

AS VENDAS VÃO BEM. E O RECEBIMENTO?

SALES ARE GOING WELL - BUT WHAT ABOUT PAYMENTS?

ANA MICHELE ALVES VIEIRA¹|CAMILA MAFRA²|CAMILA SCHMITT³|ANETE ALBERTON⁴

RESUMO

Este caso retrata situação real ocorrida na empresa Avícola e Nutrição do Vale Ltda. Empresa distribuidora de produtos veterinários para o Estado de Santa Catarina, representante de fortes marcas, como Pedigree, Whiskas, Champ e medicamentos para animais da Bayer. Em dado momento a empresa percebeu que mesmo as vendas estando num bom patamar, os recebimentos das concessões de crédito não estavam adequados e representavam um nível de inadimplência elevado. Após uma série de conversas e reuniões decidiram adotar novos critérios para a liberação de crédito nas vendas a prazo. As novas decisões representavam a necessidade de mudar. Quando mudanças ocorrem vêm acompanhadas de resistências por parte das pessoas envolvidas no processo. Esta resistência é aumentada ou minimizada pelas formas como a comunicação e o processo são realizados. As decisões, a forma de comunicação e os resultados do processo de mudança são discutidos no caso.

PALAVRAS-CHAVE: Inadimplência. Políticas de crédito e cobrança. Resistência a mudanças.

ABSTRACT

This case presents a real situation which occurred in the Brazilian company *Avícola e Nutrição do Vale Ltda.* This distributor of veterinary products throughout the state of Santa Catarina officially represents established brands such as Pedigree, Whiskas, Champ, and Bayer animal medications. At a certain point, the company perceived that even with established sales, credit extension payments were not being made and represented an elevated default rate. After a series of conversations and meetings, the company adopted new criteria for authorizing credit on term sales. These new decisions signified the need for change. When changes occur, resistance on behalf of those involved in the process is expected. Such resistance is increased or minimized through the manner in which the change process is communicated and carried out. This case study presents and discusses these decisions, the method of communicating, and the results of the change process in question.

KEYWORDS: Delinquency. Credit and collection policies. Resistance to change.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: amialvi@yahoo.com.br

² Bacharel em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: kmilamafra@gmail.com

³ Bacharel em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: mila.schmitt@hotmail.com

⁴ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professora permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração e em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. E-mail: anete@univali.br

INTRODUÇÃO

O mercado globalizado e em constantes mudanças, exige esforços permanentes das empresas para que possam se desenvolver, criar inovações e se adequar às necessidades emergentes. Para tanto, estas precisam gozar de saúde financeira confortável, no que políticas de crédito e cobrança adequadas fornecem importante colaboração, pois as contas a receber representam um dos principais ativos circulantes das organizações, e decisões podem ser tomadas considerando-se este ativo. Decisões por vezes requerem mudanças e, para isso, as pessoas que compõem a organização são partes essenciais dos processos. A forma como as mudanças são implantadas e trabalhadas, refletem diretamente nos resultados. A Avícola e Nutrição do Vale Ltda., empresa distribuidora de produtos veterinários que atua em todo o Estado de Santa Catarina, passou por um processo de mudanças ao implantar novas políticas de crédito e cobrança, para reduzir os seus índices de inadimplência. O período de 1998 a 2002 foi de planejamento e implantação de mudanças, que incluíram novas políticas de crédito e cobrança e nova postura de toda a equipe.

O MERCADO DE ATUAÇÃO

A Avícola e Nutrição do Vale Ltda. faz parte do setor atacadista distribuidor e atua exclusivamente como distribuidora de produtos veterinários (rações e medicamentos) para todo o Estado de Santa Catarina. Este é um mercado que apresenta prospecção de crescimento, uma vez que é notável o aumento do número de famílias que têm animais de estimação e cada vez mais os consideram como parte da família. Por outro lado, é um mercado frágil, pois se ocorrerem mudanças na economia que venham a diminuir o poder de compra dos consumidores, a empresa pode sofrer considerável queda em suas vendas. O faturamento do mercado de produtos para animais de estimação no Brasil deve alcançar R\$ 11,3 bilhões em 2011, conforme dados da GS&MD – Gouvêa de Souza, apresentada no 1º Fórum Pet Brasil, que prevê um crescimento de 4,5%, em comparação a 2010.

Os concorrentes da Avícola são as outras empresas distribuidoras do mesmo segmento, sendo as principais: a Real Pet, a Agrosul, a Agro Timbó e também as indústrias que atendem a este mercado de forma direta, ou seja, vendem direto da indústria para o varejo. Os concorrentes trabalham com produtos muito similares, portanto, a diferenciação fica a critério do atendimento, da entrega, das promoções e do suporte dado às lojas, como: treinamentos e palestras sobre produtos, cam-

pnhas visando o consumidor final, campanhas com prêmios tanto para o lojista quanto para os balconistas, material de apoio fornecendo instruções sobre os produtos, amostras grátis, dentre outras. Quanto aos fornecedores, a empresa é distribuidora exclusiva para o estado de Santa Catarina do segmento veterinário das indústrias Masterfoods Brasil Ltda – responsável pelas marcas de rações Pedigree, Whiskas e Champ – e Bayer S.A., fabricante de medicamentos para animais de companhia (CAP) e para animais de grande porte (FAP), ambas responsáveis por grandes marcas.

Atualmente a empresa atende a aproximadamente 1.800 clientes em todo o estado de Santa Catarina que em sua maioria possuem atividades econômicas descritas como Agropecuárias, Pet Shops, Clínicas Veterinárias e Cooperativas.

A EMPRESA: UM BREVE HISTÓRICO

A história da empresa começa no ano de 1987, quando os seus proprietários fundaram uma loja agropecuária no interior do estado. Três anos depois contavam com três lojas, em três municípios da região do Vale do Rio Tijucas. Também em 1987, em paralelo às atividades da agropecuária, o proprietário assumiu a representação da empresa Agroceres Rações e Núcleos, associando também à venda de pintinhos de um dia.

Em 1992, com o crescimento dos negócios, iniciou uma nova parceria com o fornecedor Fatec S.A., o que proporcionou o aumento de participação no mercado de suplementos, premix e medicamentos para aves e suínos. Estava pronta a base para operar como distribuidora. A empresa operava com as vendas internas, ou seja, vendia para os clientes que procuravam à agropecuária, e também fazia vendas externas para outras agropecuárias, para granjas e para produtores rurais, distribuindo os produtos das marcas que representava. De 1992 a 1994 as vendas externas aumentaram, e no ano de 1994, passaram a representar 93% do faturamento. As lojas de varejo foram vendidas e em 01 de setembro de 1994 foi fundada a empresa Avícola e Nutrição do Vale Ltda., no município de São José (SC), concentrando as atividades na distribuição de produtos. Sua atual localização fica na Rua Rudolfo Jacob Schaeffer, 118, Bairro Floresta, no município de São José (SC).

A partir de 1995 novas parcerias foram conquistadas: Mogiana Alimentos, no período de 1995 a 1998; Novartis CAB e a linha Waltham da Masterfoods, em 1996, todas com produtos para pequenos animais. A empresa passou a focar diretamente o mercado pet e o objetivo era estar associada a marcas líderes de mercado.

Em 2000, a empresa formou parceria exclusiva com a empresa Masterfoods Brasil Ltda, detentora de marcas fortes no mercado de alimentos para animais de estimação (Pedigree, Whiskas, Champ), para distribuição dos produtos para todo o estado de Santa Catarina. Em julho de 2004, a parceira com a Novartis, linha de medicamentos para animais, que já vinha enfraquecida desde o final de 2003, chegou ao fim e a Avícola formou nova parceria exclusiva, desta vez com a Bayer S.A., passando a distribuir os produtos da linha veterinária (medicamentos), para pequenos e grandes animais em todo o estado de Santa Catarina. A figura 1, a seguir, apresenta as principais linhas de produtos comercializados pela Avícola e Nutrição do Vale Ltda.

Figura 1 – Logomarcas das principais linhas de produtos



Linhas Masterfoods

Linha Bayer

Fonte: Dados primários

Hoje a linha de produtos da Masterfoods representa 70% do faturamento da empresa, ficando a Bayer responsável pelos outros 30%. A tabela 1 apresenta o faturamento da Avícola (evolução do faturamento mensal no anexo A). Nesta, fica evidenciado o forte crescimento da empresa, que teve o seu faturamento praticamente multiplicado por sete em pouco mais de dez anos, tendo uma média de crescimento anual de 19%.

