando menos perdas financeiras e proporcionando uma estabilidade maior nas atividades gerenciais, pelo fato de ser possível um controle de recebimento mais certo, distinguindo possibilidades de reverter estes recebimentos em capital de giro, investimentos, quitação das obrigações e diversas outras disparidades que a empresa possui, de acordo com sua necessidade.

3 MODELOS DE CONTROLE FINANCEIRO

Para desenvolver um planejamento financeiro eficaz é necessária a utilização de ferramentas de controle capazes de distinguir se a empresa, prestadora de serviço, encontra-se com déficit nas suas transações ou, se caso contrário, ela está com superávit.

A metodologia adotada pelas empresas para a gestão do controle financeiro depende sempre dos objetivos pretendidos e das ferramentas disponíveis, considerando que o modelo de controle financeiro deve produzir informações que orientem a tomada de decisões adequadas ao funcionamento do crédito.

O modelo abaixo foi estudado no MBA em Gestão Financeira do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN) e aborda o registro mensal de resultados de caixa, a partir das informações de recebimentos e pagamentos.

Descrição	Período					
	Jan.	Fev.	Mar.	...	Nov.	
+ Recebimentos						
- Pagamentos						
= Fluxo líquido de caixa						
+ Saldo inicial de caixa						
= Saldo final de caixa						
- Saldo mínimo de caixa						
= Superávit/Déficit						

Fonte: Jesús Salazar Aramayo

No modelo acima é registrado o montante de recebimentos mensais decorridos da prestação de serviço e deduzido o valor das liquidações, ocorridos durante o mês, decorrentes de pagamento de funcionários, manutenção de sistemas necessários para o desempenho das atividades, compra e aquisição de materiais de consumo e insumos, entre outros, gerando o valor do fluxo líquido de caixa. Após este cálculo é acrescido o saldo inicial gerando o saldo final de caixa. Só então será deduzido um valor que será fixado pelo gestor que se trata do saldo mínimo de caixa, a quantia a qual permitirá a

empresa a passar por situações adversas que são consequência da atividade primária da empresa.

4 O CONTROLE FINANCEIRO E SUA INFLUÊNCIA NA PREVENÇÃO DA INADIMPLÊNCIA DE GESTÃO EM PRESTADORAS DE SERVIÇO: ESTUDO DE CASO

O presente capítulo apresenta a análise do controle financeiro e sua influência na prevenção da inadimplência de gestão em uma empresa prestadora de serviços de localizada na cidade de Caicó – RN, cujas informações foram coletadas diretamente junto a setor de cobranças, e referem-se ao período de 12 meses: maio de 2013 a abril de 2014.

A necessidade de obter resultados cada vez melhores faz com que as empresas busquem ferramentas que auxiliem na solução de problemas corriqueiros. No que diz respeito à necessidade de recursos financeiros esta preocupação é constante. Nos dias atuais é imprescindível que as empresas tenham mecanismos de controle financeiro, de fluxo de caixa e da inadimplência.

Uma instituição que preserva pelo controle das atividades financeiras possui uma saúde econômica estável, capaz de gerar superávit e, com isso, desenvolver os recursos transformando-os em investimentos, além de possuir capital de giro próprio, o que muitas vezes o liberta de dívidas de longo prazo com instituições de crédito.

Várias são as ações adotadas na gestão financeira da empresa, no sentido de assegurar o equilíbrio do crédito. Outro método de evitar o descontrole nas contas a receber é acompanhar mensalmente os devedores, de forma a não permitir que os mesmos cheguem a três meses sem quitar seus débitos. Existem para este fim alguns procedimentos, como passar a cobrar mediante boletos bancários, desde que os mesmo entrem em protesto, o que leva ao cliente à obrigação da quitação da dívida, caso contrário ficará com nome sujo. É possível também cessar os serviços ao passo que o pagamento passar de dois meses para ser efetuado, é bem viável não ter grande quantidades de clientes inadimplentes.

Seguindo como base a tabela apresentada no capítulo acima, foi desenvolvido um estudo no setor de cobranças de uma empresa de pequeno porte prestadora de serviços na cidade de Caicó - RN, analisados os dados durante um ano que passou. Nos primeiros oito meses a empresa não possuía controle financeiro adequado; nos quatro meses posteriores pode-se observar que já houve uma mudança relevante no plano de contas a receber.

