

ANÁLISE DA INADIMPLÊNCIA ASSOCIATIVA DE UMA ENTIDADE DE CLASSE

Elaine Bronze dos Santos ¹, Antônio Carlos Estender²

Este trabalho tem por objetivo criar ferramentas e procedimentos com o intuito para reduzir a inadimplência da contribuição associativa, com isso busca-se esclarecer algumas formas ou meios para diminuí-la e apresentar sugestões de melhorias, elaborando estratégias e técnicas práticas para as atividades de cobrança. O trabalho mostrou que a Entidade pratica algumas medidas para conseguir melhorar os resultados, mas os procedimentos tem sido insuficientes para diminuir o inadimplemento. Este artigo aborda aspectos gerais da gestão financeira e inadimplência. São apresentadas novas formas para lidar com a inadimplência ou ao menos minimizá-la para ajudar a entidade a conviver com este problema. Foi aplicado um questionário, a partir do qual se verificou as deficiências nas atividades financeiras, bem como nos processos de cobrança realizados. Portanto, pode-se afirmar que a empresa em estudo necessita da adoção de uma política de cobrança mais específica e clara, a fim de atender aos associados. Assim, o importante é tentar amenizar a inadimplência através destes recursos, visto que é impossível trabalhar com uma taxa zero de inadimplência.

Palavras-Chave: Cobrança. Inadimplência. Gestão Financeira. Processos.

This work aims to create tools and procedures in order to reduce the delinquency of membership contribution, thus seeks to clarify some ways or means to diminish it and make suggestions for improvements, developing strategies and practical techniques for the activities of collection. The work showed that the Entity practices some measures to achieve better results, but the procedures have been insufficient to reduce the non-payment. This article discusses general aspects of financial management and default. New ways are given to deal with the default or at least minimize it to help the organization to cope with this problem. Questionnaires were applied, from which was verified the shortcomings in the financial activities, as well as in the recovery procedures carried out. Therefore, it can be stated that the company under study requires the adoption of a more specific and clear charging policy, in order to serve the members. Thus, the important thing is to try to soften the nonattendance through these resources, since it is impossible to work with a zero default rate.

Keywords: Collections. Default. Financial Management. Processes.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Guarulhos - Pça. Tereza Cristina, nº 88. Centro - Guarulhos - São Paulo - SP - Brasil. CEP: 07023-070. Email: elainebronze@yahoo.com.br

² Professor da Universidade Guarulhos e Doutorando em Educação na PUC-SP. Pça. Tereza Cristina, nº 88. Centro - Guarulhos - São Paulo - SP - Brasil. CEP: CEP: 07023-070. Email: estender@uol.com.br

1. INTRODUÇÃO

Em razão das mudanças no ambiente externo, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a situação econômica. A gestão financeira desempenha papel fundamental nas tomadas de decisões da empresa tornando-se relevante no planejamento. Devido à crise mundial, as empresas vêm enfrentando inconvenientes econômicos, dentre essas dificuldades a inadimplência. A entidade tem se preocupado com os altos níveis de inadimplência, torna-se primordial buscar soluções para manter os índices de inadimplência sob controle. Entretanto, existe uma dificuldade para identificar as variáveis que impactam na inadimplência. A ausência de informações impede o uso de diversos mecanismos que possam reduzir os reflexos negativos causados pela inobservância da contribuição.

Não existem informações precisas quanto ao início da inadimplência no Brasil, mas a palavra ficou popular depois do Plano Real (1994), quando o Brasil registrou um aumento no volume de crédito e também um crescimento da inadimplência. As pesquisas apontam que o grau de endividamento vem crescendo, pela falta de planejamento financeiro dos recursos, no entanto, agravou-se consistentemente desde 2009, devido à crise mundial. O índice de inadimplência das empresas brasileiras registrou uma alta de 1,1% em abril, na comparação com março de 2014. De acordo com o Indicador *Serasa Experian*, o indicador cresceu 2,7%, na comparação anual. No primeiro quadrimestre do ano, o índice também subiu 6,2% - bem superior à alta de 2,0% registrada no mesmo período em 2013.

Como diminuir o nível de Inadimplência da Entidade?