Tabela 1 – Evolução do faturamento (1998-2010)

ANO	FATURAMENTO R\$	CRESCIMENTO (%)
1998	2.281.411,58	-
1999	1.837.138,51	-19,5
2000	2.274.954,73	23,8
2001	3.742.020,25	64,5
2002	6.818.426,22	82,2
2003	6.632.008,84	-2,7
2004	9.284.668,44	40,0
2005	11.953.403,35	28,7
2006	11.948.644,32	0,0
2007	12.418.541,20	3,9
2008	13.709.989,72	10,4
2009	14.831.376,95	8,2
2010	15.466.237,39	4,3

Fonte: Dados primários

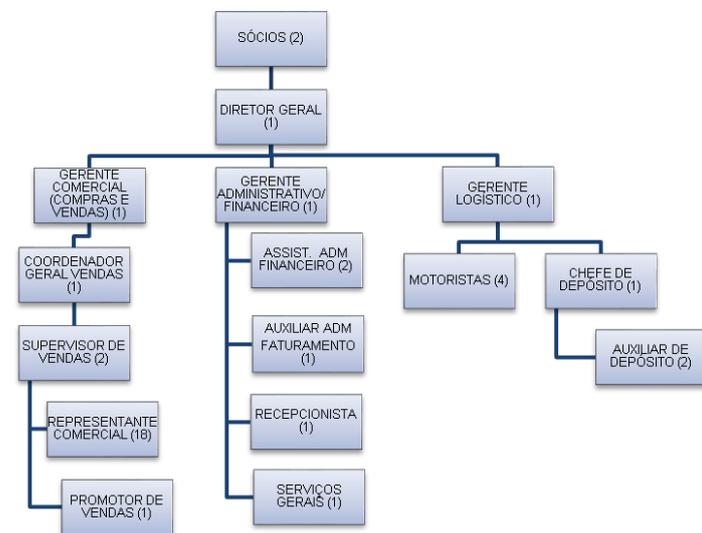
A ESTRUTURA DA EMPRESA

A estrutura organizacional da Avícola está apresentada no organograma da figura 2. O setor financeiro é composto por um Gerente Administrativo/Financeiro e dois Assistentes Financeiros, profissionais contratados, que são os responsáveis pelas decisões nesta área.

A sede da empresa é alugada e possui uma área construída de 1.200 m², o que hoje é suficiente para o desempenho de suas atividades. Para atender a todo o estado de Santa Catarina de forma mais eficiente, a empresa trabalha por regiões, com rotas para os representantes, assim como para as entregas, sendo estas: Oeste, Extremo-oeste, Planalto Serrano, Planalto Norte, Norte, Alto Vale, Vale do Rio Tijucas, Vale do Itajaí, Continente, Ilha Norte, Ilha Sul e Sul. A entrega dos produtos para os clientes é feita, quase que em sua totalidade, pela própria empresa. Para isso, possui quatro caminhões, que fazem as rotas de entrega pelo estado.

A Avícola tem gerido suas finanças por meio de relatórios gerenciais fornecidos por sistema informatizado, que integra o faturamento (vendas efetivadas) e compras realizadas. É possível confrontar, pelos relatórios, os recebíveis e os compromissos com os fornecedores. Bem como fazer o acompanhamento dos títulos a receber.

Figura 2 – Organograma da empresa (2011)



Fonte: Dados primários

AS POLÍTICAS DE CRÉDITO E COBRANÇA

Era 1998. As políticas de crédito e cobrança praticamente não eram definidas. A situação era precária. A liberação de crédito, os limites de cré-

dito e a forma de pagamento eram definidos pelos representantes, pelo gerente comercial (proprietário da empresa) e por vezes até pelos motoristas. Estes combinavam com os clientes a forma como estes preferiam efetuar os pagamentos. Era a festa. Pagamentos em carteira, em atraso, com cheques de terceiros, muitos pré-datados, que voltavam por insuficiência de fundos. A data de vencimento do boleto era mera alegoria.

Isto gerava muitas confusões e reclamações. Os representantes combinavam uma forma de recebimento dos títulos atrasados, muitas vezes sem avisar o financeiro da empresa que ligava cobrando o cliente, este, por sua vez, reclamava, pois já havia combinado o pagamento com o representante. Os clientes argumentavam:

“- Poxa! Desta forma fica difícil trabalhar com vocês! Nunca sabemos com quem devemos falar sobre pagamento!”

Então a pessoa do financeiro precisava entrar em contato com o representante e este contactava o cliente para acalmá-lo, informando que o pagamento poderia ser feito como o combinado anteriormente. O que ocorria também era o pagamento de títulos atrasados com cheque pré-datado, ou seja, além de não respeitar a data de vencimento do boleto, o cliente ainda recebia mais prazo! Como podia a Avícola possuir uma boa saúde financeira assim?!

Quando os motoristas recebiam o pagamento dos clientes, existia o risco de perder o dinheiro ou de ser assaltado, o que os deixava em uma situação desconfortável, pois, se perdessem o dinheiro, teriam de pagar para a empresa e, por outro lado, tinham medo de sofrer a violência de um assalto. Existiam reclamações como:

“- Nosso trabalho é fazer a entrega e não cobrar e receber dinheiro. Este risco não é nosso!”

Em 2000, a Avícola formou parceria com a Masterfoods. O faturamento cresceu. Mas ela ainda não estava madura no que tange a políticas de crédito e cobrança. Vendia sem ter muitas informações a respeito da capacidade de pagamento do cliente. O foco ainda era a venda. O crédito era flexibilizado. Isso gerava uma sensação de insegurança no proprietário. Este sabia que era preciso fazer algo. Mas estava em um dilema entre aumentar a rigidez do crédito/cobrança e o medo de perder clientes e cair o faturamento.

Em 1998 o faturamento médio mensal foi de R\$ 190.117,63 e a inadimplência média mensal representou R\$ 35.846,61 (tabela 2). Ou seja, inadimplência de 19%.

Tabela 2 – Faturamento x Inadimplência (1998-1999)

ANO	FATURAMENTO R\$ (MÉDIA MÊS)	INADIMPLÊNCIA R\$ (MÉDIA MÊS)	INADIMPLÊNCIA (%)
1998	190.117,63	35.846,61	18,9%
1999	153.094,88	40.208,39	26,3%

Fonte: Dados primários

O número médio mensal de cheques recebidos em 1998 foi de 416, representando um valor médio de R\$ 71.987,79. Havia ainda o alto nível de trabalho interno para o controle dos cheques recebidos e para a baixa manual dos pagamentos em carteira.

Com uma inadimplência crescendo a passos largos (quase 50% de 1998 a 1999) era preciso tomar alguma atitude! O ambiente era inseguro e incerto. A desordem financeira estava instalada. Uma mudança era necessária.

COMO FOI PLANEJADA A MUDANÇA

Como mudar? Primeiro dentro de casa. A equipe administrativa/financeira, formada pelo proprietário, pelo gerente administrativo/financeiro e pelos assistentes, estava convencida de que era preciso fazer algo para mudar o cenário de caos. Este era o primeiro passo. O seguinte foi convencer a equipe de representantes que mudar era preciso. Reuniões foram planejadas. Primeiro para apresentar o cenário atual de inadimplência crescente, descrito anteriormente, e as mudanças que seriam implantadas. Depois, reuniões para comunicar os resultados parciais.

Neste momento os representantes já argumentavam:

“- Isso não vai dar certo! Vamos perder vendas! Como representantes precisamos ganhar dinheiro, e se a comissão diminuir, procuraremos outra empresa para representar!”

Em contrapartida a Avícola destacava:

“- De imediato os clientes vão reclamar. Mas trabalhamos com boas marcas, com certeza isso vai pesar na hora do cliente decidir sobre comprar conosco. Acreditamos que, mesmo com o crédito e a cobrança mais rígidos, não vamos perder vendas, ao contrário, estas terão mais qualidade e tanto a empresa como os representantes vão ganhar com isso.”

A meta: diminuir a inadimplência para 5% (acumulada com um dia de atraso). Como? Reduzir ao mínimo possível a cobrança em carteira feita por vendedores e motoristas, e com o tempo, eliminá-la, pois este procedimento colaborava com aumento da inadimplência. Não aceitar mais cheques de terceiros, aumentar a taxa de juros de mora de 9% a.m. para 12% ao mês e passar a fazer análise

de crédito com mais critérios antes de liberar os pedidos foram outras medidas.