A tabela a seguir mostra o começo da análise, em Maio do ano de 2013, quando a empresa ainda não possuía nenhum tipo de controle financeiro, seus clientes começaram a não cumprir com as obrigações financeiras ao ponto que no final do ano o nível de inadimplência estava 14 vezes maior que no início do estudo.

NÍVEL DE INADIMPLÊNCIA EM UMA PRESTADORA DE SERVIÇO EM 12 MESES												
Contas a Receber	Mai/ 2013	Jun/ 2013	Jul/ 2013	Ago/ 2013	Set/ 2013	Out/ 2013	Nov/ 2013	Dez/ 2013	Jan/ 2014	Fev/ 2014	Mar/ 2014	Abr/ 2014
	5.000	5.000	5.000	5.000	5.450	5.450	5.700	5.700	6.300	6.300	6.300	6.300
Inadimplência	250	500	500	940	1040	1460	1460	1745	1480	1240	1040	840
%	5,0	10,0	10,0	18,8	19,1	26,8	25,6	30,6	23,5	19,7	16,5	13,3

Fonte: Dados coletados pela autora.

Os dados descritos na tabela acima permitem calcular o nível de inadimplência da empresa prestadora de serviços da cidade de Caicó – RN, no período de maio de 2013 a abril de 2014.

O comportamento crescente do nível de inadimplência da empresa estudada faz parte da trajetória das estatísticas pesquisadas, passando de 5% em janeiro de 2013 para 30,6% em dezembro de 2013; nota-se, inclusive, que de maio para junho de 2013 a inadimplência cresceu 100%, considerando que passou de 250 para 500 o número de contas a receber nesse período. Dessa forma, como mostram os dados, os níveis de inadimplentes só tendem a crescer, o que poderia levar a empresa a uma situação é déficit financeiro, podendo até quebrar.

O ponto de inflexão na gestão da inadimplência ocorreu a partir de janeiro de 2014, conforme mostram os gráficos abaixo.

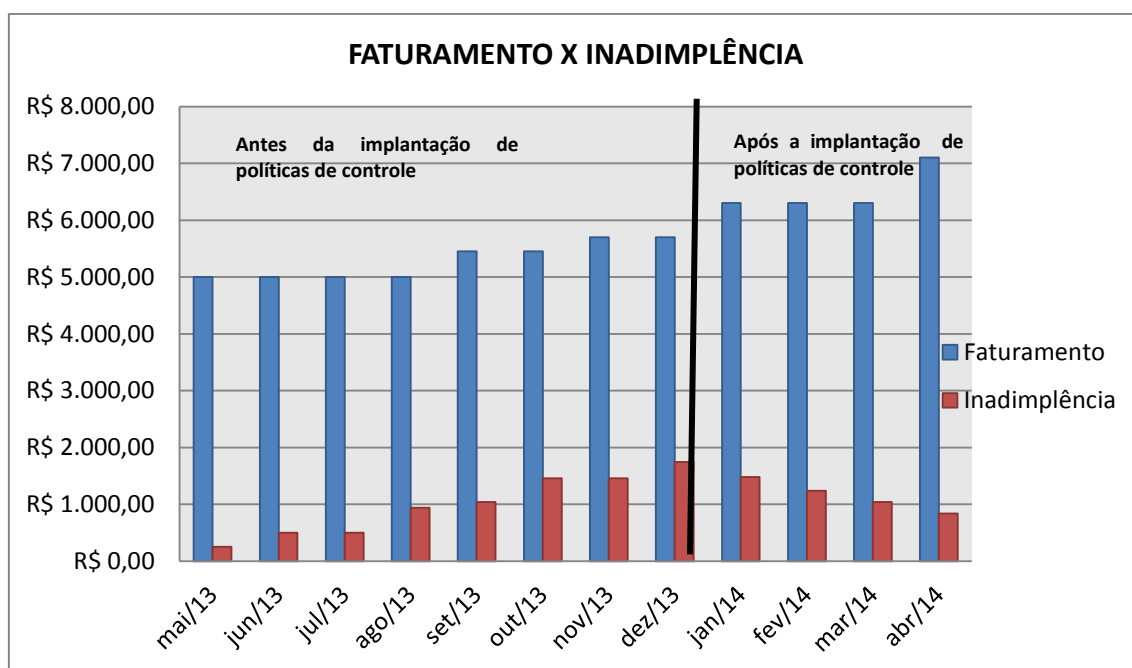


Gráfico 1: Faturamento x Inadimplência
Fonte: Autoria própria.