Mesmo sendo uma associação sem fins lucrativos, necessita atingir bons resultados, com o propósito de cumprir seu papel junto às empresas associadas. As contribuições associativas são as principais fontes de arrecadação da regional, conseqüentemente, de fundamental importância para a obtenção de recursos. Algumas organizações adotam medidas e procedimentos, que torna possível diminuir o número de inadimplentes.

Analisar o nível da Inadimplência Associativa da Entidade. Identificar as ferramentas utilizadas e elaborar estratégias e técnicas práticas para as atividades de cobrança, no sentido de colaborar com a representatividade da Entidade e também com a geração de recursos que sustentam as atividades e aumentar as receitas da Distrital.

Com o mercado econômico cada vez mais dinâmico e a globalização acentuando esse cenário mais competitivo, é necessário desenvolver maior eficiência na gestão dos recursos. O equilíbrio financeiro é crucial para as organizações, a inadimplência acarreta diversas conseqüências indesejadas e prejudiciais, impossibilitando planejamento orçamentário. Desta forma, as empresas devem buscar informações e ferramentas que possibilitem viabilizar a melhoria dos resultados, para manter os índices de inadimplência o mais baixo possível e minimizar os seus efeitos. É importante para as empresas desenvolverem instrumentos capazes de subsidiar a gestão financeira. Este estudo irá proporcionar uma visão mais abrangente sobre como gerir a inadimplência, organizando melhor os controles financeiros, como também, a criação de uma política de trabalho mais adequada. O presente estudo constitui uma contribuição para a compreensão dos fatores competitivos da indústria na Região de Guarulhos pertencentes a uma cadeia produtiva do setor de industrial.

O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo e sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, utilizou-se a internet para acessar as bases de dados *Spell*, *Dedalus-Usp*, *Sibi-Usp*, *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*. Os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, ligados à temática, publicados entre o período de 1985 a 2009. A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre o período de junho a novembro de 2014.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é

discutida a questão do referencial teórico; Gestão Financeira e a inadimplência. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; estudo de caso, entrevistas, pesquisa bibliográfica e exploratória. Na terceira seção, foi apresentada a Entidade. Na quarta seção, resultados e discussões, onde os esforços serão direcionados a diminuir o nível de Inadimplência Associativa da Entidade. Na última seção, são expostas as conclusões finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Financeira e a Inadimplência

De acordo com Gitman (2007), a gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos, que abrange o planejamento, análise e controle das atividades financeiras da empresa, visando maximizar os resultados das atividades operacionais. O autor explica que a análise econômico-financeira possibilita identificar e compreender as variáveis que afetam a gestão dos recursos de uma empresa. Portanto, demonstra a necessidade de serem utilizadas ferramentas que permitam a realização de práticas de gestão financeira, que controlem a inadimplência dos associados. Este controle é primordial, pois com a diminuição da inadimplência, teremos maiores rendimentos obtidos, de modo que sejam suficientes para atender todas as despesas e custos incorridos na realização dos eventos e ações praticadas pela entidade.

Conforme Houaiss (2009), a palavra inadimplência significa falta de cumprimento de uma obrigação. Partindo deste pressuposto, a inadimplência refere-se, à falta de efetivação da obrigação de saldar a dívida pelo tomador do crédito. Então, cabe aos colaboradores, mais empenho para desenvolver métodos para gerenciar e diminuir a inadimplência de forma mais profissional, atuar como empresa e descartar os imprevistos, e utilizar um padrão administrativo que viabilize o pagamento da contribuição associativa.

Leone (2000) alega que uma política de cobrança eficiente não reduz a inadimplência entre os clientes, no entanto diminui as perdas que

a empresa poderá ter com estes clientes. Independente do volume de créditos em atraso que a empresa tenha, é importante investir no estabelecimento de uma política de cobrança. Para Medeiros, Brito E Araújo (2008), as políticas de crédito e de cobrança precisam estar em harmonia com as atividades e mercados envolvidos com os negócios da empresa. Portanto, essas políticas são imprescindíveis e precisam ser definidas de forma clara, além de dispor de procedimentos apropriados para executar o processo de forma estruturada e eficaz atingindo o objetivo principal, a diminuição da inadimplência.

Como descrito por Wernke (2008) a Gestão Financeira pode ser definida como um conjunto de métodos e técnicas utilizadas a fim de gerenciar os recursos financeiros das organizações com o objetivo de maximizar o retorno do capital investido.

