# Guia Prático para reduzir em até 80% o atraso das PMEs na sua carteira de recebíveis

mpa

GESTÃO DE COBRANÇA

# Introdução

Esse e-book ajudará você e sua empresa a reduzir o % de atraso das pequenas e médias empresas (PMEs) em sua carteira de clientes, sem impactar de forma negativa suas vendas.

Vamos avaliar aqui procedimentos, utilização de ferramentas que irão ajudar a vender para este mercado de forma mais segura, e com isso, registrar um reflexo positivo em seu fluxo de caixa.

# PROBLEMAS E OPORTUNIDADES

O problema ocorre porque de uma forma geral, as empresas maiores – que são fornecedoras para estas PMEs, não fizeram adaptações em sua forma de vender, conceder crédito e cobrar.  A alteração da tabela de preço, ou a definição de um canal com menor custo, da mesma forma que verificar se há ou não restritivos, não são suficientes.

Os números do SEBRAE apontam que existem mais de 14 MM de PMEs, sendo que deste total, 54% são MEIs. Foi o mercado que mais cresceu, foi o mercado para o qual mais se vendeu, mais se vende e mais se continuará vendendo.

Portanto, é um caminho sem volta. Não é atoa que 9 em cada 10 empresas apresentam em sua carteira um aumento de participação destas PMEs, e, junto com esse aumento de participação, veio também, um crescimento do % de atrasos.

A má notícia, como mencionei acima é um caminho sem volta: é o que tem para hoje e terá para amanhã também. A boa notícia é que dá sim para trabalhar com menos risco.

Segundo a Serasa Experian, já no final de 2021, o nível de endividamento das empresas brasileiras atingiu um patamar recorde de 57,9% do total, o maior da série histórica iniciada em 2008. Entre os setores mais afetados estavam os de Comércio e Serviços, ambos com expansões de mais de 10 pontos porcentuais ante o ano anterior.

# UMA BREVE HISTÓRIA

Rapidamente irei contar a história de um cliente da nossa empresa que inicialmente possuía "apenas um problema na cobrança"

O João era diretor financeiro de uma empresa que faturava cerca de R$ 5,0 MM/mês, ou seja, ultrapassa os R$ 60 MM/ano.

A empresa atua no segmento da indústria e, para reduzir a participação dos grandes atacadistas, passou a vender também no varejo. Possui um canal na internet que vende para pessoa física, com cartão ou pagamento de boleto antecipado, que não geram grandes problemas. Até aí tudo bem.

Ocorre que "de repente" o % de recebimento geral da carteira que era de 98,9%, passou para 96,9% e chegou a atingir patamar abaixo de 95%. Depois de apresentar um crescimento significativo, o faturamento também despencou por conta da invasão dos importados.

O cenário era caótico: menos vendas e mais inadimplência.

O pior era que o João foi contratado justamente para garantir:

- a expansão da empresa de forma saudável
- reduzir o patamar de atraso
- aumentar a produtividade da área de crédito.

Pode ser que na sua empresa os desafios não sejam exatamente os mesmos do João, mas se você baixou este ebook, ao menos 2 dos 3 desafios estão a sua frente.

Neste ebook vou demonstrar como ajudamos o João a alcançar parte dos seus desafios!

Inicialmente apresentamos ao João duas formas de ajuda-lo:

Consultoria ou Curso como Elaborar uma Política de Crédito

Acabamos seguindo com a consultoria nesse caso, mas toda essa estrutura de análise nós inserimos no nosso curso online. Caso deseje mais informações, clique nesse link https://shre.ink/QpF3

# Lista de Soluções

Como ajudamos a resolver os desafios de empresas que precisam continuar vendendo para as PMEs, mas não podem continuar impactando seu fluxo de caixa de maneira tão expressiva?

Chegar em uma solução não foi um caminho fácil. Ao todo são + de 30 anos de atuação na área de crédito, interagimos com mais de 700 pessoas deste mercado, efetuamos muitos estudos de casos e desenvolvemos inúmeros de projetos de consultoria – sempre na área de crédito e cobrança.

Com base neste histórico, desenvolvemos um método que inclui a execução de 5 passos:

1. **Conhecer o histórico do seu contas a receber e o perfil da sua base**
2. **Estar ciente da sua estratégia da empresa**
3. **Usar as ferramentas adequadas**
4. **Margem alinhada com patamar de risco**
5. **Fazer medição**

Utilizamos este método em consultorias de empresas de diversos portes, de diferentes regiões e segmento. Divulgamos em nossos treinamentos online e presenciais.

