

Denis Medina Herbelha

# GESTÃO de CRÉDITO e COBRANÇA

Ferramentas e Modelos para Analisar,  
Decidir e Gerir a Área de Crédito e Cobrança



editora  
VIENA

Denis Medina Herbelha

# **Gestão de Crédito e Cobrança**

## **Ferramentas e Modelos para Analisar, Decidir e Gerir a Área de Crédito e Cobrança**



editora  
**VIENA**

1ª Edição  
Bauru/SP  
Editora Viena  
2023

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>1. GESTÃO DE CRÉDITO E COBRANÇA.....</b>	<b>19</b>
1.1. Atribuições e Responsabilidades da Área de Crédito e Cobrança nas Organizações .....	21
1.2. Princípios e Objetivos da Área de Cadastro .....	22
1.3. Princípios e Objetivos da Área de Crédito .....	23
1.4. Princípios e Objetivos da Área de Cobrança.....	24
1.5. Estrutura da Área de Cadastro, Crédito e Cobrança nas Organizações .....	25
1.6. Sigilo das Informações e Lei Geral de Proteção de Dados.....	26
<b>2. SOBRE EMPRESAS, PESSOAS E ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>31</b>
2.1. Diferenciação entre Pessoa Física e Pessoa Jurídica .....	33
2.2. Tipos de Empresas e Responsabilidade dos Sócios.....	33
2.2.1. Microempreendedor Individual – MEI .....	34
2.2.2. Microempresa – ME .....	34
2.2.3. Empresa de Pequeno Porte – EPP .....	35
2.2.4. Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI .....	36
2.2.5. Sociedade Limitada – LTDA.....	37
2.2.6. Sociedade por Cotas de Participação – S/C .....	38
2.2.7. Sociedade Anônima – S/A .....	39
2.2.8. Organização Não Governamental – ONG.....	41
2.3. Modelo Tributário no Brasil.....	42
2.3.1. Simples Nacional .....	42
2.3.2. Lucro Presumido .....	43
2.3.3. Lucro Real .....	45
<b>3. RELEVÂNCIA DAS INFORMAÇÕES CADASTRAIS .....</b>	<b>51</b>
3.1. Base de Dados .....	53
3.2. Ficha Cadastral e seus Elementos .....	54
3.3. Informações Públicas Disponíveis .....	55
3.3.1. Receita Federal.....	56
3.3.2. Sintegra .....	57
3.3.3. Junta Comercial.....	58
3.3.4. SERASA .....	59
3.3.5. Associação Comercial de São Paulo.....	59
3.3.6. Sisbacen.....	61
3.3.7. Informações Disponíveis na WEB.....	61
3.3.8. Redes Sociais.....	62
3.4. Informações Contábeis .....	63
3.5. Informações Complementares de Faturamento e Cobrança.....	64
<b>4. ANÁLISE DE CRÉDITO .....</b>	<b>67</b>
4.1. Análise Documental.....	69
4.1.1. Informações Cadastrais .....	71
4.1.2. Pedidos e Contratos de Fornecimento.....	72
4.1.3. Condições de Pagamento.....	72