Por conseguinte, são ferramentas que possibilitam o monitoramento e avaliação da empresa quanto à aplicação e o retorno dos recursos financeiros investidos. Porém, o setor financeiro, não utiliza ferramentas diferenciadas no controle dos recursos para diminuir a inadimplência. Dentro da gestão financeira, o planejamento é primordial para a tomada de decisões. Por isso, torna-se necessário administrar a inadimplência, para que os objetivos da entidade sejam atingidos.

Na opinião de Fiorentini (2010), a inadimplência tornou-se um dos fatores que mais atingem as empresas, fazendo com que os empresários sintam-se desfavorecidos financeiramente.

Cabe salientar, que no setor industrial a inadimplência diminui, pois a maioria dos seus clientes são fixos. Todavia, quando falamos de uma entidade de classe, o assunto deve ser abordado com muita cautela, pois as tratativas com os associados não podem ser da mesma maneira como um cliente comum, uma vez que o associado é tratado como um parceiro da entidade.

Gonçalves (2000), coloca que, os processos de negócios (business process) ou de clientes, classificam a forma de atuar da instituição, mantidos por outros processos internos,

finalizando em um produto ou serviço oferecido a um cliente externo.

Segundo Chiavenato (2006), gestão financeira representa a ação de suprir os meios de pagamento. De forma que, finanças abrange o planejamento financeiro, o fluxo de caixa, o levantamento de fundos, a utilização desses fundos e o seu controle financeiro para comparar o que foi realmente executado com os planos originais.

Cabe salientar, que o Planejamento Financeiro é um importante recurso para quantificar em termos financeiros os anseios declarados no Planejamento Estratégico, nos Planos Táticos e Operacionais. Além de indicar caminhos que levam a atingir os objetivos da empresa, e criar instrumentos de controle que envolva todas as suas atividades.

Oréfica (2007) coloca como um dos pontos preocupantes na gestão financeira, a inadimplência, ou o não cumprimento de uma operação financeira.

Sendo consideradas inadimplentes, as operações vencidas e não pagas há mais de noventa dias, com acréscimo de juros moratórios, multa contratual e outros encargos. Entretanto, essas regras não poderão ser utilizadas em uma entidade sem fins lucrativos, sem que seus associados sintam-se prejudicados.

Como caracteriza Ross; Westerfield; Jáffe (2002) a cobrança é uma maneira de adquirir o pagamento de contas vencidas, portanto, bem estruturada pode tornar-se bastante eficiente para diminuir a inadimplência. Através dela os recebimentos acontecem nas datas previstas, completando assim o ciclo operacional. Logo, demonstra que os problemas verificados baseiam-se na ausência de processos sistemáticos na cobrança das mensalidades das empresas associadas à Entidade.

Processo, como descrito por Oliveira (2007), é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, superar as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Para Silva (2004) construir a análise econômico-financeira é imprescindível o levantamento e processamento das informações contidas nos documentos pertinentes, a construção de indicadores econômicos financeiros e a elaboração de relatórios. Entretanto, uma Gestão Financeira eficaz é um fator decisivo para o sucesso de uma empresa. A gestão financeira, precisa ser fundamentada e orientada por um planejamento, aplicando ferramentas confiáveis com intuito de intensificar os rendimentos dos excessos de caixa ou estimar as necessidades futuras de financiamentos, para que possa tomar decisões certas e oportunas.

Benichio (2006) ressalta a importância da tecnologia, no setor de cobrança, pois envolve normalmente cálculos complexos nas renegociações de dívidas e agilidade nos processos operacionais, a fim de que não haja falhas, a tecnologia se faz absolutamente necessária à sobrevivência da organização e a preservação da transparência do relacionamento entre as partes. Por isso, a maioria das empresas sofre com a inadimplência, sendo que este é um dos fatores que mais atingem os setores do comércio e de serviços.

Segundo Jorion (2000), nenhuma medida de combate à inadimplência, seja preventiva ou corretiva, consegue resolvê-la sozinha; esclarece ainda que a inadimplência possui diversas causas e nenhuma medida isolada, dentre as atualmente conhecidas, consegue atacar todas as causas ao mesmo tempo. Pois, a não quitação de uma operação no prazo combinado caracteriza o cliente como inadimplente podendo a cobrança ser executada de forma justa e condizente com normas estabelecidas.