E sabe por que este método funciona? Porque ele foca em eliminar 3 grandes erros que impedem as empresas de vender de forma mais eficaz, que são:

1. **Falta de alinhamento dos processos de crédito com estratégia geral**
2. **Não efetuar as medições sobre a base**
3. **Não utilizar as ferramentas adequadas**

Neste e-book abordaremos estes tópicos em 3 fases: Diagnóstico – Solução – Medição, que não por acaso é a metodologia que utilizamos em nossa empresa para todos os nossos projetos.

# Diagnóstico

## Descrição do Problema

Voltamos a situação do João: como cumprir o desafio de garantir a expansão da empresa de forma saudável e reduzir o patamar de atraso, se a gestão de atrasos era efetuada pela média geral de carteira?

Nesta empresa não havia inadimplência: os indicadores variavam entre 1,2% e 1,7%, mas os atrasos impactavam de forma significativa o fluxo de caixa e demonstravam que alguma coisa não estava bem.

Nesta empresa não se sabia ao certo qual era o problema. Como tratar algo que se desconhece? A cobrança seria de fato o problema?

## Solução

O primeiro passo foi providenciar um estudo detalhado da base de faturamento, clientes, pedidos analisados, rejeitados e base de inativos.

Com isso foi possível efetuar a recomposição do Contas a Receber, voltar no tempo e entender que tipo de alteração foi responsável pela alteração da curva.

| Ano Emissão Faturamento | Até Dez_2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Total Faturado Já Vencido | 86.094.344 | 28.789.204 | 43.556.606 | 75.451.326 | 30.424.103 | 264.315.583 |
| % Faturamento | 32,6% | 10,9% | 16,5% | 28,5% | 11,5% | 100,0% |
| Recebito em até 10 dias | 79.955.847 | 27.470.029 | 41.649.012 | 69.884.071 | 26.601.867 | 245.560.826 |
| Recebimento acumulado até 30 dias | 83.230.302 | 28.260.513 | 42.798.052 | 72.453.362 | 27.846.831 | 254.589.060 |
| Recebimento acumulado até 60 dias | 84.243.863 | 28.460.470 | 43.089.465 | 73.100.069 | 28.126.800 | 257.020.667 |
| % Rec Acumulado em até 10 dias | 92,9% | 95,4% | 95,6% | 92,6% | 87,4% | 92,9% |
| % Rec Acumulado em até 30 dias | 96,7% | 98,2% | 98,3% | 96,0% | 91,5% | 96,3% |
| % Rec Acumulado até 60 dias | 97,9% | 98,9% | 98,9% | 96,9% | 92,4% | 97,2% |
| Total em Aberto após 60 dias | 1.850.481 | 328.734 | 467.141 | 2.351.257 | 2.297.303 | 7.294.916 |
| % Em Aberto > 60 dias | 2,1% | 1,1% | 1,1% | 3,1% | 7,6% | 2,8% |
| % Valor total em aberto > 60 dias | 25,4% | 4,5% | 6,4% | 32,2% | 31,5% | 100,0% |

De imediato foi possível apenas confirmar o cenário de queda de performance, mas ainda não se tinha o motivo.

Neste caso, o João já havia se certificado que os processos de análise e concessão de crédito, bem como a cobrança, não haviam se modificado. Assim como também o quadro de analistas – de crédito e cobrança, havia se mantido sem alterações

Desta forma, o próximo passo foi efetuar análise por safra. Com base nesta análise descobriu-se que, as novas aprovações possuíam uma performance muito menor de recebimento, e já se destacavam dentro da carteira de recebíveis.

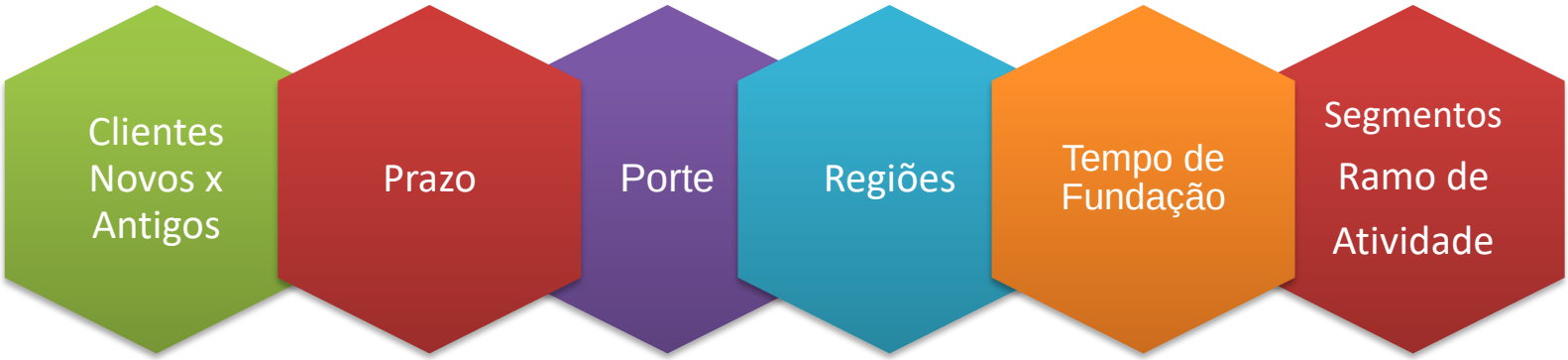
| Data Emissão | Até 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Total Faturado Já Vencido | 86.094.,3 | 28.789,2 | 43.556,6 | 75.451,3 | 30.424,1 | 264.315,5 |
| Total Recebido | 99,0% | 99,6% | 99,6% | 97,7% | 93,0% | 98,1% |

