



RIBEIRO, Kácia Alinne Silva¹
MACEDO, Rômulo da Costa Barros²

A INADIMPLÊNCIA EM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE NO MUNICÍPIO DE BALSAS/MA: A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE CONTROLE PARA GESTÃO DE COBRANÇA

Resumo: Este artigo procura demonstrar a crescente inadimplência em escritórios de contabilidade no município de Balsas/MA, bem como analisar quais são os procedimentos que eles adotam para fazer o controle de suas contas a receber, e quais as ferramentas são utilizadas por eles para gerir o seu sistema de cobrança. A crise financeira e as mudanças no governo contribuíram para que a economia do país ficasse desestabilizada, possibilitando assim um aumento no índice de inadimplência que muitas empresas, dos mais diversos ramos de atividade, possuem. A proposta desse trabalho vem atender as necessidades de se ter uma análise do perfil do cliente, formas de controle dos recebíveis na prestação de serviço, bem como os prazos concedidos. E assim, apresentar uma proposta para uma gestão de cobranças através da metodologia PDCA, focando na estratégia para a diminuição da inadimplência nos escritórios de contabilidade.

Palavras-chave: Inadimplência; Contas a receber; controle e ciclo PDCA.

Abstract: This article seeks to demonstrate the growing delinquency in accounting offices in the municipality of Balsas / MA, as well as to analyze the procedures they adopt to control their accounts receivable, and which tools do they to manage their collection system use. The financial crisis and the changes in the government contributed to the country's economy being destabilized, thus allowing an increase in the default rate that many companies, from the most diverse branches of activity, have. The proposal of this work responds to the needs of having an analysis of the profile of the client, ways of controlling the receivables in the service rendering, as well as the terms granted. And thus, to present a proposal for a collection management through the PDCA methodology, focusing on the strategy for the reduction of delinquency in the accounting offices.

Keywords: Defaults. Bills to receive; control and PDCA cycle.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo visa demonstrar a situação da inadimplência em escritórios de contabilidade, na cidade de Balsas, Maranhão. Aonde existe uma grande demanda de procura por serviços contábeis, mais especificadamente, pelas micro e pequenas empresas, que buscam soluções para gerir seus negócios

¹Graduanda de Ciências Contábeis pela Faculdade de Balsas – UNIBALSAS, kacia.ribeiro@gmail.com

²Especialização em Gestão Financeira pela FACIBRA, Pós – Graduado em Controladoria e Finanças pela UNINTER e Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Balsas – UNIBALSAS, romulocbm@hotmail.com

controlando os altos tributos que deverão ser arrecadados.

De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade - CFC (2014) o Brasil conta com 491 mil profissionais de contabilidade registrados e um somatório de pouco mais de 82 mil escritórios ativos prestando serviços nas áreas: fiscais, recursos humanos, contábil, entre outras. O serviço contábil é de suma importância para a economia, uma vez que, através das declarações emitidas se tem ciência da arrecadação de impostos que são repassados ao município, estado e governo federal, das mais diversas atividades econômicas existentes.

Com as mudanças que se teve sobre as formas de apuração de impostos, inclusão de novas metodologias de declarações, e a legislação trabalhista, previdenciária e tributária sendo atualizadas, o profissional contábil precisa estar preparado para tais ocorrências, precisa capacitar seu pessoal, a fim de prestar um serviço de qualidade para melhor atender o seu cliente. Isso requer investimentos sejam eles de equipamentos, ambiente físico, capacidade intelectual, entretanto, muitos escritórios ficam limitados a crescer, por fazer parte das empresas que contam com um grande índice de inadimplência.

Esta realidade preocupa a todos. Por meio de aplicação de um questionário, para o desenvolvimento deste artigo, pode-se observar que os profissionais de contabilidade procuram meios de diminuir a inadimplência sem perder o seu cliente, porém, alguns métodos utilizados por eles não estão causando o efeito esperado, e o somatório de honorários não pagos vem aumentando com os meses, causando prejuízos aos escritórios e consequentemente impossibilitando melhorias no setor contábil.

O objetivo deste artigo é apresentar como a utilização de ferramentas gerenciais pode agregar na gestão de cobrança dentro dos escritórios de contabilidade, buscando meios para a redução da inadimplência e

dos custos que esse fator pode gerar. Além de conscientizar a importância de um sistema eficaz para controlar suas cobranças, colaborando para o crescimento dos escritórios e proporcionar maior competitividade entre si.