Os instrumentos de cobrança mais empregados segundo Tófoli (2008) são: correspondência, telefonema, visita pessoal, via bancária e judicial. Um processo de negócios "é o conjunto completo de atividades transacionais colaborativas e dinamicamente coordenadas que entregam valor para os clientes", afirma Smith; Fingar (2003).

Portanto, devem-se identificar as falhas nos processos e criar novas formas operacionais para obter melhorias e atingir os resultados. Consequentemente, a Gestão financeira aliada às

novas ferramentas e a uma gestão de cobrança eficaz, são mecanismos importantes que podem ser utilizados para diminuir a inadimplência.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (1989), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações cujos comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (1989), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bionomia (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) desenvolvimento teórico; e (3) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita à organização pesquisada.

Adotou-se a pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório; conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva, os quais a busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo.

Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido na área administrativa da empresa.

A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 2006).

Essa pesquisa também é inspirada no processo de análise interpretativa de Merriam (1998). De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado e que documentos são relevantes dependerá da disciplina teórica do estudo.

Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, a observação participante, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais.

O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais em entrevistas na cidade de Guarulhos. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998).

A(s) entrevista(s) para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários em diferentes níveis

hierárquicos. São eles: entrevistado 1, assistente financeiro, entrevistado 2, gerente administrativo e entrevistado 3, diretor da empresa da Entidade. As entrevistas foram realizadas entre os dias 25/09 e 30/09 do ano de 2014.

A(s) entrevista(s) foram realizadas no local de trabalho dos diretores no horário de expediente, visando facilitar a participação de todos os sujeitos da pesquisa. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita.

Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. A análise teve caráter descritivo. A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada e análise de documentos, por meio delas buscou-se compreender as razões que propiciaram o aumento da inadimplência, aplicando medidas eficazes para reduzir o nível de inadimplência. Analisar as ferramentas utilizadas e elaborar estratégias e técnicas práticas para as atividades de cobrança. Os entrevistados foram escolhidos pelo motivo de estarem relacionados, direta ou indiretamente, com a Gestão Financeira.

4. ENTIDADE DE CLASSE

A entidade de classe estudada é a maior entidade representativa do setor industrial na América Latina e atua em defesa da indústria paulista, fundada em 1928, reúne empresas industriais e suas controladoras, e associações ligadas ao setor produtivo, bem como empresas que possuem por objeto atividades diretamente relacionadas aos interesses da Indústria. Com sede na capital, a Entidade também está presente no interior do Estado de São Paulo, por meio de suas 42 Diretorias Regionais, Municipais e Distritais, formando uma sólida estrutura a serviço de cerca de 10 mil empresas associadas. A

Regional Guarulhos foi fundada em 13 de abril de 1982. A partir desta data, as indústrias instaladas na cidade e adjacências de Mairiporã, Arujá e Santa Isabel, puderam contar com uma entidade para representá-las e atender seus

anseios. Suas ações são baseadas na preservação dos interesses gerais da Indústria e de seus associados. Temas de interesse das classes produtoras são estudados, debatidos e levados às autoridades federal, estadual e municipais. Os associados da entidade têm à disposição um conjunto de serviços, bem como assessoria nas áreas jurídico-consultiva e técnica, econômica, comércio exterior, infraestrutura, tecnologia industrial, responsabilidade social, meio ambiente, crédito, e apoio em pesquisas, feiras, simpósios, rodadas de negócios, cursos, convênios e demais eventos promovidos pela Entidade.

A entidade tem sentido os efeitos da inadimplência por parte dos seus associados. A entidade precisa desses recursos com o intuito de promover ações para atender às necessidades dos associados.

A entidade associativa sede, tem um Sistema de Gerenciamento Integrado, que contém um sistema específico para gerenciamento e controle financeiro, onde são armazenadas todas as informações das finanças da Regional. O sistema disponibiliza ferramentas de controle, como relatórios.

