

## GESTÃO DO RISCO DA INADIMPLÊNCIA APLICADO A UMA DISTRIBUIDORA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

RENNER, Cristiane G.; PAVAN, Daiane; DALBOSCO, Inocencia B.

### RESUMO

A gestão do risco da inadimplência tem ganhado cada vez mais espaço nas organizações, este estudo tem como principal objetivo propor ações para mitigar a inadimplência em uma distribuidora de materiais de construção, para isso o método de estudo foi realizar uma análise das carteiras de clientes e segmento a fim de identificar no qual a inadimplência tem maiores índices, essa análise foi realizada por meio de relatórios oriundos da ferramenta Power-Bi. Após a realização desta análise foi implementado um plano de ação criado durante este estudo propondo ações de melhorias no setor financeiro da empresa a fim de reduzir a inadimplência tanto mensal como a acumulada.

Palavras-chaves: Inadimplência; Risco; Concessão de Crédito.

### 1. INTRODUÇÃO

Os controles internos podem se tornar ferramentas altamente eficazes quanto à gestão financeira de uma empresa, pois é a partir deles que são tomadas decisões assertivas resultando em ganhos e vantagens competitivas (ASSI, 2021). Mas para que isso ocorra de maneira eficiente é imprescindível que as empresas busquem instrumentos que auxiliem na captação de informações concretas para um melhor controle da gestão. Pode-se dizer que os controles internos são ferramentas para que a prestação de contas possa

acontecer internamente na organização, por meio de performance que demonstrem os resultados e a efetividade dos departamentos e dos seus processos corporativos (ASSI, 2021).

Quando a economia passa por momentos de recessão, a probabilidade de ocorrer inadimplência eleva-se e na mesma proporção os requisitos exigidos para a concessão de crédito, na tentativa de prevenir a insolvência gerada pela inadimplência. Além disso, a inadimplência provoca aumento nos custos de capital e redução na oferta de crédito (NETO; NETO; SILVA, 2014).

A inadimplência reduz resultados, e a falta de controle gera dificuldade na gestão do estoque, pois precisará realizar o pagamento aos fornecedores sem receber o valor de capital de seus clientes, perdendo capital de giro e limitando inclusive o crédito parcelado. Os problemas financeiros são imediatamente percebidos pelo fluxo de caixa e demonstrados pelos índices de liquidez, por meio do estoque que se transforma em contas a receber, porém não se transformam em caixa. (TRENTO, 2009). A inadimplência pode representar um problema para a empresa em relação a gestão financeira e a disponibilidade de serviços ofertados.

De acordo com Silva (1998) "As razões que levam os clientes à inadimplência podem estar relacionadas a múltiplos fatores ou até mesmo sua incapacidade de gerar caixa para cumprir com os pagamentos, mesmo não devendo ser o fator de decisão em alguns casos é preciso que haja garantias para concessão do empréstimo". A inadimplência pode comprometer a saúde financeira da empresa prejudicando sua previsão de faturamento, afetando também sua capacidade de honrar compromissos.

A empresa escolhida para o estudo é uma distribuidora de materiais de construção que está situada na cidade de Chapecó e atua no mercado há 25 anos atendendo Pessoa Jurídica nos seguintes grupos: lojas de varejo, indústrias, prestadores de serviço, construtoras, ferragens entre outros segmentos. O risco de inadimplência em momentos de recessão de crédito no mercado requer uma busca precisa na hora da liberação de crédito, a empresa estudada, por ser uma das maiores distribuidoras de materiais de

construção no sul do Brasil e por estar em constante crescimento no mercado busca uma análise e identificação mais precisa da carteira de clientes e tipo de segmento em que está alocado o maior índice de inadimplência, visando tomadas de decisões rápidas e seguras na liberação de crédito.