2. REALIDADE BRASILEIRA SOBRE A INADIMPLÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O presidente do Sebrae, Luiz Barreto (2014) revelou que as micro e pequenas empresas representam 27% do PIB do país, onde o empreendedorismo vem crescendo a cada dia e a sua participação na economia é fundamental. Com o crescimento desse tipo de empresa, os escritórios de contabilidade tiveram uma maior demanda de serviços, para que conseguissem atender todos os requisitos solicitados tanto pelo cliente, quanto por outros órgãos.

Com o crescimento do mercado econômico, provindo do aumento dessas categorias empresariais, houve uma grande procura por crédito tanto nas instituições financeiras quanto para com seus fornecedores. O crédito, no contexto social possui papel econômico descrito por Silva (2008, pg. 50) como:

- a) Possibilita às empresas aumentarem seu nível de atividade;
- b) Estimula o consumo influenciado na demanda;
- c) Ajuda as pessoas a obterem moradia, bens e até alimentação;
- d) Facilita a execução de projetos para os quais as empresas não disponham de recursos próprios suficientes.

Ainda para o autor Silva (2008, pg. 45) o “crédito consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento”, e para Martin (1997) citado por Oliveira e Vassi (2016), a inadimplência é o termo utilizado para designar a falta de pagamento, sem considerar as causas e motivos.

Segundo o economista Luiz Rabi (2017), a maior parte das dívidas não são bancárias, mas sim, pendências com fornecedores e factorings, com quem os empresários costumam descontar duplicatas, ou com recibos de prestação de serviço, como é o caso dos escritórios de contabilidade.

De acordo com o Serasa (2017), observou-se que 82% dos inadimplentes são micro e pequenas empresas, do total de 4,8 milhões de MPEs inadimplentes em agosto, 45,4% eram companhias comerciais, 45,3% prestadores de serviços e 8,8% indústrias. Essas empresas não conseguem honrar com seus compromissos sejam com fornecedores, prestadores de serviço, fisco, mesmo com a queda da inflação e a retomada tímida da economia, por isso, muitas vezes se utilizam do crédito para fazer suas transações.

A utilização do crédito deve ser feita com cautela, conforme falado por Chiavenato (2012, pg. 250) “a maioria dos pequenos e médios empresários costuma administrar custos e finanças de maneira intuitiva, por não terem formação nessas áreas”, tal motivo leva a situação em que as micro e pequenas empresas se encontram, endividadas e com risco de falência.

Este cenário faz com que os contadores busquem maneiras viáveis para garantir o recebimento de seus honorários, assim como, seus clientes também procurem implantar um sistema de gestão financeira, como dito por Chiavenato (2012, pg. 250) “é necessário buscar novos conhecimentos e contratar profissionais especializados para fazer a administração financeira”, visando organizar as finanças para que não se tenha prejuízos.

Os altos índices de inadimplência proporcionam o que Oliveira e Vassi (2016) citam,

A busca por aumentar a qualidade e a quantidade das ferramentas e métodos utilizados para acompanhamento e prevenção, além da procura por

analistas capacitados e inovadores, mostra-se de grande importância para diminuir os riscos destas desestabilizações, auxiliando na tarefa de escolher o cliente merecedor do crédito. (BUENO, 2003 apud SELAU; RIBEIRO, 2009; KASZNAR, 2009)

Com isso, investimentos para um bom sistema de gestão de cobrança e prevenção de inadimplência são indispensáveis, hoje, em qualquer porte de empresa.

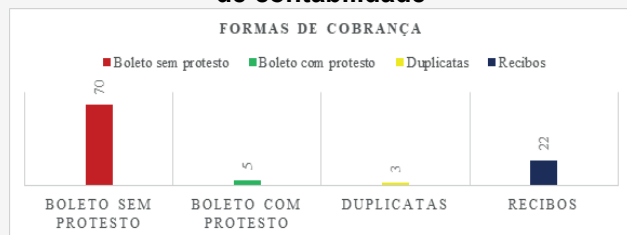
3. GRAU DE INADIMPLÊNCIA NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE EM BALSAS – MA

Segundo Marconi e Lakatos (2010, pg. 65) o “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, detectando erros e auxiliando as decisões”. Desta forma, foi aplicado um questionário dentro dos escritórios de contabilidade, a fim de saber como está o grau de inadimplência e os meios de cobrança, para que fosse criada uma metodologia a ser aplicada que possa reduzir o índice de inadimplência.