A sede envia mensalmente a lista com todas as empresas associadas que não efetuaram o pagamento da contribuição associativa. Portanto, isso demonstra que existe um controle do que deveria ser recebido, embora tenham as informações, não existe o hábito de cobrar as empresas com atraso das mensalidades associativas. Eventualmente, quando existe um atraso superior a seis meses, e não há uma negociação através do telefone, a gerente administrativa efetua visitas aos associados a fim de obter uma solução mais viável para mediar a negociação. Conforme o artigo 5º do Estatuto Social será suspenso ou excluído o associado que deixar de pagar seis mensalidades.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas e nos sites das organizações, sendo que as informações retiradas dos sites da empresa contribuíram apenas para complementar a sua descrição. Os resultados do estudo visaram

responder, como reduzir o nível de Inadimplência Associativa da Entidade. Os resultados apresentados buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como dos dados obtidos a partir da observação *in loco* na organização.

As informações foram trabalhadas de forma a apresentar reflexões que venham a contribuir para Gestão Financeira e a Inadimplência, por se tratar de resultados muitas vezes complexos e de difícil mensuração a Gestão financeira assume destaque, principalmente quando tratamos de uma instituição sem fins lucrativos, porém existe a necessidade de apresentar de forma adequada os recursos por ela obtidos, e principalmente de que maneira foram utilizados. Um maior controle e gerenciamento adequado, demonstram competência da administração na aplicação dos recursos e na expectativa de atingir resultados.

A entidade civil sem fins lucrativos, possui cerca de 370 empresas associadas. Apesar de todos os cuidados do setor financeiro, ainda teve prejuízo com a inadimplência de seus associados como pode ser verificado na análise das demonstrações contábeis da empresa. Dentre os principais pontos levantados no último mês, segundo os dados econômico-financeiros, constantes nos relatórios do sistema gerencial acerca da perda causada pela inadimplência representou o valor total de R\$155.898,00.

O estudo buscou analisar a inadimplência e desenvolver ações que possibilitem a redução dos índices da mesma. Durante o desenvolvimento do trabalho, foram pesquisados os processos adotados atualmente na regional, com a finalidade de analisar as ferramentas utilizadas, as quais poderiam ser as causadoras da problemática. Foram analisados os dados a partir da coleta de dados de uma base de informações cedidas pelo setor financeiro.

O procedimento de cobrança é efetuado via telefone, não existe uma conduta definida, nem mesmo periodicidade determinada. No contato com o associado, o mesmo é informado sobre a quantidade de parcelas em atraso e caso ocorra a negociação, um novo boleto é gerado e encaminhado por e-mail. Neste caso, os dados são

transmitidos à gerente da regional, é emitido um parecer; em seguida, um relatório é elaborado e enviado para a Central.

Observa-se de acordo com as respostas do questionário e por observação pessoal que é por fatores internos que ocorre a grande maioria dos problemas apresentados. Portanto, entende-se que a inadimplência não acontece unicamente devido aos fatores externos, como políticas ou economia. Os controles internos são ineficientes ou até mesmo não utilizados, devido à falta de tempo dos funcionários do Financeiro.

Constatou-se que os problemas de inadimplência estão relacionados principalmente à estrutura dos processos, logo, percebemos que não há uma padronização nos procedimentos utilizados. Deve ser ressaltada, a inexistência de uma política de cobrança definida nas ações adotadas, salientando a importância de criar e estabelecer práticas padronizadas, definir quais ações que devem ser adotadas, assim como, verificar a execução das ações estipuladas. A cobrança ativa e uniforme irá fazer com que os associados efetuem seus pagamentos em dia ou mais rapidamente quando atrasados e, por consequência, diminuam os índices de inadimplência.

De acordo com esta análise, foram propostas algumas ações de controle e um plano de ação, os quais deveriam minimizar os índices atuais de inadimplência. Implementação de diversas ações com vistas a administrar os atrasos de pagamento, à regularização da dívida, estabelecer medidas possíveis e viáveis com objetivo de manter os índices em níveis mais toleráveis. Para obter melhoria a entidade em foco deverá adotar ferramentas de cobrança variadas com o objetivo de combiná-las e adequá-las aos associados e às situações apresentadas. São medidas simples, porém conseguem resultados significativos, tanto na redução, quanto na recuperação de parte ou totalidade da dívida nas situações mais difíceis. As atividades de cobrança devem ser estruturadas da seguinte forma:

Reestruturar o setor de cobrança com treinamento específico e funções detalhadas ao colaborador responsável; monitorar das ações relacionadas ao processo de cobrança, gerenciando pendências e controlando prazos;

Padronizar os processos; delinear a negociação e estipular acordos mais adequados para os associados.