Era fato que a flexibilização beneficiava o relacionamento com os clientes, porém, provocava inadimplência e atrasos. Isso era considerado negativo para a empresa, pois beneficiava os maus pagadores e os bons clientes acabavam relaxando, pois sabiam que não tinham com o que se preocupar.

Para mudar o cenário, foi planejado contratar empresas que fornecessem informações de crédito e a passar a buscar referências comerciais junto aos outros fornecedores dos clientes. Também cobrar os clientes inadimplentes de forma mais rápida e efetiva, tarefa do financeiro e não mais dos representantes.

O PROCESSO DE MUDANÇA

O processo foi lento. Reuniões mensais foram convocadas na sede da empresa. A situação foi quantificada e apresentada. Esta era a etapa de sensibilização para mudar de mãos o controle do crédito e das contas a receber.

Antes da primeira reunião já ocorriam comentários dos representantes:

“- Isso é desnecessário! Para que reunião?! Já trabalhamos assim há tanto tempo! Isso não vai dar certo!”

A primeira reunião foi reclamação total.

“- Vamos perder vendas!” – diziam os representantes.

“- Não, vamos melhorar o recebimento e, conseqüentemente, as comissões de vocês!” – alertava a administração da empresa.

“- Mas a concorrência não trabalha assim. Vamos perder mercado!” – enfatizavam os representantes.

“- Para permanecermos no mercado, a atividade comercial deve ser lucrativa. Por isso, precisamos melhorar nosso recebimento.” – reforçava a administração.

Todos os representantes reclamavam a respeito das mudanças, até mesmo os mais experientes, pois temiam a perda de clientes e, conseqüentemente, de faturamento e ganhos. Porém, apesar das reclamações, a maior parte dos representantes, mesmo não acreditando que iria dar certo, fez o que a empresa orientava.

Várias reuniões foram necessárias. Era preciso deixar claro que a desordem instalada somente beneficiava o cliente, que pagava como bem entendia. Então o próximo passo: identificar e comunicar estes clientes. Tarefa dos representantes, orientados pela equipe de administração da empresa.

Prazos foram estipulados para que representantes e clientes se adaptassem aos novos procedimentos. Em agosto de 2000, comunicados por escrito fo-

ram feitos para os representantes e para os clientes, informando as mudanças nos critérios de crédito e cobrança. Para os representantes foram informados os novos procedimentos de cobrança: na entrega, somente para clientes de risco; não serão mais aceitos cheques de terceiros; em carteira, somente em casos pré-autorizados; aos motoristas, somente em casos específicos. Para os clientes foi informado que a cobrança em carteira seria extinta (anexos B e C).

Paciência! Esta foi a palavra de ordem. A mudança foi gradativa. Todos tiveram tempo para se adaptar ao novo. Os resultados eram comunicados em reuniões, nas quais os representantes também eram ouvidos, passando informações da reação dos clientes.

AS RESISTÊNCIAS

Os representantes resistiram. Não concordavam com a mudança. Pressionavam para continuar da forma antiga. Os clientes pressionavam para manter os privilégios, dizendo que não comprariam mais da Avícola. A equipe comercial estimava que as vendas pudessem cair 16%. As previsões eram catastróficas.

“- Perderemos força na negociação das vendas!” – inferiam os representantes.

“- Mas poderão atender a mais clientes. Terão mais tempo para focar na venda, deixando a cobrança para o setor financeiro, que é responsável por ela.” – replicava o gestor financeiro. *“- Os riscos de assalto e perda do dinheiro, a que vocês (representantes) e os motoristas estão expostos, deixarão de existir.”* – continuava o gestor.

Já os clientes diziam:

“- Desta forma, não compro mais da Avícola, pois os concorrentes são mais flexíveis!”

“- Eu é que decido o que vender na minha loja! E, se continuar assim, não vou mais indicar os produtos da Avícola para os consumidores!”

Parecia que as previsões se confirmariam, mas essa resistência já era esperada. Grande parte dos representantes trabalhava para a empresa há bastante tempo. Tinham um ganho de comissão bem elevado. O relacionamento com os clientes era estreito. De início, foram os que mais rejeitaram a proposta. Mas com o tempo e as reuniões, perceberam que os ganhos seriam maiores e aceitaram. Os representantes com menos tempo de casa foram os que mais resistiram, pois consideravam que o incômodo e o atrito que teriam com os clientes não compensariam o acréscimo no valor da comissão que receberiam. Não confiaram no projeto. Não acreditaram que daria certo. Alguns até se desligaram da empresa.

Os motoristas foram comunicados e acataram tranquilamente as mudanças.

“- As entregas serão mais rápidas agora!” – afirmavam eles.

O tempo passou. As resistências foram reduzidas. As novas políticas aos poucos foram sendo implantadas, sempre com a participação de todos. Reuniões frequentes foram necessárias. Gráficos e valores foram apresentados (anexo D). Era preciso mostrar em números o quanto a empresa e os representantes estavam ganhando com a mudança!

AS NOVAS POLÍTICAS DE CRÉDITO E COBRANÇA

A taxa de juros de mora de 12% ao mês foi implantada imediatamente, pois esta mudança dependia somente da empresa. As outras políticas (cobrança em carteira, para motoristas e para representantes) foram implantadas pouco a pouco, pois foi dado tempo para que os envolvidos, principalmente os clientes, se adaptassem as novas regras. E este era o ponto de maior resistência.

Imediatamente também a cobrança passou a ser feita de forma mais efetiva. Ligações diárias para cobrar os inadimplentes. Logo nos primeiros dias de atraso. Reforçando a necessidade de pagar com o boleto bancário e enfatizando a impossibilidade do pagamento em carteira ou por depósito bancário. Nos primeiros tempos, as reclamações da taxa de juros de mora eram constantes. Estas eram contra argumentadas pelo setor de crédito e cobrança.

“- Os juros são punitivos. Ninguém é obrigado a pagá-los, desde que o boleto seja quitado no vencimento –” argumentava a pessoa da cobrança.

Com o passar do tempo estas reclamações reduziram e praticamente não existem mais.

Janeiro de 2002. Os novos procedimentos para análise e liberação de crédito foram, enfim, adotados. Foram contratadas as empresas Equifax e Serasa para fornecer os relatórios de informações de crédito. Período em que também a Avícola passou a trocar informações de crédito com os concorrentes. Também era preciso atenção especial no cadastro de clientes novos. Novos critérios foram adotados. Passou-se a consultar os sites da Receita Federal e da Secretaria da Fazenda do Estado – SEFAZ/SC, para verificar a legitimidade dos dados fornecidos.

Os funcionários de crédito e cobrança tiveram treinamento através de cursos. A análise de crédito passou efetivamente a ser feita. Buscava-se identificar se o cliente tinha capacidade e indicava vontade para pagar as compras que fazia a prazo. As informações obtidas da Equifax/Serasa e dos concorrentes passaram a ser analisadas. Liberar crédito ou não? Quanto de crédito liberar? Estas perguntas passaram a ser respondidas. O comportamento histórico de pagamentos passou a ser considerado.

Gradativamente as políticas para a liberação de crédito ficaram mais restritas. Vendas a prazo? Somente para quem tem crédito. Somente com boleto

banquário. Clientes com histórico de pagamento com atraso, de títulos protestados e de emissão de cheques sem fundos, podem comprar sim! Mas devem efetuar o pagamento de forma antecipada, com depósito na conta bancária da empresa. Cliente novo, sem histórico de pagamento: as três primeiras compras devem ser feitas mediante pagamento antecipado. Posteriormente, o crédito é avaliado. Os representantes não recebem mais. Eles vendem! Os motoristas não recebem pagamento na entrega. Eles entregam os produtos! Os clientes aos poucos se acostumaram com as novas regras.

Foi um processo lento e contínuo. Os três primeiros anos foram os mais importantes. Os índices de inadimplência aos poucos foram reduzindo.

OS RESULTADOS: FATURAMENTO VERSUS INADIMPLÊNCIA

Já nos primeiros anos após o início da implantação das mudanças (2002 a 2004), nota-se que a inadimplência diminuiu (tabela 3, gráfico 1). Caindo de 19% (média mensal) em 1998 para 9%, em 2004, ou seja, mais de 50% de redução na inadimplência em um faturamento muito maior (tabela 3, gráfico 1).