## 2. METODOLOGIA

O estudo da gestão do risco da inadimplência teve como objetivo geral propor ações para mitigar a inadimplência em uma distribuidora de materiais de construção bem como identificar onde a inadimplência está alocada, para isso será necessário realizar uma análise mais detalhada da carteira de clientes de cada vendedor da empresa, sejam eles internos ou externos e o segmento de atividade mais inadimplente.

Para realizar a pesquisa e a análise dos dados foi utilizado a ferramenta de gestão Power-Bi e ocorreu da seguinte forma. Primeiramente, analisar por meio de relatórios oriundos do Power-BI a situação da inadimplência nos últimos três anos. Com esses dados serão aplicados gráficos realizando um comparativo do período analisado com o atual cenário da empresa.

O segundo passo foi utilizar a ferramenta de análise de crédito disponível na empresa, para que se possa realizar uma análise mais detalhada na liberação do crédito, hoje a empresa utiliza a ferramenta SERASA para realizar as análises, ferramenta essa que permite identificar vários tipos de pendências do CNPJ pesquisado, esse olhar mais crítico para os tipos de pendências encontradas pode auxiliar em uma tomada de decisão mais assertiva na liberação do crédito.

O terceiro passo deste método foi propor ações de melhorias abrangendo o setor financeiro da empresa, hoje a distribuidora conta com a cobrança interna e também terceirizada que buscam juntas reduzir a inadimplência. A ação proposta é realizar acordos com clientes inadimplentes que tenham materiais que possam ser devolvidos para o abatimento de parte da dívida capital, bem como realizar cobrança extrajudicial e também presencial aplicada nos casos mais graves. A realização desta proposta foi

feita juntamente com gestores da área financeira, contendo um plano de ação para tomadas de decisões mais assertivas a fim de reduzir os índices de inadimplência acumulada.

### 3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Inadimplência: Carteira e Segmento: observou-se que no ano de 2020 a inadimplência por carteira estava com um percentual de 6,90%, isso demonstra que apesar de ser um ano em que o mundo vivenciava a pandemia do COVID-19, as empresas ainda estavam conseguindo manter seu capital de giro e manter suas contas em dia. Já no ano de 2021 esse índice subiu para 28,67 pontos percentuais demonstrando que apesar de o mercado continuar aquecido a inadimplência aumentou e o mercado passou a sentir os efeitos da pandemia do ano anterior, e no ano de 2022 os índices de inadimplência por carteira de clientes tiveram um crescimento de 64,43% somente no primeiro semestre do ano.

Diante deste cenário de elevação dos índices de inadimplência por carteira, surge a necessidade de implementação de ações que visem uma análise de liberação de crédito mais criteriosa e assertiva e por sua vez diminuir a inadimplência que vem crescendo no setor principalmente nos últimos anos.

No ano de 2020 a inadimplência estava mais alocada no segmento de prestadores de serviço, ou seja, naqueles clientes que prestam serviços de hidráulica, elétrica, pinturas, reformas em geral etc, representando 28,75% da inadimplência, já no ano de 2021 esse índice subiu para 33,27 pontos percentuais atingindo principalmente o segmento do ramo das construtoras e no primeiro semestre de 2022 esse índice se elevou para 37,98%.

Considerando que atualmente o índice de inadimplência da distribuidora em estudo encontra-se elevado principalmente no ramo de construtoras, o gerente financeiro e administrativo juntamente com o setor de cobrança, buscam formas para reduzir a inadimplência, medidas como emitir diariamente os relatórios de cliente inadimplentes de todos os períodos e por meio deles efetuar a cobrança por telefone e mensagens por aplicativos de

whatsapp a fim de fechar acordos e recuperar valores reduzindo, assim, a inadimplência.