4.2.	Análise de Informações de Agências de Crédito.....	73
4.2.1.	Cadastro Negativo .....	74
4.2.2.	Cadastro Positivo .....	74
4.3.	Análise de Informações de Pessoa Física .....	75
4.4.	Análise de Informações de Pessoa Jurídica .....	76
4.5.	Análise das Demonstrações Financeiras .....	78
4.5.1.	Principais Demonstrações Financeiras Brasileiras .....	79
4.5.2.	Análise Horizontal / Temporal .....	82
4.5.3.	Análise Vertical .....	84
4.5.4.	Índices Financeiros Empresariais .....	85
4.5.5.	Ponderações sobre Desenvolvimento Econômico e Inflação .....	92
4.6.	Consulta de Referências Comerciais.....	93
4.7.	Políticas Empresariais de Crédito .....	94
4.8.	Limites de Crédito .....	96
4.9.	Alçada de Decisão .....	98
4.10.	Comitê Interno de Crédito .....	98
<b>5.</b>	<b>GARANTIAS DE CRÉDITO .....</b>	<b>103</b>
5.1.	Disponibilização de Bens em Garantia.....	105
5.2.	Hipoteca.....	106
5.3.	Alienação Fiduciária.....	107
5.4.	Penhor .....	108
5.5.	Avalista Garantidor .....	110
5.6.	Garantias Bancárias.....	111
5.7.	Carta de Crédito .....	113
5.8.	Carta Fiança .....	115
5.9.	Warrant .....	117
5.10.	Seguro de Crédito .....	119
<b>6.</b>	<b>COBRANÇA.....</b>	<b>125</b>
6.1.	Tipos de Cobrança.....	128
6.2.	Meios de Cobrança.....	129
6.2.1.	Cobrança Prévia.....	131
6.2.2.	Cobrança Amigável.....	132
6.3.	Cobrança de Vencidos.....	134
6.3.1.	Prazos de Cobrança.....	135
6.3.2.	Negativação e Protesto .....	137
6.4.	Empresas Especializadas em Cobrança .....	138
6.5.	Cobrança Extra Judicial .....	138
6.6.	Cobrança Judicial .....	139
6.6.1.	Pedido de Falência como um Instrumento de Cobrança .....	140
6.7.	Câmaras de Arbitragem .....	141
<b>7.</b>	<b>GESTÃO DE RISCO DE CRÉDITO .....</b>	<b>145</b>
7.1.	Risco por Setor .....	147
7.2.	Ações para Controle de Inadimplência.....	150
7.3.	Gestão de Inadimplência Bancária .....	151
7.4.	Custo Monetário da Inadimplência.....	153
7.5.	Mercado de Derivativos de Crédito.....	154
<b>8.</b>	<b>PREVENÇÃO DE FRAUDE.....</b>	<b>159</b>
8.1.	Fraude .....	161
8.2.	Tentativa de Fraude .....	164

<b>9.</b>	<b>CRÉDITO INTERNACIONAL .....</b>	<b>167</b>
9.1.	Bureau de Crédito Internacional .....	170
9.2.	Carta de Crédito / Fiança Internacional .....	172
9.3.	Seguro Internacional de Crédito .....	177
9.4.	Financiamento à Importação .....	178
9.5.	Financiamento à Exportação .....	179
<b>10.</b>	<b>MODELO DE ANÁLISE E DECISÕES DE CRÉDITO .....</b>	<b>185</b>
10.1.	Ferramentas para Análise de Crédito .....	187
10.2.	Armadilhas do Processo Decisório .....	191
10.3.	Influências da Área Comercial nas Decisões .....	194
<b>CONCLUSÃO .....</b>		<b>199</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>		<b>203</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>		<b>205</b>



# LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<i>ABGF</i>	<i>Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores.</i>
<i>ACC</i>	<i>Adiantamento sobre Contrato de Câmbio.</i>
<i>ACE</i>	<i>Adiantamento sobre Cambiais Entregues.</i>
<i>ACSP</i>	<i>Associação Comercial de São Paulo.</i>
<i>B2B</i>	<i>Business to Business.</i>
<i>B2C</i>	<i>Business to Consumer.</i>
<i>BACEN</i>	<i>Banco Central do Brasil.</i>
<i>BP</i>	<i>Balanço Patrimonial.</i>
<i>CDS</i>	<i>Credit Default Swap ou simplesmente Swap de Crédito.</i>
<i>CNAE</i>	<i>Código Nacional da Atividade Econômica.</i>
<i>CNPJ</i>	<i>Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.</i>
<i>COFINS</i>	<i>Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.</i>
<i>CPF</i>	<i>Cadastro de Pessoa Física.</i>
<i>CRM</i>	<i>Customer Relationship Management.</i>
<i>CSLL</i>	<i>Contribuição Social sobre Lucro Líquido.</i>
<i>CT-e</i>	<i>Conhecimento de Transporte Eletrônico.</i>
<i>CVM</i>	<i>Comissão de Valores Mobiliários.</i>
<i>DAS</i>	<i>Documento de Arrecadação do Simples Nacional.</i>
<i>DRE</i>	<i>Demonstração de Resultados do Exercício.</i>
<i>EBITDA</i>	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações, também conhecido como LAJIDA).</i>
<i>EFR</i>	<i>Ente Federativo Responsável.</i>
<i>EIRELI</i>	<i>Empresa Individual de Responsabilidade Limitada.</i>
<i>EPP</i>	<i>Empresa de Pequeno Porte.</i>
<i>ERP</i>	<i>Enterprise Resource Planning, ou Planejamento de Recursos Empresariais.</i>
<i>FACESP</i>	<i>Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo.</i>
<i>FEBRABAN</i>	<i>Federação Brasileira de Bancos.</i>
<i>FGE</i>	<i>Fundo de Garantia à Exportação.</i>
<i>FINIMP</i>	<i>Financiamento à Importação.</i>
<i>IBPT</i>	<i>Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação.</i>
<i>ICMS</i>	<i>Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.</i>
<i>IE</i>	<i>Inscrição Estadual.</i>
<i>IN</i>	<i>Instrução Normativa.</i>
<i>IPI</i>	<i>Imposto sobre Produtos Industrializados.</i>
<i>IR</i>	<i>Imposto de Renda.</i>
<i>IRPJ</i>	<i>Imposto de Renda Pessoa Jurídica.</i>
<i>ISS</i>	<i>Imposto Sobre Serviços.</i>
<i>LAJIDA</i>	<i>Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações.</i>
<i>LC</i>	<i>Letter of Credit ou Carta de Crédito.</i>
<i>LGPD</i>	<i>Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709, de 14/8/2018).</i>