Procedimentos: Cinco dias antes do vencimento da Contribuição Associativa, enviar e-mail com aviso da data de vencimento; Três dias após o vencimento da mensalidade, enviar e-mail lembrando aos associados de sua conta vencida; Sete dias após o vencimento, fazer contato por telefone para verificar os motivos para o atraso e negociar um novo acordo; Se a contribuição não for paga, é feito um segundo contato, comunicando tratar-se da última tentativa de negociação para evitar o cancelamento da associação.

Negociação: Deve-se questionar o motivo do atraso, ouvir suas alegações e utilizar argumentos para a quitação do débito imediatamente; Se o associado não puder quitar de uma só vez, acerte uma nova data para pagamento ou negocie um novo parcelamento; Anote as razões alegadas pelo associado à renegociação feita e o novo vencimento da parcela em atraso; Condicione a liberação dos serviços e benefícios ao cumprimento do acordo estabelecido.

Ferramentas que devem ser adotadas:

Cobrança por telefone - esta ferramenta já é utilizada pela Entidade, porém não obteve resultados satisfatórios nos últimos meses. Desta forma, esta alternativa deve ser aprimorada para obter maior funcionalidade e atingir os objetivos desejados. Após receber o relatório de inadimplência enviado pela sede, contatar os associados e negociar uma nova data para o pagamento. Se o associado não puder pagar de uma só vez o débito, procurar negociar um novo plano de liquidação da dívida.

O débito em conta via internet com simples implementação técnica, o comércio eletrônico é uma solução segura; E para facilitar, a mensalidade será debitada mensalmente. Segundo o Manual de Soluções do Banco do Brasil (2007) é uma modalidade de pagamento à vista, através do débito em conta corrente do comprador (Pessoa Física - *Business to Consumer* "B2C" ou Jurídica - *Business-to-business* "B2B") e crédito em conta corrente da empresa. A empresa receberá arquivo

com a demonstração de todos os pagamentos, incluindo os pagamentos via Banco Crediário, caso essa opção seja utilizada pelos compradores, bem como poderá iniciar transação de consulta, no site do Banco, para verificação do status de pagamento do pedido de compra/serviço. (Cobrança de Títulos, 2007).

Cobrança com Débito Automático, o cliente cedente gera sua cobrança e envia arquivo eletrônico para o banco, para agendamento/débito na conta corrente dos clientes sacados. (Bradesco 2001). Segundo Bradesco (2006), as vantagens do processo de apresentação eletrônica dos boletos de cobrança são: Eliminar a emissão física dos boletos de cobrança; Eliminar os custos com postagem dos documentos; Possibilitar a redução dos prazos de faturamento por parte dos clientes cedentes, pois a entrega passa a ser realizada de forma eletrônica; Garantir a disponibilização das informações para acesso a consulta e pagamentos dos seus compromissos; Favorecer a liquidação dos boletos, contribuindo para a redução dos custos com tarifa interbancária paga e o aumento da tarifa interbancária recebida; Favorecer o crescimento do volume de liquidações por meio dos canais eletrônicos, contribuindo para a redução das filas e de malotes nas agências/plataformas.

Cobrança Via E-mail, a cobrança via e-mail seria um processo muito eficiente, visto que ela atuaria de forma preventiva, podendo ser enviado com três dias de antecedência um aviso do vencimento do boleto. Enviar aos associados, e-mail com um código para que o cliente abra seu boleto e o imprima, ao invés de boletos via correio. Caso não seja detectado o pagamento, após 10 dias será encaminhado novo e-mail avisando o atraso na contribuição. Solicitando a gentileza, de estarem atentos ao vencimento do boleto, e havendo divergências, contatar o setor financeiro.

Segundo Leite (2009) cobrança "é uma atividade que exige estratégia além de marketing, modernos processos administrativos e sistêmicos, aliados a uma equipe de trabalho altamente qualificada e constantemente treinada, possibilitando assim redução de custos e aumento do índice de recuperação". Por conseguinte Benichio (2006) compreende que, em função, da

pressão existente nas empresas de cobrança em busca de maior eficácia na recuperação dos ativos e da necessidade constante de redução dos custos internos da operação, a tecnologia passou a ser vital para o negócio.