| Data Entrada Cliente | Até 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Total Faturado Já Vencido | 177.011,4 | 27.854,3 | 24.983,6 | 30.585,9 | 3.880,3 | 264.315,5 |
| Total Recebido | 99,0% | 98,0% | 97,1% | 94,6% | 90,5% | 98,1% |

Ano após ano a performance dos clientes foi caindo até atingir um patamar inaceitável em 2022. Se a empresa continuar crescendo nesta direção, certamente fechará suas portas.

Para entender o perfil de cliente que estava provocando esta queda, foram realizados estudos de segmentação. Segmentar a base é fundamental para agir de forma a mitigar o risco.

Nossa recomendação é efetuar segmentações em pelo menos 6 grupos:




Com esta prática Identifica-se não somente os clientes de maior risco, como aqueles de menor risco, e com isso, a empresa tem dois caminhos:

- Passa a trabalhar para atrair clientes com perfil de menor risco, ou
- Desenvolve processos internos que viabilize operar com os clientes de maior risco.

Com isso é possível atingimos 2 outros passos estratégicos, que veremos a seguir.

Muitas vezes a área comercial está seguindo em uma direção e a área de crédito e cobrança continua utilizando processos e soluções que já não atendem, de forma tão eficiente, o novo perfil de cliente.

Este foi um dos problemas encontrados nesta empresa. A área comercial, que havia sido totalmente internalizada, visualizou em um segmento específico uma oportunidade de vendas. O problema era que, este era o segmento de maior risco:

| Ramo de Atividade | Quantidade de Clientes | % Fat | % > 60 dias | Ranking risco | 12/2022 | Até 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Lojas Especializadas | 1.529 | 26,90% | 45,3% | 1,7 | 41,0% | 27,7% |
| Loja de Produtos Naturais | 1.005 | 23,00% | 22,6% | 1,0 | 21,5% | 25,6% |
| Outros | 780 | 5,20% | 10,1% | 1,9 | 7,1% | 7,7% |
| Comércio Artigos Esportivos | 273 | 5,80% | 8,1% | 1,4 | 10,2% | 5,5% |
| Distribuidor Farma | 188 | 9,00% | 5,4% | 0,6 | 0,3% | 4,7% |
| Redes/Franquias | 230 | 7,70% | 3,1% | 0,4 | 5,8% | 9,1% |
| Loja | 182 | 1,60% | 1,7% | 1,0 | 2,9% | 2,2% |
| Farmácia/ Drogarias | 719 | 5,70% | 1,2% | 0,2 | 4,9% | 6,2% |
| Academia | 288 | 2,10% | 1,0% | 0,5 | 1,1% | 3,9% |
| Distribuidor Alimentos | 39 | 5,60% | 0,6% | 0,1 | 1,3% | 2,1% |
| PET | 35 | 0,40% | 0,1% | 0,2 | 0,0% | 0,3% |
| Total | 5.332 | 100,00% | 100,0% | | | |

## Resultados obtidos

Diagnosticar o problema é sem dúvida um grande passo!

Nesta empresa, efetuar os estudos e compartilhar com a área comercial contribuiu para rever vários processos. Definitivamente os esforços do comercial e do marketing seriam direcionados para outro segmento.

O maior problema com a venda para este segmento foi o fato da área de crédito ignorar o ciclo operacional destes clientes: os pedidos eram vendidos com um prazo muito maior do que o necessário, ou seja, as empresas vendiam e recebiam os valores muito antes da data do vencimento da fatura, e isso, quase sempre acaba em inadimplência para o fornecedor.