A aplicação do questionário aconteceu no período compreendido entre final de agosto de 2017 a início de setembro do mesmo ano, com a participação de vinte escritórios de contabilidade, localizados no município de Balsas – MA.

Primeiramente, foi questionado as maneiras que são efetuadas as cobranças, se utilizam-se de meios como boleto bancário com ou sem protesto em cartório, duplicatas, recibos. O gráfico (1) abaixo demonstra visualmente como estão distribuídas as formas de cobranças nesses escritórios.

Gráfico 1- Formas de cobranças nos escritórios de contabilidade



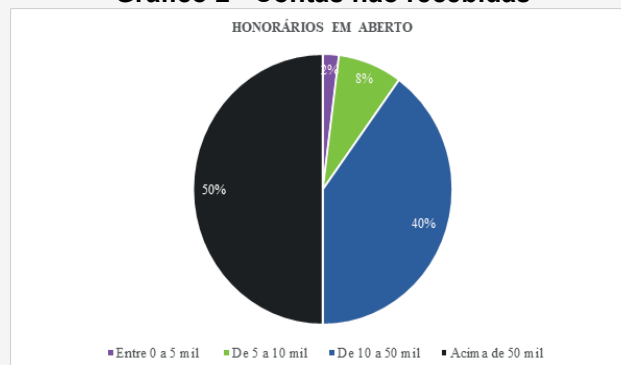
Fonte: próprios autores (2017)

A grande maioria dos escritórios utilizam o boleto bancário como forma de cobrança, sem o protesto do título, deixando assim que seus clientes não fiquem com o nome negativado, e ao mesmo tempo correndo juros e multas por atraso. E aos que utilizam a modalidade com protesto, tem despesas acessórias com a baixa do boleto, quando o cliente faz uma negociação para quitar seu débito.

E em valores monetários, quanto os escritórios estão deixando de receber por inadimplência de seus clientes? Os números são bem significativos, conforme demonstrado no gráfico (2), como não há a negativação do nome do cliente, e também, muitos não cumprem totalmente o acordo feito na negociação, o somatório de honorários em aberto vem crescendo gradualmente a cada ano, deixando os escritórios de contabilidade cada vez mais limitados aos investimentos físicos e/ou de capital intelectual.

Além da não inclusão do cliente no sistema de proteção de créditos, os escritórios de contabilidade de Balsas-MA, optam por não fazer a suspensão dos serviços, mesmo que seu cliente não honre com suas obrigações, possibilitando assim, que os clientes fiquem despreocupados com o pagamento de multas por atraso na entrega das declarações obrigatórias ao fisco.

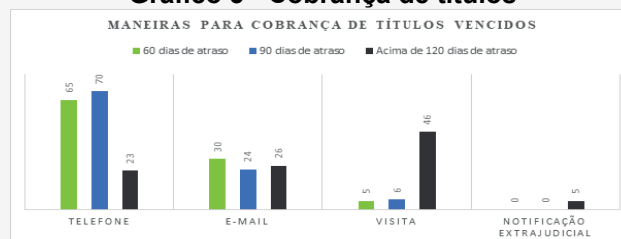
Gráfico 2 - Contas não recebidas



Fonte: próprios autores (2017)

Quais as ferramentas de cobrança os contadores estão utilizando para reaver os valores em aberto? Muitos não possuem um sistema eficaz de gestão de cobrança, um setor específico para tal ação, e fazem pouco uso dos métodos judiciais, demonstrado pelo gráfico (3).

Gráfico 3 - Cobrança de títulos



Fonte: próprios autores (2017)

É visível que muitos escritórios de contabilidade estão passando por uma crise de inadimplência, e não fazem uso de ferramentas voltadas para auxiliar na gestão como um todo. Portanto, com base nas informações obtidas, foi pesquisado qual seria o melhor método que fizesse com que o índice de inadimplência diminuísse, e melhorasse as finanças.