<i>LTDA</i>	<i>Sociedade Limitada.</i>
<i>ME</i>	<i>Microempresa.</i>
<i>MEI</i>	<i>Microempreendedor Individual.</i>
<i>NF-e</i>	<i>Nota Fiscal Eletrônica.</i>
<i>NIRE</i>	<i>Número de Identificação do Registro de Empresas.</i>
<i>OCDE</i>	<i>Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.</i>
<i>ONG</i>	<i>Organização Não Governamental.</i>
<i>ONU</i>	<i>Organização das Nações Unidas.</i>
<i>PAT</i>	<i>Programa de Alimentação do Trabalhador.</i>
<i>PDD</i>	<i>Provisão para Devedores Duvidosos.</i>
<i>PIB</i>	<i>Produto Interno Bruto.</i>
<i>PIS</i>	<i>Programa de Integração Social.</i>
<i>QSA</i>	<i>Quadro de Sócios e Administradores.</i>
<i>S/A</i>	<i>Sociedade Anônima.</i>
<i>SCE</i>	<i>Seguro de Crédito à Exportação.</i>
<i>SCP</i>	<i>Sociedade por Cotas de Participação.</i>
<i>SCPC</i>	<i>Serviço Central de Proteção ao Crédito.</i>
<i>SELIC</i>	<i>Taxa de juros do Banco Central.</i>
<i>SERASA</i>	<i>Serviços de Assessoria S.A.</i>
<i>SINTEGRA</i>	<i>Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços.</i>
<i>SISBACEN</i>	<i>Sistema de Informações do Banco Central.</i>
<i>SRF</i>	<i>Secretaria da Receita Federal.</i>
<i>TRS</i>	<i>Total Return Swap ou Swap de Retorno Total.</i>

# INTRODUÇÃO

As empresas e organizações, são sistemas complexos, comparáveis a organismos vivos em constante movimento e evolução.

Neste livro, abordaremos a Gestão de Crédito e de Cobrança dentro das organizações e veremos sua importância e relevância neste contexto.

Historicamente, podemos considerar que o crédito é essencial para o desenvolvimento das empresas, organizações e até de economias de países e do mundo. De um lado temos os consumidores que precisam de crédito para financiar o consumo de bens e serviços, assim como as empresas também precisam de crédito para efetivar seus projetos e investimentos buscando o crescimento ou a manutenção dos negócios. De outro lado temos uma elevação no volume do consumo e dos investimentos que acabam por gerar aumento na produção e na oferta de empregos tanto no setor de serviços, quanto no comércio e também na indústria.

Todas as negociações de produtos e serviços produzidos e entregues pelas empresas e organizações visam a efetivação de vendas, de forma a gerar faturamentos para custear as operações das empresas e por fim gerar resultados positivos e com isso agregar valor aos investidores e acionistas dessas organizações.

Como a concessão de crédito e prazos de pagamentos são parte das negociações, observamos que tão importante quanto comercializar os produtos e serviços de uma organização é receber os valores acordados nessa negociação, nos prazos e montantes acordados inicialmente.