Os dados mostram que a partir de janeiro do ano de 2014 ocorreu uma mudança nos indicadores de inadimplência, cujos resultados são atribuídos ao modelo de gestão do crédito, quando foram implantadas medidas de controle financeiro. Justifica-se essa mudança, considerando o acompanhamento rigoroso dos clientes devedores, políticas de cobrança por telefone, foi inserida a geração de boletos que caso não fossem pagos após a data do vencimento eram submetidos a protesto, além de, nos casos mais complicados, foram suspensos os serviços até a efetuação do pagamento.

Afirma-se anteriormente que várias são as ações adotadas na gestão financeira da empresa, no sentido de assegurar o equilíbrio do crédito. Comprova-se com os dados pesquisados, que é viável o método de evitar o descontrole nas contas a receber, mediante o acompanhamento mensalmente dos devedores, de forma a não permitir que os mesmos cheguem a três meses sem quitar seus débitos. Para este fim, foram adotados alguns procedimentos, como passar a cobrar mediante boletos bancários, desde que os mesmo entrem em protesto, o que leva ao cliente à obrigação da quitação da dívida, caso contrário ficará com o seu nome “sujo”; ou seja, com a falta de quitação de compromissos pessoais o consumidor fica inabilitado para contrair compromissos no sistema financeiro nacional. É possível também cessar os serviços, quando o

consumidor que efetuou a compra a prazo não efetua o pagamento das dívidas contraídas e passa mais de dois meses para ser efetuado. Esse quadro de inadimplência foi reduzido, o que indica ser bem viável não ter grande quantidade de clientes inadimplentes.

O gráfico abaixo mostra o nível de inadimplência em dois momentos: antes da implantação de políticas de controle, de maio de 2013 a janeiro de 2014: e após a implantação de políticas de controle, compreendendo o período de janeiro a abril de 2014.

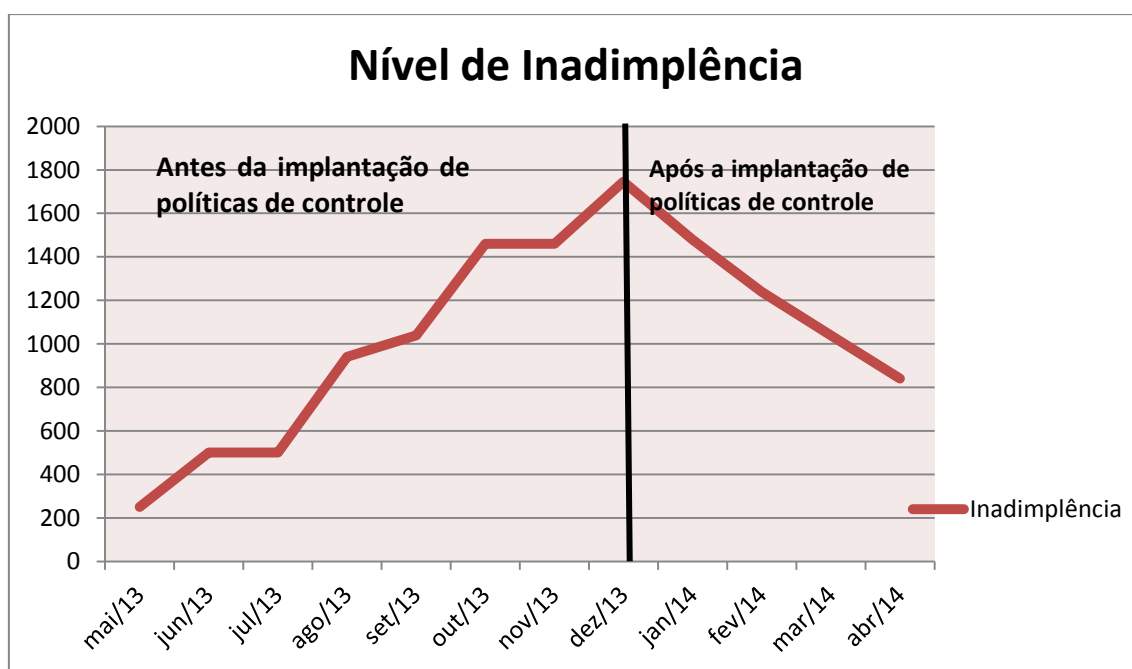


Gráfico 2: Nível de Inadimplência
Fonte: Autoria própria.