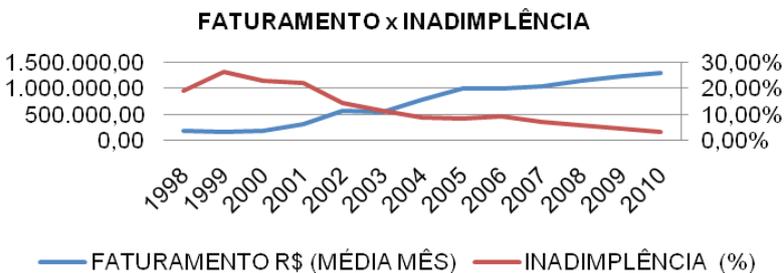
Em janeiro de 2008 a meta foi alcançada: inadimplência de 5%, subindo um pouco nos meses seguintes, mas fechando o ano em 5,7%.

Tabela 3 – Faturamento x Inadimplência (1998-2010)

ANO	FATURAMENTO R\$ (MÉDIA MÊS)	INADIMPLÊNCIA R\$ (MÉDIA MÊS)	INADIMPLÊNCIA (%)
1998	190.117,63	35.846,61	18,9%
1999	153.094,88	40.208,39	26,3%
2000	189.579,56	43.595,89	23,0%
2001	311.835,02	69.064,72	22,1%
2002	568.202,19	83.172,17	14,6%
2003	552.667,40	63.321,12	11,5%
2004	773.722,37	69.630,53	9,0%
2005	996.116,95	82.944,67	8,3%
2006	995.720,36	93.816,00	9,4%
2007	1.034.878,43	74.136,73	7,2%
2008	1.142.499,14	64.970,35	5,7%
2009	1.235.948,08	55.161,53	4,5%
2010	1.288.853,12	43.137,6	3,3%

Fonte: Dados primários

Gráfico 1 – Faturamento x Inadimplência (1998-2010 médias mensais)



Fonte: Dados primários

E as despesas com as novas políticas de crédito e cobrança? Aumentaram? Não. Mesmo após a mudança, em que as políticas ficaram mais restri-

tas, as despesas não aumentaram. Antes deste processo, segundo a gerência financeira, existia muito retrabalho, além da demora no recebimento, o que gerava custos.

Atualmente, em torno de 99% das vendas da Avícola são feitas a prazo: 7 d; 14 d; 21 d e 28 d de prazo. Os instrumentos de recebimento: boletos bancários; e depósito bancário, para os clientes que não têm crédito. O prazo médio de recebimento: 21 dias. Não é concedido desconto aos clientes que pagam os títulos antes da data de vencimento. Existe o preço à vista, para pagamento antecipado (depósito bancário), e os preços de acordo com cada prazo praticado.

Na Avícola, para que a inadimplência permaneça em um patamar mínimo possível, os esforços são diários. E recebimento? Agora, vai bem! E as vendas? Também!

ANEXO A

RELATÓRIO DE FATURAMENTO MENSAL

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOTAL
1998	139.396,63	147.871,33	208.886,53	172.913,23	216.853,42	187.820,70	188.529,73	212.719,11	212.893,19	206.945,70	206.441,57	180.140,44	2.281.411,58
1999	167.443,88	121.014,08	165.134,60	155.025,24	160.984,45	174.533,70	149.446,53	164.443,97	148.394,28	140.579,76	145.277,73	144.860,29	1.837.138,51
2000	159.150,01	153.668,07	194.973,31	170.100,44	199.675,37	198.359,81	206.765,74	205.315,25	191.191,50	217.017,38	195.868,93	182.868,92	2.274.954,73
2001	189.691,67	165.093,34	205.627,25	190.907,60	252.457,97	225.938,78	258.817,12	252.451,25	192.946,07	651.669,27	575.889,66	580.530,27	3.742.020,25
2002	605.899,44	551.837,99	533.562,74	567.855,70	544.377,19	488.880,30	541.513,36	547.432,48	498.705,66	657.729,81	623.005,21	657.626,34	6.818.426,22
2003	597.592,53	544.750,45	588.652,82	502.688,48	567.816,54	430.392,17	541.232,03	492.885,48	517.225,00	617.437,58	549.502,58	681.833,18	6.632.008,84
2004	517.826,81	616.135,00	544.612,35	627.890,04	616.797,13	754.236,42	855.965,80	1.011.229,21	916.280,55	925.179,65	962.045,37	936.470,11	9.284.668,44
2005	882.462,91	1.005.453,86	842.241,65	937.051,54	930.537,91	1.065.590,23	1.006.949,26	1.010.726,85	1.077.672,99	863.530,21	1.101.891,55	1.229.294,39	11.953.403,35
2006	816.290,88	844.438,43	1.108.064,21	866.985,28	1.075.307,26	975.690,77	929.435,72	1.109.927,15	980.416,40	952.605,50	1.129.601,28	1.159.881,44	11.948.644,32
2007	939.167,64	1.031.628,36	1.026.188,72	864.504,88	1.036.994,64	906.694,33	968.891,16	1.172.254,19	883.348,69	1.448.885,03	1.023.273,54	1.116.710,02	12.418.541,20
2008	1.303.856,87	1.065.530,35	962.586,43	1.231.173,17	1.245.026,77	879.527,16	1.177.318,39	1.354.632,73	1.161.163,07	985.967,58	1.156.281,18	1.186.926,02	13.709.989,72
2009	987.166,50	894.110,68	1.233.100,33	1.229.387,17	1.310.033,46	1.290.622,83	1.206.043,56	1.560.586,63	1.167.802,28	1.324.821,65	1.244.068,00	1.383.633,86	14.831.376,95
2010	1.180.370,75	944.512,13	1.489.326,91	1.283.471,68	1.147.026,97	1.441.563,36	1.406.022,92	1.373.420,27	1.205.887,01	1.193.687,30	1.331.757,16	1.469.190,93	15.466.237,39

ANEXO B

AVÍCOLA E NUTRIÇÃO DO VALE LTDA
PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA

a) COBRANÇA NA ENTREGA DA MERCADORIA:

- Somente para clientes de risco/inadimplentes;
- O cliente deverá ser avisado que somente aceitaremos o pagamento em dinheiro ou cheque do cliente;
- Não aceitaremos mais cheques de terceiros;
- A mercadoria não será entregue se a situação acima não for cumprida.

b) COBRANÇA EM CARTEIRA:

- Somente para clientes que no primeiro momento o representante não conseguiu passar para cobrança bancária;
- São exceções e como tal devem ser poucos e constam na relação de clientes que foi entregue na reunião do dia 18/08/2000;
- Cliente fora desta relação só poderá ser cobrado em carteira, se for para inativar o cadastro por risco de inadimplência ou final de atividades;
- Qualquer situação diferente do que está descrito acima deverá ser autorizada pelo gerente financeiro via contato do representante no momento do problema.

c) PAGAMENTO DE BOLETO BANCÁRIO AO MOTORISTA:

- Não será permitido aos motoristas fazer cobrança de títulos com boleto bancário;
- Os motoristas estão autorizados a receber somente cobrança na entrega da mercadoria que sai com recibo de cobrança especial. Só poderão receber dinheiro ou cheque do cliente;
- Os motoristas estão proibidos de receber cheques de terceiros;
- Em casos no qual o cliente que, por motivo relevante, pagar um título bancário para o motorista, este deverá pedir autorização para o gerente financeiro via telefonema feito na hora e local do problema.

OBJETIVOS GERAIS

- ELIMINAR O RECEBIMENTO DE CHEQUES DE TERCEIROS;
- MELHORAR E ACELERAR A COBRANÇA, BAIXA DE DOCUMENTOS E VALOR DAS COMISSÕES;
- ELIMINAR CONTROLES DE CHEQUES DE TERCEIROS E DIMINUIR A DEVOLUÇÃO DE CHEQUES.

São José, 21 de Agosto de 2000.

AVÍCOLA E NUTRIÇÃO DO VALE LTDA.
CGC: 00.189.805/0001-25
INSC. EST.: 252.915.194

ANEXO C

AVÍCOLA E NUTRIÇÃO DO VALE LTDA.

Amigo Cliente,

Tendo em vista o grande risco que correm nossos representantes comerciais quando transitam com valores cobrados, resolvemos extinguir a nossa cobrança em carteira.

Sendo assim, a partir de 01/08/2000, somente será aceita a cobrança bancária, ficando representantes comerciais e principalmente motoristas, proibidos de receber cobrança.

Contando com a sua compreensão e colaboração, colocamo-nos a sua disposição para eventuais esclarecimentos.