4. MASP - MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Quando uma metodologia de trabalho não é bem gerenciada, é comum a aplicação do MASP, definida por Lobo e Silva (2015, pg. 77) "procedimento utilizado para resolução de problemas". Carpinetti (2016)

comenta que umas das formas mais produtivas é a utilização do método básico de gestão da qualidade, denominado de ciclo PDCA.

O método de análise e solução de problemas é estruturado da seguinte forma:

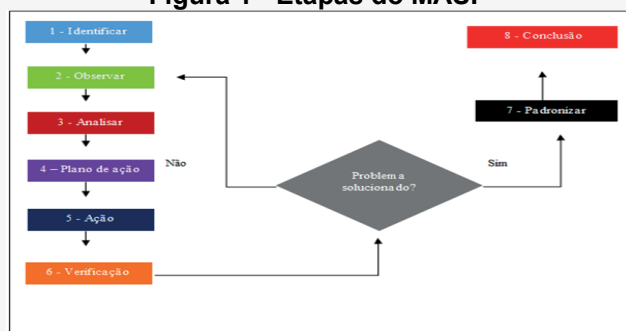
1. Analisar e priorizar os problemas;
 2. Identificar algumas situações que exigem atenção e que às vezes não estão claras;
 3. Estabelecer o controle rapidamente em determinadas situações; e
 4. Planejar um trabalho que será feito.
- (LOBO E SILVA, 2015, pg. 78)

Com aplicação do MASP as empresas conseguem atender aos requisitos abordados na norma ISO 9001, uma vez que disponibiliza uma sequência lógica para sua execução. Ainda sob a visão de Lobo e Silva (2015), as etapas do MASP descrevem os objetivos, as atividades a serem desenvolvidas, dando início na identificação, análise e finalizando com a tomada de decisão.

Para Carpinetti (2016, pg. 41) complementa dizendo que a iteratividade dos processos caracteriza um aperfeiçoamento de produtos e serviços, onde esses processos levaram a direção de grandes melhorias de desempenho.

Segundo Werkema (1995) denominado como ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e ação corretiva), essa metodologia do MASP visa levantar causa fundamental do problema, e como combatê-lo. As etapas dessa metodologia estão descritas no fluxograma abaixo.

Figura 1 - Etapas do MASP



Fonte: LOBO e SILVA (2015, pg. 78)

5. APLICAÇÃO DO CICLO PDCA NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE

De acordo com Lobo e Silva (2015, pg. 52), o ciclo PDCA consiste em uma sequência de passos utilizada para controlar qualquer processo definido, onde:

- Plan ou planejar: planejamento do projeto de melhoria, quais os objetivos, respondendo as questões de quem, o que, quando, onde e como, deverão ser feitos.
- Do ou executar: conduzir o plano, ou seja, implementar de acordo com o que foi planejado.
- Check ou verificar: coletar dados, realizar a análise dos dados, e quais as conclusões chegaram após análise.
- Act ou agir corretivamente: definir quais as mudanças poderão ser feitas e quais outros ciclos podem ser disparados para a melhoria do processo em questão.

A implantação dessa metodologia deverá acontecer no setor de contas a receber, uma vez que, segundo Iudícibus et al. (2009, pg. 79) “as contas a receber são valores decorrentes de vendas a prazo de mercadorias e serviços a clientes. Um ativo de liquidez corrente”. Para que se tenha uma boa gestão de cobrança, os seguintes passos são de suma importância.

5.1 Identificar

Para Carpinetti (2016) nesta etapa procura-se identificar os problemas mais críticos, portanto, mais prioritários, que nos escritórios de contabilidade seria a problemática da inadimplência de seus clientes.

Lobo e Silva (2015) diz que a seguinte ferramenta deve ser utilizada para definir claramente este problema: análise de histórico.

O histórico do relacionamento com o cliente é a primeira etapa a ser feita. De acordo com Silva (2008, pg. 65, 67) a pontualidade do cliente, no cumprimento de suas obrigações, é considerada um fator relevan-

te no conceito de concessão de crédito. É comum, empresas organizarem convênios para troca de informações comerciais, possibilitando detectar com facilidade os atrasos em pagamentos.

Montando o histórico do cliente, ficará mais fácil de passar para o próximo passo.