Diante do exposto podemos afirmar que a gestão financeira é um instrumento eficaz na busca por resultados positivos para diminuir o nível de Inadimplência da Entidade. É necessário selecionar e utilizar as práticas de gestão financeiras como ferramenta de gestão de forma que contribuam para o gerenciamento e controle na empresa. O departamento de cobrança é de extrema importância no contexto geral da gestão financeira, pois é a área responsável por gerar entradas no fluxo de caixa e por diminuir o prazo médio de recebimentos dos ativos em atraso. O resultado obtido através das entrevistas demonstra que existem problemas internos na política de cobrança utilizada pela empresa, principalmente no que se refere à estrutura dos processos, resultando o não recebimento dos débitos na data acordada entre as partes, pelo atraso da cobrança.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo tem como objetivo analisar e reduzir o nível de inadimplência, identificar as ferramentas utilizadas e elaborar estratégias e técnicas práticas para as atividades de cobrança. Foram analisados os processos adotados atualmente na regional e verificou-se que a empresa não tem procedimentos definidos quanto a uma política de cobrança aos associados.

Averiguou-se que a empresa costuma fazer apenas telefonemas e visitas pessoais. Não existem prazos estipulados para a cobrança após os vencimentos das contribuições associativas. A entidade deve estabelecer regras claras e objetivas para efetuar a cobrança dos associados que atrasam ou não efetuam o pagamento das mensalidades.

O estudo contribuirá com informações importantes para mensurar a inadimplência da diretoria regional, através de levantamentos e pesquisas buscando evidenciar ações para reduzir o nível de inadimplência e apresentar respostas

que possam instigar o associado a manter-se em dia com suas contribuições.

A Regional deverá instituir mensalmente um serviço de cobrança aos associados inadimplentes. Um colaborador, no departamento financeiro, será encarregado do controle dos pagamentos e identificação de associados inadimplentes. O mesmo irá identificar qual é a dificuldade do associado e procurar resolver em pouco tempo a questão da inadimplência. O associado com seis meses ou mais de inadimplência recebe uma carta de negociação para parcelar seus débitos. Esta negociação pode gerar resultados positivos para a Regional diminuindo a inadimplência.

A atuação do setor financeiro, em alguns casos antecipando-se ao vencimento, como no envio de e-mails com lembrete sobre o vencimento da parcela que ocorrerá após um ou dois dias, certamente reduza inadimplência. O diálogo com o devedor dois ou três dias após o vencimento de uma parcela permite ao credor compreender melhor o perfil do seu cliente.

Em alguns casos a alteração da data de vencimento da obrigação pode resolver o problema de um cliente que irá atrasar sua obrigação por muitos meses. Os procedimentos sugeridos poderão reduzir os riscos. Neste contexto, é possível observar que tais práticas são demasiadamente simples, porém contínuas. No entanto, existe a necessidade de evoluírem das práticas atuais, havendo a necessidade apenas de algumas adaptações com os sistemas atuais existentes no mercado.

Com a aplicação de uma política de cobrança eficiente, é possível verificar vantagens como, maiores benefícios para a entidade reduzindo os riscos assumidos e diminuindo a inadimplência, evitando assim problemas financeiros ocasionados pelo não cumprimento da contribuição associativa.

A entidade irá obter resultados positivos e com as sugestões propostas, portanto, a empresa terá condições de reunir e dar suporte ao empresariado associado a Entidade, além disso, as empresas poderão usufruir melhor de todos os serviços da entidade mantendo assim uma relação de satisfação entre a regional e seus associados.

Para que a inadimplência seja tratada com mais eficiência e eficácia, é recomendável, estruturar melhor a política e estrutura de cobranças que integrem: setor específico de cobranças, facilidades de pagamentos das mensalidades, pessoas treinadas especificamente para cobrança, acompanhamento sistemático da parte financeira do setor de cobranças, entre outras medidas.