Por esse motivo, o processo e as ferramentas de análise e concessão de crédito são de suma importância na gestão geral dos negócios, assim como o processo de cobrança anterior e pós vencimento também tem uma importância fundamental tanto para a saúde financeira, quanto para a manutenção da liquidez dos negócios.

Nesse livro de Gestão de Crédito e Cobrança abordaremos desde a etapa anterior à análise e concessão de crédito, que é a qualidade da informação cadastral, até efetivamente a sua concessão. Passaremos pela análise das empresas e corporações quanto a sua organização e modelo tributário vigente. Vamos abordar os fatores determinantes para uma boa análise de crédito, incluindo as garantias possíveis nos diversos tipos de negociação. Abordaremos também os tipos e possibilidades de cobrança, que podem chegar até ao pedido de falência de organizações inadimplentes.

Complementando esse tema, teremos um capítulo sobre gestão de riscos de crédito, um sobre prevenção de fraudes e ainda um capítulo sobre crédito internacional, muito útil para empresas que negociam importações e exportações e estão sujeitas ao risco internacional de crédito.

Para finalizar, você encontrará ainda uma sugestão de modelo de análise e decisões de crédito, abrangendo ferramentas para análise de crédito, as armadilhas do processo decisório e a importância e os riscos da área comercial nas decisões de crédito.

Você está prestes a adentrar em um completo guia sobre a gestão de crédito e cobrança que pretende ajudar as organizações a atingirem seus objetivos financeiros gerenciando os riscos envolvidos nas negociações comerciais.

Desejo uma excelente leitura!

CAPÍTULO

1

# GESTÃO DE CRÉDITO E COBRANÇA

---

ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DA ÁREA DE  
CRÉDITO E COBRANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

•  
PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA ÁREA DE CADASTRO

•  
PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA ÁREA DE CRÉDITO

•  
PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA ÁREA DE COBRANÇA

•  
ESTRUTURA DA ÁREA DE CADASTRO, CRÉDITO E COBRANÇA  
NAS ORGANIZAÇÕES

SIGILO DAS INFORMAÇÕES E LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS

---





# GESTÃO DE CRÉDITO E COBRANÇA

# 1

**CAPÍTULO**

Neste capítulo faremos uma breve introdução ao conceito de gestão de crédito e cobrança, passando pelas atribuições e responsabilidades desta área dentro das organizações, demonstrando que são elementos distintos, porém complementares, mas que são precedidos pela correta gestão das informações dos clientes. Portanto, veremos também os princípios e objetivos da área de cadastro das informações dos clientes, assim como os princípios e objetivos da área de crédito e da área de cobrança.

Passaremos também por uma estrutura sugerida para a área de cadastro, crédito e cobrança nas organizações, abordando ainda as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709, de 14/8/2018) que entrou em vigor em 18 de setembro de 2020, e quais seus impactos na gestão de crédito e cobrança dentro das organizações.

## 1.1. ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DA ÁREA DE CRÉDITO E COBRANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A área de crédito e cobrança é um departamento normalmente subordinado à área de gestão financeira da organização, porém uma área que tem grande interação também com o departamento comercial, justamente por ser o setor responsável pela avaliação de crédito dos clientes, que são prospectados pela equipe de vendas, formada por representantes, vendedores e gestores comerciais.

Além das avaliações de crédito, o processo de cobrança também é um ponto de atenção, visto que essa interação é um processo de pós-venda que implica diretamente na satisfação dos clientes.

Avaliações de crédito e o processo de cobrança antes e após o vencimento é de suma importância para as organizações, visto que podem impactar diretamente na rentabilidade dos negócios. Falhas ou erros nesses processos podem levar a perdas financeiras significativas e as consequências podem ser desastrosas. Assim uma das responsabilidades primárias da área de crédito e cobrança é zelar pela qualidade dos recebíveis gerados pelas vendas da organização.

*O Gestor de Crédito e Cobrança atua conjuntamente entre o departamento comercial e o departamento financeiro*

Os colaboradores que atuam nessas áreas, acabam interagindo bastante com os clientes da organização. Podemos perceber que essas interações podem impactar positiva ou negativamente a imagem da organização junto aos clientes, portanto vale reforçar a importância dessa área e do preparo adequado das pessoas que atuam nela.