5.2. Observar

Nesta etapa, é o momento de realizar uma observação profunda sobre o problema em questão, e as ferramentas que podem auxiliar são: *benchmarking* e diagrama de causa e efeito. (LOBO, SILVA; 2015, pg. 79)

Citado por Carpinetti (2016, pg. 231) de acordo com a Fundação Nacional da Qualidade, o *benchmarking* é definido como:

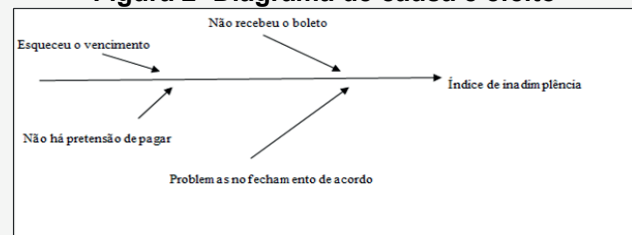
Método para comparar desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto da organização com o de um processo, prática ou produto similar, que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, entender as razões do desempenho superior, adaptar à realidade da organização e implementar melhorias significativas.

Dentro das amplas formas que o *benchmarking* pode ser utilizado, o que melhor se adequa aos escritórios de contabilidade é o de processos com o benchmarking interno, onde, o primeiro é um estudo de “como fazer” um processo de gestão que seja produtivo, e o segundo sendo uma forma de melhorar as práticas do processo, estimulando a disponibilização de informações que possam contribuir para o resultado. (CARPINETTI, 2016, pg. 232-233)

Enquanto o diagrama de causa e efeito, para Carpinetti (2016, pg. 87) foi desenvolvido para representar as relações existentes entre um problema ou o efeito indesejável do resultado de um processo e todas as possíveis causas desse problema. A sua estrutura é conhecida como espinha de

peixe, onde para os escritórios de contabilidade pode ser aplicado o seguinte modelo.

Figura 2- Diagrama de causa e efeito



Fonte: próprios autores (2017)

Possuindo essas informações, pode-se passar para a próxima etapa.

5.3. Analisar

A análise do problema, o objetivo é descobrir as suas possíveis causas fundamentais e para solucionar o problema de forma eficaz, utiliza-se da ferramenta 5W2H. (LOBO, SILVA; 2015, pg. 79)

Esta ferramenta busca analisar as mudanças no processo a fim de levar a uma minimização de falhas e desperdícios, onde contém a seguinte estrutura:

- O quê: breve descrição da ação a ser implementada (cobrança a ser realizada);
- Por quê: justificativa para a implementação dessa ação;
- Onde: em que unidade, ou processo essa ação será inserida;
- Quem: o responsável pela implementação da ação;
- Quando: quais serão as datas de início e fim;
- Como: de que forma a ação será feita;
- Custo: indicação dos custos envolvidos. (CARPINETTI, 2016, pg. 139)

O mesmo autor complementa informando que esses custos envolvidos podem ser:

- Custo devido a falhas internas: detectados antes do despacho da implementação da ação, exemplo: retrabalho das análises feitas em processos anteriores.
- Custo devido a falhas externas: vis-

tos após a implementação da ação, exemplo: rompimento de contratos, ações judiciais.

- Custo de qualidade: associados as atividades de manutenção da ação.
- Custo de prevenção: são os decorrentes das atividades necessárias para reduzir ao mínimo os custos devido a falhas e os custos de qualidade, exemplos: planejamento, revisão de processo, controle de processos, qualificação de pessoal, e treinamentos.

(CARPINETTI, 2016, pg. 26 - 28)

5.4. Plano de ação e agir

Lobo e Silva (2015, pg. 79) comenta que nesta etapa é elaborado um plano de ação, que defina a responsabilidade, prazos, custos, métodos de execução, utilizando um cronograma de ação, a fim de facilitar na criação dos indicadores de desempenho. Com esta ferramenta montada, dar-se-á início a ação.