**Análise de crédito:** A empresa em estudo conta com um setor de cobrança interna e também possui um contrato com uma empresa de cobrança terceirizada o qual destinou todos os clientes inadimplentes referente aos períodos que antecedem o ano de 2019. No que se refere a cobrança interna os títulos vencidos a mais de dez dias, os assistentes de cobrança precisam entrar em contato com o cliente cobrando a regularização de sua pendência. O contato efetuado deve ser registrado em um campo que o sistema disponibiliza, informando a justificativa do atraso e quando o cliente irá regularizar seu atraso. Não havendo a regularização do título inadimplente, após ser telefonado e realizado o envio de mensagens via whatsapp, com trinta dias de atraso o cliente é incluído na Serasa. A exclusão é feita no momento em que todas as parcelas forem colocadas em dia.

**Proposta de melhoria para o setor de cobrança:** Como proposta de melhoria no setor de cobrança sugere-se que seja enviado um e-mail de forma automática para os clientes após dois dias de atraso do título tornando o processo de cobrança mais ágil e pontual. Outra sugestão seria o envio de carta de cobrança após vinte dias de atraso informando ao cliente que a não regularização implicará no cadastro junto ao Serasa, além de realizar cobranças diárias a todos os clientes inadimplentes. Tornar a cobrança ágil e insistente, pode ser um ponto de partida para regularização de pendências entre clientes e empresa e assim possibilitar a diminuição da inadimplência como um todo.

Outra sugestão é que sejam feitas visitas presenciais aos clientes que estão situados na região de Chapecó e cidades próximas com o intuito de verificar a real situação de seus clientes inadimplentes realizando acordos que beneficiem ambas as partes. Outra proposta seria a implantação do sistema de recebimento de títulos por PIX e cartão de débito/crédito pessoa física.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais as organizações buscam por uma gestão do risco da inadimplência mais eficiente. Saber onde a inadimplência está alocada pode ser um ponto de partida para classificar e gerenciar o controle e a liberação de crédito fornecendo, assim, crédito com menor risco, diminuindo os efeitos da inadimplência e possibilitando uma concessão de crédito mais assertiva.

Pode-se perceber que a análise do presente trabalho, demonstra que a inadimplência está caracteristicamente vinculada a falhas na gestão do risco da inadimplência, juntamente com algumas deficiências na análise de crédito na própria distribuidora em estudo. Com o decorrer do estudo pode-se observar que a pesquisa buscou alcançar possíveis soluções para o objetivo geral deste trabalho. Onde foram identificados os principais pontos de inadimplência podendo, assim, gerar ou identificar ações para que a empresa possa tentar solucionar os índices de inadimplência.

#### REFERÊNCIAS

ASSI, Marcos. Gestão de riscos com controles internos. Saint Paul Editora, 2021.

TRENTO, Ailton José. Crédito e cobrança para micro e pequenas empresas. Guarapuava, PR: Unicentro, 2009.

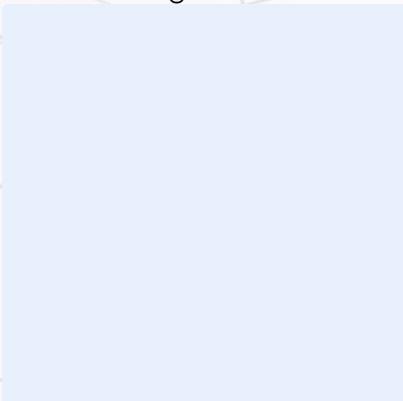
SILVA, José Pereira da, 1945. Gestão e análise de risco de crédito. 2 Ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

Risco de Crédito e eficiência técnica nas cooperativas de crédito Brasileiras. Disponível em: <https://www.scielo.br/jj/cebape/a/cQzwGPNRSWrKBVZrTRLjZQx/?lang=pt>> Acesso em 15, abr.22.



Fonte: Fonte da imagem

Título da imagem



Fonte: Fonte da imagem

Título da imagem



Fonte: Fonte da imagem

Título da imagem



Fonte: Fonte da imagem

Título da imagem



Fonte: Fonte da imagem

Título da imagem



Fonte: Fonte da imagem