Veremos a seguir um detalhamento de como devemos observar a Gestão de Crédito e Cobrança.

## 1.2. PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA ÁREA DE CADASTRO

A área responsável pelo cadastro tem uma importância fundamental dentro de toda a organização. Tem como princípio de trabalho a responsabilidade pela precisão e exatidão de todas as informações de clientes, fornecedores, prestadores de serviços, produtos e até de colaboradores cadastrados no sistema integrado, ou sistema de informações gerenciais da organização.

Dada a importância e relevância dessas informações para as organizações, muitas vezes uma única pessoa ou um número bem restrito de pessoas são responsáveis pelo cadastro. Em algumas organizações essa responsabilidade é uma atribuição vinculada à área de tecnologia, em outras é uma atribuição vinculada à área comercial, em algumas ainda, pode ser à área de contabilidade/controladoria ou mesmo à área financeira ou de faturamento. Isso não é o mais importante. O que realmente importa e é de extrema relevância, é a exatidão das informações cadastradas.

Atualmente, com o uso intensivo de sistemas integrados de gestão, também conhecidos pela sigla ERP – que significa *Enterprise Resource Planning*, ou Planejamento de Recursos Empresariais – um único cadastro é utilizado e compartilhado com todos os usuários do sistema em toda a organização. Isso implica que uma falha no cadastro, pode afetar todas as demais áreas que farão uso desse cadastro no futuro. Por exemplo, um erro no cadastro do endereço de um cliente, pode afetar o faturamento, a logística, o marketing, a cobrança e assim por diante. Esse tipo de equívoco poderá inclusive gerar perdas financeiras por diversos motivos, como atrasos na entrega, tributação errada de produtos, multas de órgãos de fiscalização governamentais e dificuldades de cobrança, entre outros possíveis problemas, inclusive causando prejuízo à reputação da organização frente a seus clientes e fornecedores.

*Um bom cadastro é o princípio de uma boa gestão*

A área de cadastro não deve se restringir a apenas cadastrar os dados fornecidos pelos clientes, como também deve fazer uma verificação desses dados informados, confrontando os mesmo com as informações disponíveis nos portais dos órgãos públicos responsáveis, como Receita Federal, SINTEGRA, BACEN e outros.

Além das informações cadastrais básicas como nome, razão social, endereço, CNPJ e Inscrição Estadual, muitas vezes a área de cadastro também registra diversas outras informações, de acordo com os interesses da organização, como contas contábeis, centros de custos, natureza financeira, forma de pagamento, limites de crédito, locais de entrega, local e dados de cobrança, responsáveis pela empresa, nomes do vendedor ou comprador, pessoas e dados de contato para futuras interações e muitas outras informações dependendo das necessidades e objetivos das organizações.

É importante também frisar que essas informações devem passar por uma manutenção de tempos em tempos, para corrigir eventuais alterações e atualizações, afim de manter o cadastro confiável e preciso.

Outras informações complementares podem ser incluídas ao longo das interações entre a organização e seus clientes ou fornecedores, através de sistemas específicos de Gestão de Relacionamento com Clientes, também conhecidos como CRM (*Customer Relationship Managent*).

Por fim, observa-se que o principal objetivo da área de cadastro é criar e manter dados e informações precisos e confiáveis de clientes, fornecedores, prestadores de serviços, produtos e até de colaboradores.

### 1.3. PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA ÁREA DE CRÉDITO

A área de crédito por sua vez, é o departamento responsável pela avaliação e concessão de crédito aos clientes da organização. Tem como princípios a análise baseada em dados, a autonomia e o sigilo das informações.

Em primeiro lugar, deve-se ter ciência de que toda concessão de crédito a clientes envolve o risco de inadimplência ou o não recebimento dos valores acordados nos montantes e prazos pré-estabelecidos na negociação comercial. Por outro lado, concessão de limites de crédito e prazos de pagamento são alguns dos principais elementos em uma negociação de vendas, seja ela entre empresas, também conhecido como B2B (business to business), ou entre empresas e pessoas físicas / consumidores, também conhecido com B2C (business to consumer).

*Concessão de crédito e prazo de pagamento, são alguns dos principais elementos em uma negociação comercial*

Para a tomada de decisão de uma concessão de crédito a empresas ou pessoas físicas de forma eficiente e de risco administrado, o principal elemento deve ser uma análise baseada em dados seguros e confiáveis. Somente com dados precisos, confiáveis, obtidos de fontes seguras e em quantidade adequada, pode-se ter a segurança necessária para uma concessão de crédito a um cliente.