5.5. Verificar

Nesta etapa é feito o controle das ações, se os planos de ação e cronograma foram executados e seus resultados foram satisfatórios ao atender às demandas iniciais, ferramentas utilizadas: indicadores e inspeção. (LOBO, SILVA; 2015, pg. 79)

Um exemplo de indicador de inadimplência é a aplicação da seguinte fórmula:

Figura 3 - Fórmula para indicador de inadimplência

$$\text{Inadimplência} = \frac{\text{nº de débitos pendentes acima de 60 dias}}{\text{Nº total de débitos no período}} \times 100$$

5.6. Padronizar

É importante padronizar, uma vez que, o objetivo é evitar que o problema volte a ocorrer, portanto, nessa etapa é necessário que você mapeie, documente e implante esse processo, investindo em ferramentas como treinamento, fluxogramas de processos, criação de procedimento operacional.

(LOBO, SILVA; 2015, pg. 79)

5.7. Concluir

Ao final do processo fica para reflexão para planejamento futuro, criação de novas formas para dar melhoria contínua no processo de gestão de cobrança criado. (CARPINETTI, 2016, pg. 66)

Lobo e Silva (2015) diz que conceito dessa aplicação propõe que os escritórios de contabilidade também façam uso dos KPI (*key performance indicador*) que permite antecipar os problemas, colocando os colaboradores na linha com os objetivos e as estratégias da gestão de cobrança.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio das observações feitas no decorrer desta pesquisa, pode-se verificar que boa parte dos escritórios de contabilidade não se planejam financeiramente para tratar da inadimplência, não fazem uma gestão de cobranças que os permitam lidar diretamente com os altos índices de inadimplência.

Este artigo veio propor ações que podem ser incluídas nesse ramo de empresas e que, utilizando da metodologia do ciclo PDCA, o problema com a inadimplência pode ser minimizado, com a aplicação das ferramentas certas para planejar, analisar, aplicar e fazer as devidas correções ao longo de todo o processo de gestão.

É válido lembrar que essa metodologia não dá garantia de redução de custos ou da diminuição de contas a receber em atraso se não houver a conscientização de todos os envolvidos, e o comprometimento da equipe na busca das ações corretivas e do efetivo monitoramento dos processos.

É imprescindível que os profissionais façam suas análises tendo o sólido conhecimento da adequação da metodologia, e a finalidade de cada ferramenta apresentada, e que elas deverão ser trabalhadas em con-

junto para um melhor alcance da redução do índice de inadimplência.

7. REFERÊNCIAS

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2015** – Requisitos e integração com a ISO 14001:2015. 1ª ed. São Paulo. Editora Atlas, 2016.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade** – Conceitos e técnicas. 3ª ed. São Paulo. Editora Atlas, 2016.

CHIAVENTAO, Idalberto. **Empreendedorismo** – Dando asas ao espírito empreendedor. 4ª ed. São Paulo. Editora Manole, 2012.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Contabilidade no Brasil possui 490 mil profissionais. Disponível em: < <http://www.portalcfc.org.br/noticia.php?new=13912>>. Acesso em 28 de outubro de 2017.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. 1ª ed. São Paulo. Editora Cengage Learning, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOBO, Renato Nogueira; SILVA, Damião Limeira da. **Gestão da Qualidade** – Diretrizes, ferramentas, métodos e normatização. 1ª ed. São Paulo. Editora Érica, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo. Editora Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de. Et al. **Controladoria Estratégica**. 6ª ed. São Paulo. Editora Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Larissa Tavares. VASSI, Vanderlei Ferreira. **Inadimplência: prevenção, controle e cobrança pelo estudo do perfil dos clientes**. Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 21, n.2, p. 331-345, jul./dez. 2016 – ISSN 1516-2664.

REVISTAISTOÉ. **Micro e pequenas empresas têm inadimplência recorde**. Disponível em: <https://istoe.com.br/micros-e-pequenas-empresas-tem-inadimplencia-recorde/>. Acesso em 28 de outubro de 2017.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM-2000003c74010aRCRD>. Acesso em 23 de outubro de 2017.

SERASA EXPERIAN. **Inadimplência das empresas** – número de empresas inadimplentes chega a 5,1 milhões e bate recorde, revela Serasa Experian. Disponível em: <http://noticias.serasaexperian.com.br/blog/2017/07/17/numero-de-empresas-inadimplentes-chega-51-milhoes-e-bate-recorde-revela-serasa-experian/>. Acesso em 20 de setembro de 2017.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 6ª ed. São Paulo. Editora Atlas, 2008.

WERKEMA. Maria C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.