

IDENTIFICAÇÃO:**Título : CONCESSÃO DE CRÉDITO A CLIENTES****Atributo : PONTUALIDADE NO RECEBIMENTO****Processo : ANÁLISE DE CRÉDITO**

ORIENTAÇÕES SOBRE O INSTRUMENTO:**O QUE É:**

Trata-se de documento cujo objetivo é orientar o empresário na hora de conceder crédito a seus clientes, visando a redução da inadimplência em seu negócio e, conseqüentemente, evitando prejuízos decorrentes do não recebimento, com pontualidade, dos bens, produtos ou serviços que são vendidos através dessa modalidade (vendas à crédito) de comercialização.

PARA QUE SERVE:

Serve para instruir o empresário no uso de práticas corretas de administração e concessão de crédito e, ainda, para se atingir os seguintes objetivos :

- Aumentar as vendas;
- Manter políticas de crédito eficazes;
- Fornecer crédito com maior segurança e menor risco;
- Garantir o recebimento;
- Manter um fluxo de caixa previsível e confiável;
- Reduzir custos na liberação de crédito;
- Reduzir custos na recuperação de crédito.

COMO SE UTILIZA:

A gestão de crédito e cobrança pressupõe uma ação coordenada da análise e liberação do crédito, e uma eficiente recuperação de parcelas em atraso. Com este instrumento sua empresa pode aumentar a eficiência dos processos de crédito e cobrança, reduzindo riscos e perdas com inadimplência.

É quase uma arte equilibrar a concessão de crédito e sua eficiente recuperação. Diversas perguntas precisam de respostas rápidas e precisas:

- Como conceder crédito sem se arrepender amanhã?
- Como escolher os melhores clientes para fidelizar através da concessão de crédito?
- Como acompanhar o comportamento destes clientes ao longo do tempo?
- Como acompanhar o comportamento dos clientes que se tornaram inadimplentes?
- Quais os motivos que levaram bons clientes e tornarem-se inadimplentes?
- Como antecipar estes problemas e tomar decisões prévias, reduzindo a taxa de inadimplência?

- Quais os clientes que devem ser acionados primeiro? Os que devem mais ou os que devem há mais tempo?
- Quais são meus cobradores mais eficientes?
- Como reduzir o número de ações de cobrança aumentando a recuperação de créditos?
- Quando vale a pena terceirizar a carteira de cobrança?

A seguir, apresentamos recomendações que permitem distinguir os quatro principais fatores de sucesso na implantação de uma política de crédito. Esses fatores, que chamamos “regras de ouro”, são de implementação simples e conseguem resultados significativos, tanto na redução da inadimplência, quanto na recuperação de parte ou totalidade da dívida nas situações mais difíceis (falências, concordatas, liquidações...).

Regra nº 1 : Informação pertinente sobre os devedores.

É preferível não fazer negócios, que arriscar trabalhar com alguém sem ter uma idéia sobre a sua capacidade e intenção de pagar. Portanto, obter informações pertinentes sobre os devedores é uma condicionante à concessão de crédito.

Onde obter essas informações?

As fontes de informação devem ser múltiplas e diversificadas.

- Consulte o seu banco. Pergunte ao gerente da sua conta se ele conhece elementos que contra-indiquem o cliente.
- Se fizer uma análise dos balanços, tenha a certeza que os mesmos são verdadeiros (documentos auditados, cópia da declaração de IR ...). Não é necessário ser um especialista em análise financeira para avaliar a situação financeira de uma empresa. Alguns índices são suficientes (existência de lucro e índices de liquidez favoráveis, por exemplo).
- Obtenha dados das agências de informação comercial (elas fornecem dados sobre pessoas jurídicas ou físicas). Esses serviços são pagos. Se não quiser gastar faça como indicado anteriormente, consulte o seu banco ou faça uma pequena avaliação financeira da empresa.
- Se o volume de negócio o justificar, e consoante a localização do cliente, visite as instalações dele (nada como seus próprios olhos para avaliar uma situação).

Peça informação ao próprio cliente.