Outro ponto fundamental aqui, é a autonomia do departamento de análise de crédito em relação ao departamento comercial que faz as negociações com os clientes. O departamento comercial não deve influenciar os analistas de crédito apenas pela necessidade de fechamento de um negócio, por outro lado o departamento comercial pode e deve contribuir com informações documentais e não documentais sobre o cliente em questão. Entenda por informações não documentais, quaisquer informações obtidas em conversas e visitas a clientes, ou ainda informações de parceiros comerciais e outros clientes. Todo esse conjunto de dados e informações deve dar subsídio para que o analista de crédito consiga verificar a veracidade da informação e por fim, tomar uma decisão positiva ou negativa de concessão de crédito.

Algumas vezes essas decisões não irão ao encontro da expectativa do departamento comercial, por isso mesmo a autonomia é fundamental nessa relação.

Considera-se também que o sigilo dos dados e informações obtidos de quaisquer clientes ou fornecedores devem ser preservados, inclusive por conta da necessidade de atender os termos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Uma boa concessão de crédito facilita o relacionamento comercial da organização com seus clientes ao mesmo tempo que preserva os interesses da organização em receber corretamente esses valores referentes às vendas, no montante e prazos determinados inicialmente.

Esse portanto é o principal objetivo da área de crédito.

## **1.4. PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA ÁREA DE COBRANÇA**

Após a concessão de crédito e o efetivo faturamento das vendas, passamos a outra etapa da gestão de crédito e cobrança, a cobrança.

Pode-se observar que existem dois tipos de cobrança:

- » Cobrança antes do vencimento das faturas.
- » Cobrança após o vencimento das faturas.

A cobrança antes do vencimento visa garantir que o cliente tenha todas as informações e documentos necessários para efetivar o pagamento de seu compromisso para com a organização, no montante e prazos acordados durante a negociação comercial.

Já a cobrança após o vencimento da fatura, precisa ser eficiente, porém sem interferir no relacionamento comercial das empresas.

Desta forma, temos como princípios da área de cobrança, a educação, a transparência, a objetividade, o respeito e a empatia.

É necessário que os colaboradores que executam a tarefa de cobrar os clientes em atraso sejam sempre cordiais, mesmo que o seu cliente não retribua da mesma forma. É preciso ser transparente com os clientes e que se apresentem todas as evidências e documentos que comprovem que há valores em aberto a serem acertados.

*Ter o processo documentado é de fundamental importância*

Isso deve ocorrer de forma objetiva, e respeitosa, compreendendo que o inadimplente pode estar passando por alguma dificuldade que não foi verificada na análise de crédito, ou mesmo que algum fato novo pode ter se apresentado entre a data da compra e a efetiva data de vencimento da fatura.

Deve-se levar em conta que o principal objetivo da área de cobrança é receber os valores das vendas e faturamentos nas datas e montantes negociados e assim minimizar qualquer impacto financeiro de uma possível inadimplência.

## **1.5. ESTRUTURA DA ÁREA DE CADASTRO, CRÉDITO E COBRANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Quanto à estruturação de um departamento de Crédito e Cobrança, é importante reforçar que organizações de portes diferentes têm também necessidades e complexidades diferentes. Mas um elemento comum a todas é a importância deste tema para a manutenção da saúde financeira das organizações independente do porte.

Como vimos, as informações cadastrais são de suma importância, pois são a base de diversas atividades e inclusive de documentos emitidos pela organização. Portanto, faz-se essencial que se dediquem esforços nessa área inicial, para que não haja necessidade de alteração por correções de dados cadastrados erroneamente. Como visto anteriormente essa área pode estar vinculada à área de tecnologia, ou vinculada à área comercial, contabilidade / controladoria, ou área financeira ou mesmo ao faturamento / fiscal. Isso não é o mais importante. O que realmente importa e é de extrema relevância é a exatidão das informações cadastradas.