A cobrança é uma ferramenta muito importante, e tem assumido cada vez mais um papel notável dentro das organizações. Uma política de cobrança estruturada é um mecanismo fundamental para o controle financeiro da empresa, técnicas básicas e simples podem ser utilizadas de forma eficaz. À medida que a nova gestão financeira for implementada, a gestora da regional poderá mostrar aos associados às vantagens de manter em dia seus pagamentos. Mantendo o nível de satisfação dos associados em relação aos serviços prestados com o apoio da gestão, e futuramente representar um maior número de novos associados.

Como sugestão de estudos futuros, podem ser realizadas pesquisas empíricas nesse setor, não encontradas durante a realização desta pesquisa. É necessário ressaltar a importância de investir em novas pesquisas empíricas sobre Gestão Financeira, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre estes conceitos.

A contribuição relevante é de natureza teórica, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados à Inadimplência e Cobrança (Bendassolli et al., 2009).

Analisando o referencial teórico, notou-se que a Gestão Financeira e Inadimplência são o eixo teórico mais condizente com as necessidades expressas da organização, para compreender a importância da Gestão Financeira como mecanismo de controle no gerenciamento dos procedimentos, ações e rotinas para a melhoria na gestão da inadimplência, impactando na melhoria nos serviços prestados pela entidade todos os associados.

Acredita-se que o estudo pode contribuir na tomada de decisões de outras empresas que

estejam revendo seus processos. (FLEURY; FLEURY, 2001).

7. REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL S.A. – Diretoria de Gestão de Pessoas/Diretoria de Crédito. Apostila: Risco de Clientes. Brasília: UF Infra-DEMAS/Grafi, 12/2005.

BENDASSOLI, P. F. et al. **Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades.** RAE, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.

BENICHIO, Luiz Eduardo. **A Tecnologia na área da cobrança, Entrevista com Luiz Eduardo Benichio,** Credit One News, <http://www.creditone.com.br/viewjornal.asp?Contentid=437>; julho 2006, consulta realizada em 12/09/2014.

BONOMIA, Thomas V. - **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process.** Journal of Marketing Research, Vol XXII, May 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração financeira. Uma abordagem introdutória.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2006. 116 p.

FIORENTINI B. Sandra Regina Consultora do SEBRAE/SP. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/midioteca/publicacoes/artigos/financas_contabilidade/cuidado_inadimplencia, acesso em 11/09/2014.

FLEURY, Maria Thereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência.** RAC, edição especial 2001, p.p. 183-196.

FLORES, J. F. (1994). **Análises de dados qualitativos - aplicações a investigação educativa.** Barcelona: PPU.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** 10ª. ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo.** In: Silva, A. B., Godoi, C. K., BANDEIRA-MELLO, R. (orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e método. São Paulo: Saraiva 115-146, 2006.

- GONÇALVES, José Ernesto L. **As empresas são grandes coleções de processo**. RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.
- HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.
- JORION, Philip. **Valor e risco**. MacGraw Hill, 2000.
- LEITE, Elias Júnior Araújo. **A importância da Gestão Financeira em tempos de crise**. 2009. Disponível em : <http://www.administradores.com.br/informese/artigos/a-importancia-da-gestao-financeira-em-tempos-de-crise/34270/>. Acesso em: 10/09/2014.
- LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implementação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MANUAL BRADESCO. Formas de apresentação eletrônica de boletos. São Paulo, 2006
- MEDEIROS, K. M.; BRITO, F. I, e ARAUJO, A. O. **Gestão de Crédito e Cobrança: análise dos resultados da terceirização em uma financeira**. In: Congresso USP Iniciação Científica em Contabilidade, 5º, 24 e 25 de julho de 2008, São Paulo, Anais. São Paulo: USP, 2008. Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos82008/115.pdf>. Acesso em 21 fev. 2015.
- MERRIAM, S.B.: **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistema de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ORÉFICE, R. A. F. **Renegociação de créditos inadimplentes: o comportamento do cliente perante o processo de cobrança**. Dissertação (MPA) Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2007.
- RYNES, S., GEPHART, R. P., JR. **From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal**. Academy of Management Journal, 47 (4), 454-461, 2004.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- SMITH, H.; FINGAR, P. **Business process management: the third wave**. Tampa: MeghanKiffer, 2003.
- TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial: uma tratativa prática**. Campinas: Arte Brasil, 2008.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.
- WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais**/ Rodney Wernke. - Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.
- YIN, Robert K. - **Case study research - design and methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.