- Se o cliente for pessoa física, exija os documentos de identidade, um comprovante de endereço e do contato telefônico.
- O preenchimento de um formulário pelo próprio cliente é uma condição para a concessão de crédito, quer o cliente seja pessoa jurídica ou física. Nessa ficha, reserve um campo onde devem ser indicados os contatos de duas ou três pessoas que possam fornecer recomendações. As pessoas indicadas devem ser contatadas para confirmar que recomendam o cliente. Juntar à ficha uma cópia da identidade do cliente (CNPJ, CPF).
- Se o cliente for uma empresa, peça o contato dos seus maiores fornecedores. Com o contato com as pessoas indicadas já é possível eliminar clientes sem reputação.

Comprometer a Área Comercial.

- O pessoal da área comercial é muitas vezes representa o melhor caminho para saber a verdadeira situação dos clientes. Devem estar interessados na aprovação e manutenção do crédito acordado aos clientes.
- Para evitar que se faça vendas, apesar da situação de inadimplência em que se encontra o devedor, as comissões dos comerciais devem estar baseadas, não no faturamento realizado, mas sobre os valores recebidos.



Estabelecer um teto de crédito.

- No fim do processo de avaliação do futuro cliente, você deve estabelecer um teto de crédito.
- O valor deve corresponder a um volume de compra considerado normal em relação à capacidade de pagamento do cliente.

Regra nº 2: A proteção do fiador ou da garantia bancária.

Se o não pagamento da dívida puder colocar em perigo o equilíbrio financeiro ou o futuro da sua empresa, exija uma garantia bancária ou um fiador.

- Conseguir um fiador ou uma garantia bancária já é um sinal que o devedor convenceu uma pessoa ou um banco da sua boa fé e da sua capacidade em honrar seus compromissos. O fiador ou o banco sabe que, em caso de incumprimento do devedor, a responsabilidade será dele, e por isso terá o maior cuidado antes de conceder seu aval.
- Outro aspecto da garantia é que, se o fiador ou o banco erraram na sua avaliação e se o devedor não cumprir o compromisso, podemos nos ressarcir da dívida junto a eles. Para que este aspecto seja efetivo, é necessário tomar alguns cuidados que expomos nos pontos seguintes.

Fiador

- O valor do fiador, tanto quanto à prevenção, como quanto à execução, reside nas conseqüências que o mesmo sofreria em caso de incumprimento do devedor principal. Conseqüentemente, a garantia do fiador tem valor se ele tiver algo a perder em caso de inadimplência do devedor. Por isso ele deve ter bens susceptíveis de garantir a dívida.
- Você deve rejeitar o cliente se suspeitar que ele recorreu a um “fiador profissional”.
- Você deve apurar a ligação entre o fiador e o devedor.
- Você deve exigir que o fiador seja proprietário de um imóvel, preferencialmente no seu Estado. Está situação facilita a verificação e a execução eventual dos bens.
- Você deve ter o contato do fiador, pois ao contatá-lo, poderá exercer indiretamente uma pressão sobre o devedor.
- As certidões do fiador devem ser pedidas e analisadas. Um fiador sem bens ou com os bens comprometidos não serve.

Garantias bancárias.

- A garantia deve ser emitida por um banco que você considera confiável.
- Privilegie as garantias “1st demand”. Este tipo de garantia impede que o devedor bloqueie o pagamento do banco. Assim, você pode acionar a garantia quando quiser e o banco terá que pagar, independentemente dos argumentos que invoca o devedor.
- A garantia deve ser confirmada com o banco e o original do documento deve ser guardado num local seguro.



Outras garantias

- Destacamos o fiador e a garantia bancária pela forte segurança que eles oferecem. Obviamente, os outros tipos de garantia (hipoteca, aval, penhora ...) podem deixar mais segura a situação do credor se você toma o cuidado de verificar a existência, a situação legal dos bens e direitos objetos de garantia.

Regra nº 3: Controle contínuo dos seus devedores.

A redução das perdas ligadas à inadimplência passa pelo controle da evolução dos recebimentos e pela previsão de um conjunto de ações a implementar quando se verifica um atraso.

- Controle dos tetos e dos atrasos.