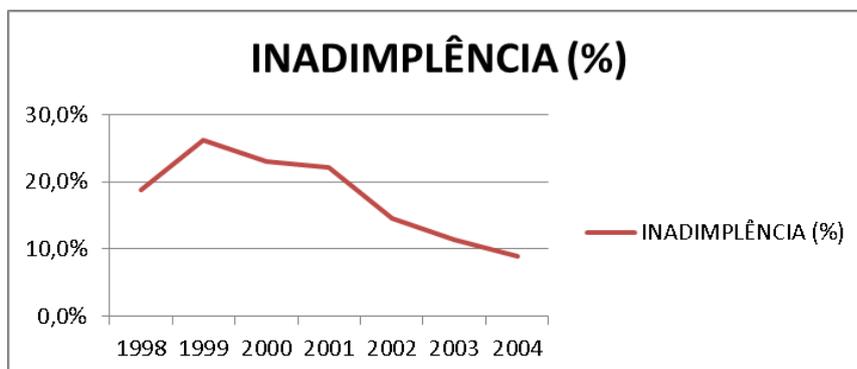
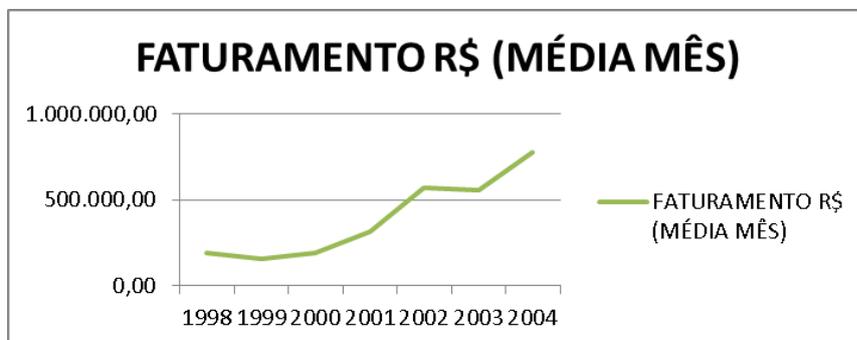
São José, 21 de Agosto de 2000.

AVÍCOLA E NUTRIÇÃO DO VALE LTDA.
GERÊNCIA ADMINISTRATIVA / FINANCEIRA
CGC: 00.189.805/0001-25
INSC. EST.: 252.915.194

ANEXO D

Dados apresentados em uma das reuniões:

ANO	FATURAMENTO R\$ (MÉDIA MÊS)	INADIMPLÊNCIA R\$ (MÉDIA MÊS)	INADIMPLÊNCIA (%)
1998	190.117,63	35.846,61	18,9%
1999	153.094,88	40.208,39	26,3%
2000	189.579,56	43.595,89	23,0%
2001	311.835,02	69.064,72	22,1%
2002	568.202,19	83.172,17	14,6%
2003	552.667,40	63.321,12	11,5%
2004	773.722,37	69.630,53	9,0%



AS VENDAS VÃO BEM. E O RECEBIMENTO?

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este caso pode ser utilizado para estudos na área financeira, na temática de gestão de crédito e cobrança e administração de valores a receber. Porém, também pode ser direcionado para a área de recursos humanos, trabalhando com o tema resistência às mudanças nas organizações.

FONTES DE DADOS

Para a construção do caso, foram coletados dados primários por meio de uma entrevista com o gerente administrativo/financeiro, na qual se questionou sobre: o processo de implantação, as resistências encontradas, a criação das políticas de crédito e cobrança, o andamento do processo até a obtenção dos resultados.

Como fontes secundárias, foram coletados dados disponibilizados pelo setor financeiro da empresa, como planilhas e gráficos de acompanhamento. Também foram consultadas publicações disponíveis, como artigos científicos e livros sobre os temas, descritos nas referências.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Quanto aos elementos de política de crédito e cobrança, a teoria demonstra influências no volume de vendas, nas despesas com crédito e nos investimentos em valores a receber e os efeitos na lucratividade da empresa, conforme o crédito é restringido ou afrouxado e conforme aumentam os esforços na cobrança. O que ocorreu no caso da Avícola do vale neste sentido? Por quê?
2. Para amenizar as resistências nos processos de mudanças, a comunicação é fator preponderante. No caso da Avícola, como ocorreu a comunicação no processo de mudança? Ela foi adequada?
3. Dentro das novas políticas de crédito adotadas pela empresa, percebe-se a utilização dos 5 C's de crédito? Quais os mais utilizados e em que sentido eles contribuíram para a redução da inadimplência?
4. Quais foram os fatores que contribuíram para o aumento do faturamento da Avícola?
5. Conforme Robbins (2000), nos processos de mudanças organizações sempre existe obstáculos, como a resistência a mudanças. No caso da Avícola quem mais resistiu às mudanças e por quais motivos?

6. No que se refere às políticas de cobrança, o que mudou? Em que sentido as mudanças contribuíram para o resultado?
7. Segundo Robbins (2000), os principais motivos de ocorrer resistência à mudança são: hábito, segurança, fatores econômicos e medo do desconhecido. No caso Avícola, você os identifica? Exemplifique.

REVISÃO DE LITERATURA E ANÁLISE DO CASO

CRÉDITO E COBRANÇA

Crédito, segundo Assaf Neto e Silva (2006, p. 107), está relacionado com a “troca de bens presentes por bens futuros”. A palavra “crédito”, de acordo com Sebrae (2011), vem do latim *credere*, que significa “acreditar” ou “confiar”; ou seja, quando você concede crédito para o seu cliente é porque confia que ele vai quitar o compromisso financeiro assumido com sua empresa. Caso a decisão de dar crédito aos clientes não seja baseada em critérios e normas bem definidos e claros, o crédito acaba sendo concedido apenas de acordo com aspectos subjetivos (aparência do cliente, percepção do vendedor etc.). Essa maneira de avaliar o cliente e conceder-lhe crédito contribui para aumentar a inadimplência, trazendo graves problemas financeiros para as empresas e tornando-se um dos principais causadores do fechamento de muitas delas.

Era o que estava acontecendo com a Avícola do Vale em 1998. As políticas de crédito e cobrança praticamente não eram definidas. A situação era precária. A liberação de crédito, os limites de crédito e a forma de pagamento eram definidos pelos representantes, pelo gerente comercial (proprietário da empresa) e por vezes até pelos motoristas. Estes combinavam com os clientes a forma como estes preferiam efetuar os pagamentos. Era a festa. Pagamentos em carteira, em atraso, com cheques de terceiros, grande número pré-datados, que voltavam por insuficiência de fundos. A data de vencimento do boleto era mera alegoria. Neste ano o faturamento médio mensal foi de R\$ 190.117,63 e a inadimplência média mensal representou R\$ 35.846,61, ou seja, inadimplência de 19%.

Conceder crédito aos clientes, para Gitman (2001), significa manter o caixa imobilizado em duplicatas a receber. O crédito gera riscos de inadimplência e despesas com análise de crédito, cobrança e recebimento, mas muitas vezes é necessário para alavancar as vendas, o lucro e o retorno final da empresa. Para ter disponibilidade de caixa que possibilite o giro de suas operações, as empresas devem gerenciar de forma adequada as duplicatas

a receber, pois estas têm representação significativa no ativo circulante, e um gerenciamento inadequado pode afetar a posição competitiva das empresas (Gitman, 2001).

A administração de contas a receber ou administração de crédito (Silva, 2002) e a concessão de crédito é costumeira nas relações comerciais das empresas, representando parcela significativa de seus ativos líquidos. Brealey, Myers e Marcus (2002) comentam que as contas a receber representam em média mais de um terço dos ativos circulantes de uma empresa e que estas foram geradas a partir da concessão de crédito a outras empresas. No caso da Avícola, em torno de 99% das vendas são feitas a prazo, ou seja, com concessão de crédito, Novas decisões direcionadas à mudança em sua forma de gerir o crédito eram importantes, para evitar problemas no giro de suas operações. Se a empresa não receber, pode ter dificuldades para honrar seus compromissos.