Já a área de crédito, também tem uma relevância considerável uma vez que riscos de crédito podem ocasionar em perdas financeiras relevantes à organização. Com isso em mente, o recomendável é que cada um dos negócios aprovados pela área comercial passe por uma validação da área de crédito, para garantir que os produtos comercializados ou os serviços prestados tenham sua contrapartida de recebimento assegurada por uma correta mensuração dos riscos envolvidos, sempre levando em consideração a probabilidade de inadimplência.

Quando olhamos para a área de cobrança, deve-se lembrar que temos a cobrança normal das vendas, ou cobrança pré-vencimento, e a cobrança pós vencimento, ou cobrança de recebimento vencidos. Normalmente a cobrança pré-vencimento pode

ser em grande parte automatizada pela padronização de processos e procedimentos da área financeira. Já a cobrança pós-venimento, ou clientes em atraso com seus pagamentos, deve sempre ser acompanhada de perto, pois o impacto disso nos resultados financeiros da organização pode ser desastroso.

Em geral, é muito comum que quando um cliente atrase um pagamento, ele também acabe atrasando outros, pois seus recursos estão escassos. Portanto, quando um cliente atrasa um pagamento de nossa organização, muito provavelmente ele também está atrasado com outros compromissos e outras organizações. Pensando nisso, precisamos cobrar os vencidos o mais rápido possível a fim de evitar que essa inadimplência piore. Existe uma frase que é sempre repetida por integrantes de departamento de cobrança e advogados que atuam nessa área: “Recebe primeiro, quem cobra primeiro”. Isso nos mostra a importância de uma cobrança eficiente desde a venda até a percepção de um possível cliente inadimplente.

*Recebe primeiro, quem cobra primeiro*

Não existe uma inadimplência considerada aceitável ou mesmo uma inadimplência “padrão”. Até mesmo porque de acordo com o momento econômico do país, isso pode se alterar. Em momentos de crise certamente veremos um aumento expressivo nos níveis de inadimplência. Mas podemos tomar como base os índices divulgados pela ACSP e pelo SERASA, e ter como objetivo estar abaixo desses índices sempre.

A mensuração do tamanho da equipe necessária e dos recursos a serem disponibilizados a esta equipe, deve ser uma análise criteriosa dos gestores da corporação, a fim de garantir o equilíbrio necessário entre a melhor eficiência e o menor risco para a organização.

## **1.6. SIGILO DAS INFORMAÇÕES E LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS**

Durante o levantamento e análise de dados documentais e não documentais, acabamos tendo acesso a diversas informações positivas e negativas de clientes e fornecedores da organização. É preciso ter uma atenção especial ao sigilo dessas informações. Recomendo que nem mesmo os responsáveis pelo atendimento aos clientes devem ter acesso a informações que resultaram em uma aprovação ou rejeição de crédito.

As únicas coisas que devem ser informadas são:

- » Aprovação ou rejeição do crédito, sem expor os motivos ou informações que levaram a tal decisão.

- » Valor do montante de limite de crédito aprovado ao cliente.
- » Prazo de pagamento aprovado.

Essas normas da legislação têm como principais objetivos:

- » Assegurar o direito à privacidade e à proteção de dados privados, por meio de práticas transparentes e seguras, garantindo direitos fundamentais.
- » Estabelecer regras claras a respeito do tratamento de dados privados.
- » Fortalecer a segurança das relações jurídicas e a confiança do titular no tratamento de dados pessoais, garantindo a livre iniciativa, a livre concorrência e a defesa das relações comerciais e de consumo.
- » Promover a concorrência e a livre atividade econômica, inclusive com portabilidade de dados.

Esse cuidado com o sigilo das informações de terceiros não é apenas uma questão de segurança da organização que está usando os dados, mas é inclusive uma exigência da legislação brasileira vigente.

---

---

## Exercícios

---

1. Quais as consequências caso haja falhas no processo de crédito e cobrança de uma empresa?

---

---

---

---

---

---

---

2. Devido a importância e a relevância das informações cadastrais, em geral, quem é responsável por essas informações dentro das organizações?

---

---

---

---

---

---

---

3. Como se pode definir a área de crédito dentro de uma empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. O que é considerado um nível de inadimplência aceitável dentro de uma organização e qual informação podemos usar como base para determinar esse nível?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Qual a importância do sigilo das informações manipuladas pela área de cadastro, crédito e cobrança?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Anotações

A series of horizontal lines for taking notes, filling the majority of the page below the header.