Ter um controle permanente dos clientes com uma planilha que indica para cada cliente: o total da dívida, o valor não vencido, o valor vencido (a parte vencida é classificada por períodos de antiguidade, < 15 dias, >15 dias e <30 dias, >30 dias e <60 dias ...). Esta planilha deve estar atualizada e analisada semanalmente. Convém ter esta planilha emitida diretamente pelo seu programa financeiro. Com os clientes que ficam com notas fiscais vencidas, devem-se tomar logo providências. Deve haver uma pessoa encarregada e responsável deste controle.

- Negociar um plano de liquidação.

O princípio de base é contatar o devedor inadimplente assim que a dívida estiver com atraso. Com isso, é perguntado o motivo do atraso e é negociada uma nova data para o pagamento.

Anotar as informações fornecidas pelo cliente, motivo do atraso, nome e cargo das pessoas contatadas, nova data negociada.

Pedir que o seu devedor lhe envie, via fax/e-mail, solicitação de novo prazo de pagamento, com indicação do motivo do atraso. Você está fazendo um favor ao seu devedor ao dar-lhe um novo prazo. O mínimo que ele deve fazer é cumprir esta formalidade. Tente obter um cheque pré-datado com o novo vencimento.

Se o seu cliente não puder pagar de uma só vez o débito, procure negociar um novo plano de liquidação da dívida. Avise ao comercial sobre a situação e pondere já a aplicação de juros. É melhor cortar o fornecimento ou condicioná-lo aos pagamentos previstos.

Regra nº 4: Agir rápido

Não deixar a situação piorar. Se houver descumprimento dos pagamentos, você deve agir rapidamente. Quem recebe é quem “ataca primeiro”.

- Tenha um plano de ação.

As empresas que conseguem melhor o ressarcimento das quantias devidas são aquelas que já têm pronto um “manual de cobrança” para agir logo que a inadimplência fique patente.

Este plano de ação relata as etapas e as medidas a serem tomadas consoante à evolução da situação.

Se o plano de liquidação (ver regra nº 3) que foi negociado com o devedor, não está sendo cumprido ou se a negociação com o devedor não permitiu chegar a um acordo sobre uma nova data de pagamento, devem ser rapidamente tomadas as mais drásticas medidas previstas no plano de ação.

Exemplo de plano de cobrança:

A seguir indicamos algumas das medidas que podem constar num plano de cobrança.

Etapa 1: Enviar uma carta registrada, com Aviso de Recebimento, que dá um prazo de uma semana para honrar o seu compromisso. Se isso não acontecer, é indicado que serão tomadas as ações judiciais adequadas.

Etapa 2: Cortar totalmente o fornecimento. Contatar o fiador e as pessoas que deram recomendações, para comunicar a situação de inadimplência do devedor.

Etapa 3: Divulgar a situação do inadimplente no mercado onde ele atua. Essa medida é muito eficaz junto dos devedores mais desonestos. A divulgação da fama de caloteiro impossibilita a continuação da sua atividade e eles costumam liquidar seus compromissos para se livrar de tal fama.

Etapa 4: Pressionar, enviando seus funcionários à empresa para pedir explicações sobre a situação.

Etapa 5: Pedir ao seu advogado para entrar em contato com o cliente. Uma ligação feita por um advogado é uma clara demonstração da sua determinação em reaver o que é seu.

Etapa 6: Protestar as dívidas no cartório e comunicar ao devedor esta providência.

Etapa 7: Executar as garantias ou responsabilizar os fiadores.

Etapa 8: Outras ações judiciais apropriadas : pedido de falência, execução ...

A cada etapa é associado um prazo. Se nesse prazo as medidas previstas não surtirem efeitos, passa-se à etapa seguinte. Obviamente, o calendário estabelecido não é rígido. Se o comportamento do devedor demonstrou má fé logo de início, fica caracterizada sua

intenção de não pagar. Neste caso tome logo medidas mais drásticas.

- Tente chegar a um acordo

“Um mau acordo é melhor do que um bom processo”. Se você perceber que a situação do devedor é muito complicada, se não tiver garantia ou fiador, e se achar que nunca conseguirá reaver a totalidade da dívida, tente um acordo com ele.

Tente recuperar uma parte das suas mercadorias. Tente obter bens em troca, ou até abra mão de uma parte da dívida, recebendo algum pagamento imediato parcial.



FERRAMENTA :

Apresentamos abaixo modelo de ficha cadastral que pode ser utilizada diretamente ou personalizada/adaptada por sua empresa.