As políticas de crédito de crédito, de acordo com Brealey, Myers e Marcus (2002, p. 619), são as “normas estabelecidas para determinar a quantia e a natureza do crédito a ser estendido aos clientes”. Delas fazem parte a determinação da seleção de crédito, os padrões de crédito, e também uma política de cobrança; quanto maior a flexibilidade na liberação de crédito, maior a competitividade e quanto mais restritiva a liberação, menor será a competitividade (Gitman, 2001; Hoji, 2004). De acordo com o Sebrae (2011), a política de crédito define as diretrizes, os critérios e os procedimentos a serem usados para concessão ou não de crédito aos clientes. As empresas que têm e praticam uma política de crédito própria costumam ter índices de inadimplência menores daquelas que não têm normas claras para concessão de crédito baseando-se na intuição, de acordo com “a cara” do cliente. Alguns aspectos a serem considerados na formatação de uma política de concessão de crédito são:

- Prazos e plano de financiamento (30/60/90 dias ou 1 + 2 parcelas etc.);
- taxa de juros a ser praticada;
- atribuição de limite de crédito para cada cliente e metodologia para cálculo desse limite;
- limite máximo de comprometimento da renda do cliente com as prestações;
- liberação de crédito para cliente novo;
- avaliação das restrições cadastrais;
- instrumentos de crédito a serem utilizados;
- garantias fornecidas pelo cliente.

No caso da Avícola do Vale as medidas adotadas, após algumas reuniões, para diminuir a inadimplência foram:

- Taxa de juros de mora (12% a.m.) implantada imediatamente;
- Cobrança logo nos primeiros dias de atraso;
- Em 2002, contratadas Equifax e Serasa;

- Adotados novos procedimentos para análise de crédito e cadastro de clientes: foram contratadas as empresa SERASA e Equifax, que fornecem informações de crédito; a empresa passou a buscar informações junto aos outros fornecedores dos clientes; o cadastro dos clientes passou a ser feito com base nos dados da Receita Federal e da Secretaria da Fazenda (SEFAZ-SC);
- Cursos para os funcionários da área de crédito e cobrança;
- Gradativamente as políticas ficaram mais restritas.
- Vendas a prazo?
- Somente para quem tem crédito!
- Somente com boleto bancário.
- E quem não tem crédito?
- Compra com pagamento antecipado, por depósito bancário.
- Cliente novo, sem histórico:
- As três primeiras compras com pagamento antecipado, depois o crédito é avaliado.

Gitman (2001) salienta que na seleção de crédito está envolvida a decisão de até que ponto conceder crédito a um cliente e quanto de crédito conceder. Ao que Brealey, Myers e Marcus (2002) chamam de análise de crédito, que envolve procedimentos que visam determinar a probabilidade de um cliente pagar as suas contas. Para isso, tanto Gitman (2001) quanto Brealey, Myers e Marcus (2002) apresentam os cinco Cs do crédito, que consideram o enfoque tradicional na investigação de crédito, a saber:

- Caráter do cliente: o registro histórico do requerente em cumprir obrigações passadas. A história de pagamentos passados, assim como processos legais, serão usados para a análise;
- Capacidade: a capacidade do cliente em ressarcir o crédito pedido. Análises de demonstrações financeiras, com ênfase na liquidez e no endividamento, são usadas para avaliar a capacidade de pagamento;
- Capital: o patrimônio do cliente. Para avaliar o capital se faz análise da dívida do requerente, relativa à sua liquidez e às suas taxas de lucratividade;
- Colateral (garantia real): o montante que o requerente tem disponível para o uso em dar garantia ao crédito. Quanto maior o montante de ativos disponíveis, maior a chance de a empresa reaver seus recursos se o requerente não efetuar o pagamento;
- Condições: o cenário econômico empresarial, ou qualquer circunstância específica

que afete qualquer uma das partes com relação à transação de crédito.

Comumente os analistas de crédito consideram especialmente os dois primeiros Cs, que são o caráter e a capacidade, pois representam as exigências mais baixas para a concessão do crédito. Os três últimos Cs são mais utilizados na decisão final de crédito, que também é afetada pela experiência e julgamento do analista (Gitman, 2001).

Na Avícola, inicialmente estes Cs praticamente não eram considerados, pois a decisão de crédito estava nas mãos do setor comercial, que sabidamente, quer incrementar as vendas a qualquer custo. Com o passar do tempo, com as mudanças implantadas, estes foram de algum modo sendo considerados, principalmente o caráter, a capacidade e as condições, que passaram a ser avaliados a partir das análises das informações obtidas do Equifax e Serasa, e dos concorrentes. Isto contribuiu no sentido de que considerando estes critérios, pode-se definir o crédito de forma mais segura, diminuindo os riscos, o que pode ser visto na tabela 3, gráfico 1 do caso, que demonstra a redução da inadimplência.

Gitman (2001) afirma que para avaliar se existem condições de conceder crédito a determinado cliente primeiramente a empresa solicita a este cliente que forneça suas informações financeiras e de crédito e que indique referências. Posteriormente, a empresa irá consultar fontes externas como:

- Demonstrações financeiras – em que podem ser analisadas liquidez, atividade, endividamento e lucratividade;
- Serasa Experian ou Equifax – agências de informações de crédito presentes no Brasil e que mediante contrato as empresas podem comprar os mais variados relatórios com informações financeiras de empresas;
- Trocas de informações de crédito diretas – as empresas podem contatar os outros fornecedores atuais do cliente e solicitar informações referente o seu histórico de pagamentos.
- Verificação bancária – o banco da empresa pode obter informações a respeito de crédito do banco do cliente. Porém, são informações vagas como: estimativa de saldo em caixa ou simplesmente indicar que o cliente mantém uma conta com “cinco dígitos”, por exemplo.

Devido ao mercado de atuação da Avícola solicitar demonstrações financeiras a pequenas lojas agropecuárias, pet shops e clínicas veterinárias, acaba sendo tarefa difícil, pois, neste ramo, dificilmente as empresas terão isto em mãos e, se tiverem, as informações podem estar distorcidas,

portanto, o que a empresa passou a utilizar como forma de avaliar as condições de crédito foram as consultas ao Equifax e ao Serasa, e também a troca de informações com os concorrentes.

Na análise de crédito, além de definir se o cliente pode ou não ter crédito, também se indica o limite ou linha de crédito, que é o montante máximo de títulos a vencer que o cliente pode ter perante a empresa. Este limite é definido a partir da análise da capacidade de pagamento deste cliente, que pode ser feita por meio dos instrumentos anteriormente descritos (Gitman, 2001).

No que se refere aos padrões de crédito Gitman (2001) os define como “as exigências mínimas para se conceder o crédito ao cliente”. O autor apresenta variáveis-chave que devem ser analisadas quando a empresa pensa em flexibilizar ou tornar mais rígidos os padrões de crédito, a saber:

- Volume de vendas – alterações nos padrões de crédito devem gerar mudanças no volume de vendas. Quando os padrões de crédito são mais relaxados, espera-se um crescimento nas vendas; em contrapartida com padrões mais rígidos, as vendas tendem a diminuir. De maneira geral, um aumento nas vendas tem efeito positivo nos lucros, enquanto que sua diminuição tem efeito negativo.
- Investimento em duplicatas a receber – duplicatas a receber representam custo para a empresa, relacionados à renúncia de oportunidades de receita referente aos recursos imobilizados em duplicatas a receber. E este custo aumenta conforme aumentam as duplicatas a receber e vice-versa. Se a empresa afrouxa seus padrões de crédito, o volume de duplicatas a receber aumenta, assim como o custo de mantê-las. E isso resulta no aumento das vendas e em períodos de cobrança mais longos devido ao pagamento mais demorado. O oposto ocorre se os padrões de crédito forem mais rígidos. A flexibilização de padrões de crédito afeta os lucros negativamente devido aos custos mais altos de manter as duplicatas a receber, enquanto que padrões de crédito mais rígidos afetam os lucros positivamente, pois os custos de manutenção são menores.
- Despesas com dívidas incobráveis – O risco das dívidas incobráveis aumenta quando os padrões de crédito são flexibilizados. O que afeta os lucros negativamente. Padrões mais rígidos resultam em efeitos opostos em despesas em dívidas incobráveis e lucros.

Para Gitman (2001), a decisão de flexibilizar padrões de crédito deve ser tomada com base na

comparação da contribuição adicional de lucro das vendas com relação aos custos adicionais do investimento marginal em duplicatas a receber e dívidas incobráveis. Ainda conforme Gitman (2001, p. 526), “se a contribuição adicional de lucro for maior do que os custos marginais, os padrões de crédito devem ser relaxados. De outra forma, padrões presentes devem permanecer como estão”.