Dessa forma, pode-se observar a comprovação da pesquisa expressa no gráfico, em que os resultados foram positivos, cujos indicadores mostram que no primeiro mês após as políticas de cobrança houve redução de 7,1% no total de devedores da empresa pesquisada, cujo processo continuo em queda nos meses subsequentes; e esse número só diminuiu desde então, levando a crer que se essas medidas continuarem em adoção, o nível de inadimplentes tende a ser eliminado na empresa ou atingindo um volume de devedores considerados normal no contexto empresarial.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante do estudo exposto e dos dados coletados, as principais conclusões tiradas sobre a influência que o controle financeiro exerce na prevenção da inadimplência de gestão de empresas prestadoras de serviços foram que, apesar das corporações conhecerem o risco da concessão de crédito, elas se sujeitam a ele pelo fato de que isso os permite continuar no mercado competitivo.

Para evitar os impactos causados pela inadimplência, o gestor deve obter meios de reverter essa situação. Para tanto, foram apresentadas algumas recomendações que permitiram aprofundar o modelo de gestão, no sentido de reduzir tal agravante, reduzir custos e aumentar o lucro das empresas, tornando-as mais competitivas e fortalecendo a gestão financeira das mesmas. Essas sugestões foram, por exemplo, se o contratante não cumprir com os seus deveres contratuais, a instituição realiza uma cobrança interna via telefone, tentando fazer uma negociação da dívida, para que nenhuma das partes se prejudique; caso isso não seja suficiente, ela recorre a empresas especializadas em cobrança. Em último caso, a empresa deve utilizar a cobrança jurídica, a fim de que os maus pagadores, mesmo atrasados, gerem caixa futuro para a instituição.

Outro método sugerido foi iniciar a cobrança por boletos bancários, os quais permitem que, caso o pagamento não seja efetuado, a empresa credora possa acionar os instrumentos jurídicos, inclusive com a adoção formal de protesto de título em cartório, o que pode permitir a redução da ocorrência de débitos.

É saudável que a empresa possua um departamento específico de cobrança com capacidade técnica, que tenha conhecimento dos direitos e deveres judiciais. Além disso, o contrato inicial deve conter cláusulas claras e específicas de cobrança. É importante, também, utilizar um sistema de cadastro atualizado e ter um bom relacionamento com o cliente, isso permite que muitas vezes apenas a conversa seja necessária para resolver pendências.

Foi possível observar com a pesquisa que as instituições não podem se esquecer de que a inadimplência sempre ocorre e, por isso, devem trabalhar com um percentual para a mesma, evitando conflitos diretos com o cliente, e em último caso, cessar a prestação do serviço.

O estudo comprova que o controle financeiro é imprescindível na empresa e, quando bem aplicado, pode garantir um fluxo de caixa positivo, isto é, não somente ganhar dinheiro, mas saber aproveitá-lo corretamente para que o mesmo não seja desperdiçado. Ao término desse trabalho pode-se considerar que a empresa precisa implantar meios para ter o controle financeiro, e utilizar a demonstração do fluxo de caixa, dessa forma mantendo o acompanhamento das entradas e saídas, da busca por medidas que venham a diminuir o percentual da inadimplência para evitar conflitos futuros.

6 REFERÊNCIAS

BRASIL. LEI 10.406/2002. Código Civil Brasileiro. www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm. <Acesso: em 2/6/2014>

DALLEDONNE, Jorge. Gestão de Serviços: a chave do sucesso nos negócios. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FIORENTINI, S. R. B. Inadimplência: como evitar e resolver. Saiba mais. São Paulo, 19 jul. 2004. Disponível em: <http://www.asesonline.org.br/cartilhas/juridico/inadimplencia.pdf> Acesso em: 17 de Maio de 2014.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. Administração estratégica de serviços. São Paulo: Atlas, 1994.

PELEIAS, I. R. Gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

SANVICENTE, Antônio Zoratto & SANTOS, Celso da Costa: Orçamento na Administração de empresas: planejamento e controle .- 2. ed. – 21 reimp. – São Paulo: Atlas, 2011.

SCHRICKEL, W. R. Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SOBRAL, Filipe, ALKETA, Peci : Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TEIXEIRA, Adriano Fernandes; SILVA, Alexandre Ricardo da. Créditos de difícil recebimento: crédito, cobrança, inadimplência e os seus tratamentos contábeis. 1 ed. Franca: Facef, 2001.

TÓFOLI, I. Administração financeira empresarial: uma tratativa prática. Campinas: Arte Brasil, 2008.