Cadastro de Pessoa Física			
Nome	Identidade- Órgão emissor	CPF	
Endereço Residencial (Rua, Av, Praça, etc.)		Nº	Complemento
Bairro/ Cidade /Estado	CEP	Tel	Complemento
Endereço Comercial (Rua, Av, Praça, etc.)		Nº	
Bairro/ Cidade /Estado	CEP	Tel	
E mail			
Data de nascimento	Nacionalidade	Natural de (Cidade/ Estado)	
Filiação	Estado Civil		Regime de casamento
Grau de instrução	Profissão		
Nome do Cônjuge	CPF do Cônjuge	Atividade do Cônjuge	

Atividades		
Empresa atual	CNPJ	
Cidade	Cargo	Período
Empresa anterior	CNPJ	
Cidade	Período	

Renda Mensal

Honorários, Pró-labore, Vencimentos

Alugueis

Outras Rendas

Total

Participação em Empresas

Nome da Empresa

CNPJ

Cidade/ Estado

Capital da empresa

Participação %

Firma Individual

Nome fantasia

Ramo de atividade

Capital social

Endereço Completo

Nº de registro na junta comercial

Data

CNPJ

Inscrição Estadual

Imóveis Urbanos/ Rurais

Tipo / Endereço

Área (M²)

Cartório/ Cidade

Nº da matrícula

Valor Estimado

1.

2.

3.

Ônus Sobre Imóveis

Credor ou usufrutuário

Tipo do ônus

Vencimento

Saldo devedor

1.

2.

3.

Dívidas		
Bancos / Financeiras - Endereço	Valor	Vencimento

Fontes de Referência		
Bancárias	Nº da agência	Cidade / Estado
Comerciais	Telefone	Cidade / Estado

Proponente	
<p><i>Autorizamos a empresa..... a acessar cadastros de entidades públicas (federais, estaduais e municipais) e privadas, bem como qualquer banco de dados, para a avaliação de risco necessária ao exame do pedido de concessão de crédito.</i></p> <p>Declaramos, sob as penas da lei, que todas as informações e dados constantes desta ficha são a expressão da verdade e por elas nos responsabilizamos.</p> <p>NOME DO DECLARANTE:</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">Local e Data</p> <p style="text-align: right;">_____</p> <p style="text-align: right;">Assinatura</p>	
<p>ANEXAR OBRIGATORIAMENTE - Cópia do CPF, RG e Comprovante de Residência</p>	

CONSIDERAÇÕES GERAIS:

a) Ao conceder crédito para seus clientes há que se ter o cuidado de respeitar o Código de Defesa do Consumidor, e ficar atento principalmente aos seus artigos de nº 42 e 52 que dispõem sobre o seguinte :

Art. 42, CDC

O Código não permite que o fornecedor, na cobrança de dívida, ameace ou faça o consumidor passar vergonha em público. Não permite, também, que o fornecedor, sem motivo justo, cobre o consumidor no seu local de trabalho.

É crime ameaçar, expor ao ridículo ou, injustificadamente, interferir no trabalho ou lazer do consumidor para cobrar uma dívida (art. 71, CDC).

Se o fornecedor cobrar quantia indevida (o que já foi pago, mais do que o devido, etc.), o consumidor terá direito de receber o que pagou, em dobro, com juros e correção monetária.

O fornecedor tem a obrigação de informar:

- o preço do produto ou serviço em moeda nacional, os valores dos juros de mora e a taxa de juros do financiamento;
- os acréscimos previstos por lei;
- a quantidade e a data de vencimento das prestações;
- o total a ser pago à vista ou financiado.

A multa por falta de pagamento não pode ser maior do que 2% do valor da prestação.

O pagamento da dívida toda ou de parte dela, dará direito a redução proporcional dos juros e outros acréscimos.

b) Outro aspecto que deve ser levado em conta quando sua empresa passa a operar com vendas à prazo é o gerenciamento de sua carteira de crédito, sobretudo no que diz respeito aos índices de inadimplência que ela irá apresentar ao longo do tempo. O índice histórico medido (percentual) deve ser considerado um custo a mais, que você deverá levar em conta ao calcular sua margem de lucro.