Martins e Assaf Neto (1985) resumem, no quadro 2, a relação existente entre os elementos de uma política de crédito e as diversas medidas rela-

cionadas ao crédito. Padrões de crédito restrito desencorajam vendas a prazo e, portanto, tendem a diminuir o volume de vendas, as despesas com crédito e o investimento em valores a receber. Prazo de crédito amplo tem o efeito contrário: aumenta vendas, aumenta despesas com crédito e aumenta investimento em valores a receber. Finalmente, uma política de cobrança mais liberal aumenta as vendas, as despesas de crédito e cobrança e o investimento em valores a receber.

Quadro 1 – Relação entre medidas de crédito e elementos de uma política de crédito

	Padrões de Crédito		Prazo de Crédito		Descontos Financeiros		Política de Cobrança	
	Frouxo	Restrito	Amplo	Pequeno	Grande	Pequeno	Liberal	Rígida
Volume de vendas	+	-	+	-	+	-	+	-
Despesas de Crédito	+	-	+	-	+	+	+	-
Investimentos em valores a receber	+	-	+	-	+	+	+	-

Fonte: Martins e Assaf Neto (1985).

Segundo Assaf Neto e Silva (2006), as decisões envolvendo a política de crédito da empresa devem ser tomadas, dentro do objetivo de maximização da riqueza, mediante comparações entre a demanda incremental por investimento e o resultado adicional oferecido. As principais medidas financeiras de uma política de crédito são o investimento de capital, o investimento em estoque, as despesas de cobrança e as despesas com devedores duvidosos detalhadas a seguir:

- Por afetar o volume de vendas, uma mudança na política de crédito influencia nos investimentos de capital de uma empresa. Uma política de crédito que aumente o volume de vendas pode provocar uma recuperação mais rápida de investimento, aumentando sua liquidez e reduzindo o seu risco. Em certas circunstâncias, o aumento do volume de vendas pode demandar, de imediato, um investimento adicional de capital.
- O investimento em estoque guarda uma relação com o volume de vendas da empresa. Em geral, quanto maior o volume de vendas, maiores são as necessidades de inversões em estoques como forma de se adequar a demanda.
- Nas despesas de cobrança, estão incluídos todos os gastos adicionais da empresa decorrentes da cobrança, inclusive as despesas relativas ao departamento de cobrança, as cartas enviadas aos clientes em atraso, tem-

po da administração, despesas judiciais etc. Essas despesas variam com o tipo de risco do cliente e a quantidade de crédito oferecida.

- As despesas com devedores duvidosos diz respeito à probabilidade de perda com as vendas totais a crédito. A metodologia adequada para se chegar ao valor de devedores duvidosos passa pelo uso da experiência anterior da empresa com crédito. Caso a situação seja de uma empresa sem concessão de crédito no passado, a experiência anterior do setor será um ponto de partida importante.

No entanto, nota-se que no caso da Avícola, mesmo com a adoção de políticas de crédito e cobrança mais restritas, houve crescimento no faturamento, que saltou de R\$ 2.281.411,58 no ano de 1998, para R\$ 6.818.426,22 no ano de 2002, número que em 2010 foi de R\$ 15.466.237,39 (Tabela 1 do caso). Isto se deve às novas parcerias para a distribuição de marcas fortes, com a Masterfoods (no ano de 2000) – detentora das marcas Pedigree e Whiskas – e com a Bayer (no ano de 2004), o que faz com que mesmo o cliente sabendo que a empresa é rígida em suas políticas, compre desta, pois necessita de seus produtos. Ou seja, a empresa não somente buscou melhorar o seu volume de recebimento, como também identificou no mercado oportunidade de crescimento ao distribuir os produtos de que este necessita. Assim, possuindo uma gama maior de produtos a oferecer aos seus

clientes, suas vendas só aumentaram. “Sucesso de vendas não é só vender muito, é vender muito e receber”. “Pior do que não vender é vender e não receber”. Essas são algumas das frases populares que foram consideradas pela Avícola do Vale em relação à venda a prazo.

O equilíbrio entre o melhor resultado financeiro, por meio do aumento das vendas, e a menor exposição ao risco é que prevaleceu, ou seja, a decisão sobre conceder ou não crédito foram sempre contrabalanceadas à necessidade de vender com a real capacidade de pagamento do cliente.

As despesas com devedores duvidosos diminuíram com a diminuição da inadimplência. E o faturamento da Avícola do Vale em 2010 foi de R\$ 1.288.853,12, a inadimplência foi de R\$ 43.137,61, ou seja, o índice de inadimplência de 1998 para 2010 passou de 19% para 3,3%, respectivamente.

No que tange ao investimento em duplicatas a receber e despesas com dívidas incobráveis, pode-se dizer que, devido ao crescimento no faturamento da Avícola, houve também o aumento no investimento em duplicatas a receber, porém, como este crescimento correu de forma salutar, ou seja, respeitou políticas de crédito mais rígidas, é provável que isto não tenha afetado o lucro negativamente e nem aumentado o risco com dívidas incobráveis, pois, conforme demonstrado no caso (tabela 3, gráfico 1), a inadimplência foi decrescendo a medida que o faturamento obteve crescimento.

Com relação às políticas de cobrança, Gitman (2001) e Brealey, Myers e Marcus (2002) afirmam que são os procedimentos que a empresa adota para cobrar e monitorar as duplicatas a receber. Mudanças nos esforços de cobrança também têm efeitos sobre os lucros da empresa. No quadro abaixo, Gitman (2001) demonstra o resultado esperado do aumento dos esforços de cobrança:

Quadro 2 – Resultado do aumento nos esforços de cobrança

VARIÁVEL	DIREÇÃO DA MUDANÇA	EFEITO SOBRE OS LUCROS
Volume de vendas	Nenhuma diminuição	Nenhum ou negativo
Investimento em duplicatas	Diminuição	Positivo
Perdas c/dívidas incobráveis	Diminuição	Positivo
Despesas em cobranças	Aumento	Negativo

Fonte: Adaptado de Gitman (2001).

A empresa precisa tomar cuidado para que os esforços de cobrança não sejam muito intensos, pressionando os clientes a pagarem suas contas, pois isso pode fazer com que eles passem a comprar de outro fornecedor. Portanto, é preciso tomar cuidado para não ser agressivo demais nos esforços de cobrança (Gitman, 2001).

No que se refere às técnicas de cobrança, Gitman (2001) cita que para a cobrança são utilizadas desde cartas até ações legais. E que quanto mais atrasada estiver uma conta, mais pessoal e mais intenso se torna o esforço de cobrança. De forma similar, para Brealey, Myers e Marcus (2002), o procedimento de cobrança de clientes em atraso consiste primeiramente no envio de uma demonstração da situação da conta, logo após, em intervalos, cartas, chamadas telefônicas ou mensagens por fax. Se nada disso resolver, as empresas normalmente entregam a dívida para empresas de cobrança ou para advogados.

Em face disto, no caso da Avícola, esta, além de adotar políticas de crédito mais restritas, mudou também as suas políticas de cobrança. As vendas a prazo passaram a ser feitas com boleto bancário, devendo este ser pago no banco, dentro do seu período de vencimento. Passado o período de vencimento, o valor original é acrescido de juros de 12% ao mês, que é aplicado com vistas a inibir a inadimplência. Logo nos primeiros dias de atraso é feito contato telefônico com o cliente, buscando verificar uma posição de pagamento, o que gera uma pressão para que o cliente efetue logo a quitação da dívida. O juro alto contribui para a redução da inadimplência no sentido de que, possivelmente, o cliente que, porventura, estiver com falta de caixa para o pagamento de todas as suas compras, irá pagar primeiramente aquela cujo atraso custará mais caro.

Quanto ao monitoramento das duplicatas a receber, e da inadimplência, a empresa possui um sistema gerencial informatizado que permite a geração de relatórios de acompanhamento, como foi apresentado no caso. As novas políticas de cobrança adotadas pela Avícola foram coadjuvantes na redução da inadimplência, juntamente com as políticas de crédito, pois foram implantadas para eliminar a desordem que havia na forma de recebimento, como é retratado no caso, o que impossibilitava análises e tomadas de decisões baseadas no recebimento.

RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

O mundo esta em constante mudança, e diante disso o contexto organizacional também esta sofrendo mudanças sendo obrigada a acompanhar

essa evolução para se manter competitivo no mercado. Em decorrência desse fato, as mudanças organizacionais têm sido o caminho para adequar-se ao ambiente, intensificando a utilização da criatividade e da inovação. Contudo, em processos de mudanças organizacionais normalmente existem obstáculos que precisam ser vencidos: como a resistência as mudanças.

“As organizações, por sua própria natureza, são conservadoras. Elas resistem ativamente à mudança” (Robbins, 2000, p. 459).

Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização (Sales; Silva apud Wood, 1995, p.190).

No caso da Avícola a mudança era necessária, não adiantava as vendas estarem aquecidas e o recebimento não estar acontecendo como deveria. Porém, os gestores teriam que lidar com a resistência de clientes e representantes perante a mudança de cobrança de débitos e fornecimento de crédito.

Robbins (2000) salienta que, de certo modo, essa resistência é positiva, pois permite certo grau de estabilidade e previsibilidade no interior das organizações. O comportamento organizacional se não houvesse resistência, assumiria características de casualidade caótica.

“Mas existe uma séria desvantagem na resistência à mudança: ela impede a adaptação e o progresso” (Robbins, 2000, p. 455).

A mudança é inevitável para a sobrevivência das organizações, diante da acirrada concorrência que as mesmas enfrentam.

As resistências podem ser individuais, organizacionais ou mistas.

“As fontes individuais de resistência à mudança residem em características humanas básicas, como percepção, personalidade e necessidade” (Robbins, 2000, p. 456).

Os principais motivos de ocorrer a resistência à mudança, segundo Robbins (2000), são: **hábito**: os seres humanos são frutos do hábito; **segurança**: pessoas com alta necessidade de segurança tendem a resistir à mudança, pois ela ameaça seu sentimento de segurança; **fatores econômicos**: mudanças geram medo de redução de renda; **medo do desconhecido**: mudanças substituem o conhecido pela ambiguidade e pela incerteza.

As resistências encontradas pelos gestores da Avícola nesse processo de mudança foram: - o hábito: pois os representantes e clientes já estavam acostumados com a falta de procedimentos para

fornecimento de crédito e cobrança de débitos; - a segurança: medo de ocorrer diminuição de renda ou até mesmo de perder o emprego, interferindo diretamente no padrão de vida dos representantes; - os fatores econômicos: medo de redução de vendas e conseqüentemente diminuição de comissões; - medo do desconhecido: medo perante as incertezas que enfrentariam no mercado.

Os seres humanos tendem a criar hábitos e, com isso, resistem às mudanças por estarem acostumados com aquela situação. As mudanças podem estar presentes desde os processos mais simples até os mais complexos. O que definirá o sucesso na implantação da mudança será a comunicação eficaz no que se diz respeito às razões de mudar e suas reais necessidades, a fim de sensibilizar as pessoas a aceitarem que as mudanças são fundamentais e indispensáveis. As pessoas mais bem informadas poderão contribuir significativamente no processo.

O processo de mudança na Avícola ocorreu perante o convencimento dessa necessidade por parte da equipe administrativa/financeira da empresa. O segundo passo foi convencer a equipe de representantes que a mudança era necessária. O convencimento ocorreu por meio de uma comunicação clara, com reuniões frequentes para apresentar o cenário atual e o vislumbrado pela empresa, demonstrando nas reuniões os resultados parciais desse processo.

A informação oportuna e relevante permite reduzir a incerteza inerente às mudanças. Autores como Lacombe e Heilborn (2003, p. 358) afirmam que, “resistências a mudanças podem ser atenuadas se houver uma boa comunicação das razões pelas quais as mudanças são necessárias e se forem introduzidos bons mecanismos para concretizar a mudança”. Para que isso ocorra, as pessoas precisam conhecer exatamente as razões de ocorrerem mudanças, a fim de que não se sintam ameaçadas e prejudicadas.

Já as principais fontes de resistência organizacional, conforme Robbins (2000), são: **inércia estrutural**: as organizações dispõem de mecanismos embutidos de produção de estabilidade; **foco limitado de mudança**: as organizações são compostas de subsistemas interdependentes. Não se pode mudar um deles sem afetar os demais; **inércia de grupo**: mesmo se os indivíduos quiserem mudar seu comportamento, as normas do grupo podem agir como barreiras; **ameaça à especialização**: mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a experiência de grupos especializados; **ameaça às relações estabelecidas de poder**: qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisão pode ameaçar as relações de poder estabelecidas durante muito tempo na organização; **ameaça às**

distribuições estabelecidas de recursos: os grupos que controlam recursos consideráveis na organização geralmente encaram a mudança como uma ameaça.

“As mudanças no interior de uma organização necessitam de um catalisador. As pessoas que estimulam e assumem a responsabilidade pela administração do processo de ‘mudança são chamados de agentes de mudanças” (Robbins, 2000, p. 460).

Robbins (2000) lista algumas táticas para se amenizar a resistência a mudanças, pode-se destacar: - **educação e comunicação:** a resistência pode ser reduzida pela comunicação com os funcionários para ajudá-los a perceber a lógica de uma mudança; **participação:** é difícil os indivíduos resistirem a uma decisão de mudança da qual participam; **facilitação e apoio:** os agentes de mudança podem oferecer uma gama de esforços encorajadores para reduzir a resistência; **negociação:** fornecer alguma coisa de valor em troca de uma atenuação da resistência; **manipulação e cooptação:** diz respeito a tentativas de influência disfarçadas, como torcer e distorcer fatos para torná-los mais atraentes, ocultar informações indesejáveis e criar falsos rumores para levar os funcionários a aceitarem uma mudança; **coerção:** aplicação de ameaças diretas ou força contra resistência.

A participação dos representantes da Avícola era fundamental e com as reuniões frequentes era isso que os gestores esperavam deixar claro para obter a participação de todos, apresentando, também, os benefícios que a mudança traria para os mesmos, como: mais tempo para se dedicar às vendas, não se preocupando com as cobranças.

Os executivos devem estar conscientes de que a cultura da organização tanto pode ser administrada como mudada. Os administradores com conhecimento da cultura devem compreender o que e como mudar, quando a mudança é necessária, e devem ter capacidade para conduzir e controlar o desempenho da organização num mercado cambiante. Os administradores, com base no conhecimento dos princípios e valores, precisam compreender o que não pode e o que pode ser cedido (Lacombe; Heilborn, 2003).

“[...] os gerentes que conseguirem explorar a mudança poderão capitalizar as oportunidades ilimitadas geradas por ela” (Robbins, 2000, p. 455). Para Sales e Silva (2010), ainda que mudar somente não resolve os problemas, é preciso planejar a mudança, adaptar-se e adaptá-la ao novo contexto. Argumentam que:

É preciso quebrar paradigma da resistência, deixar de vê-la como a grande vilã ou algo que deva ser ultrapassado, eliminado. Já está

chegando a hora de mudar a visão e encarar a resistência como algo que vá auxiliar o processo de mudanças, já que esta pode servir como ferramenta para identificar problemas, falhas e mau planejamento. Além disso, a resistência pode contribuir para proporcionar um clima altamente dinâmico, flexível e mutável dentro das organizações, observando-se novos modelos de gestão.

No caso da empresa Avícola e Nutrição do Vale, inicialmente a resistência à mudança foi encontrada por parte dos representantes comerciais, que sentiram medo que ocorresse a diminuição de vendas e, conseqüentemente, de faturamento. Porém, com muita comunicação para sensibilizá-los da necessidade dessa mudança, dos ganhos que todos teriam com a mesma, com uma mudança gradativa, e com reuniões frequentes para todos acompanharem cada evolução dessa mudança, o resultado foi satisfatório, e alcançou seu objetivo.

O resultado da mudança foi positivo, pois a empresa atingiu sua meta de 5% de inadimplência acumulada até um dia de atraso, e hoje este índice é ainda menor, representando 3,3%, sem reduzir o faturamento. E como apresenta o caso: o recebimento agora vai bem e as vendas também!

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; MARCUS, A. J. **Fundamentos da administração financeira**. 3. ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill Irwin, 2002.
- GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARTINS, E.; ASSAF NETO, A. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SALES, J. D. A.; SILVA, P. K. Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na indústria Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas –BA. **Departamento de**

administração FEA-USP. São Paulo, 2010. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead10/semead/sistema/resultados-trabalhos/PDF34.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2011.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de cadastro, crédito e cobrança:** Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 11 nov. 2011.

SILVA, A.A. **Gestão financeira:** um estudo acerca da contribuição da contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções do Estado do Paraná. São Paulo: FEA/USP, 2002.

WOOD, T. Jr. (Coord.). **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.