**Plano de Ação para realizar a fase de Diagnóstico**

1. Realizar a equalização das bases de dados (Histórico de Duplicatas, Base de Clientes, Base de Aprovações, Rejeitados e Inativos)
2. Recompor o recebimento por fases, como esta:
    - Recebimento até 10 dias
    - Recebimento de 11 a 30 dias
    - Recebimento de 31 a 60 dias
    - Recebimento > 60 dias
3. Efetuar a segmentação nos 6 grupos sugeridos

Ao final desta fase você poderá definir quais são os clientes que participam de forma mais relevante nos atrasos versus faturamento e com isso, seguir com o processo de transformação da sua área de crédito e cobrança, permitindo que a empresa reduza os atrasos e melhore substancialmente seu fluxo de caixa.

# Soluções

## Descrição do Problema

Muitas vezes as ferramentas, soluções e relatórios utilizados para analisar os pedidos perdem a sua eficiência e é preciso avaliar novos produtos que sejam mais aderentes à nova realidade do perfil da sua carteira.

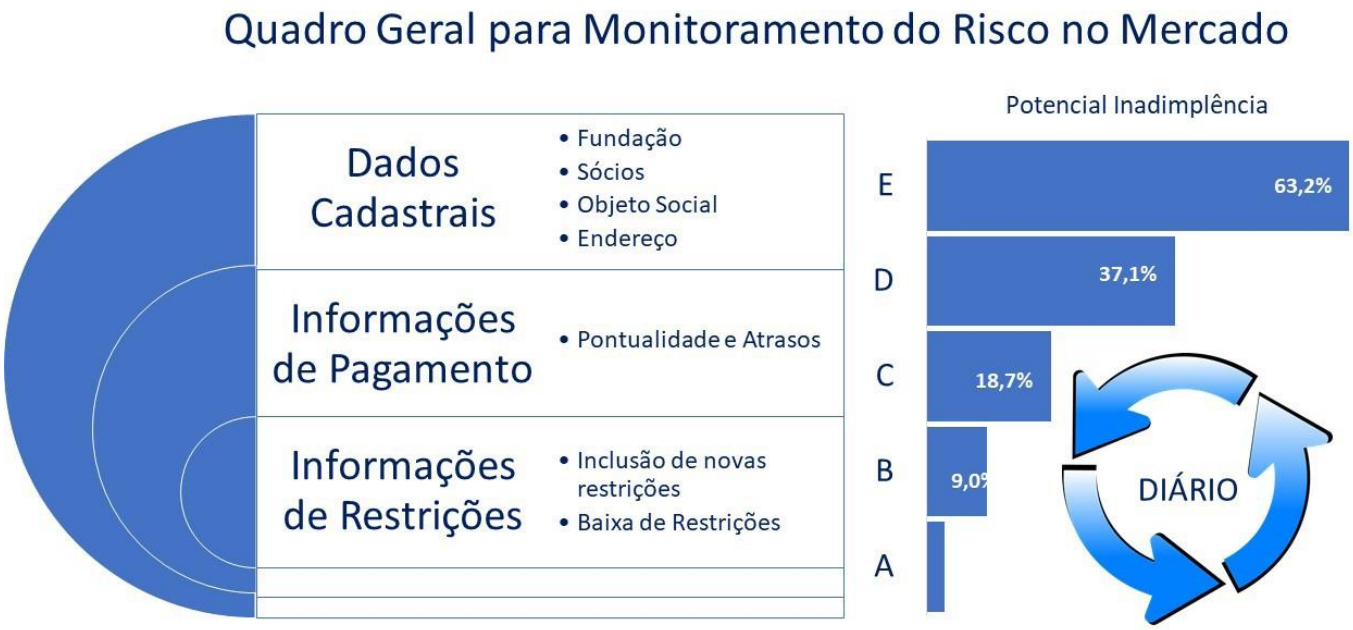
## Solução

Não há como aprovar crédito no escuro. A definição das soluções e dos relatórios que serão utilizados depende muito do perfil da sua base de clientes.

É muito comum em projetos de consultoria gestores que continuam utilizando a mesma solução, da mesma maneira, apesar desta solução não ser mais aderente para a sua base.

Esse era o cenário da empresa que em que o João trabalhava.

Nesta empresa foram revistos os tipos de consulta – inclusive valeu uma revisão dos valores, que permitiu a contratação do gerenciador de carteira.



# Soluções

Com base neste novo produto, foi possível reclassificar toda a base de clientes.

Os clientes com score E representavam quase 30% da base, e a inadimplência deste grupo era de 5%. Ou seja, não dava para continuar convivendo com estes clientes e também, não era possível viver sem eles.

A solução foi implementar regras diferentes de comissão, desconto, prazo e, principalmente, de ações de cobrança.

O patamar de recebimento subiu de 58% (média deste grupo) para 92%! Além disso, a margem a ser praticada foi maior, mas esse é assunto do nosso próximo tópico.

| Score | Faturamento | % | Total Acumulado | > 61 dias | % > 61 dias | % Part > 61 dias |
|---|---|---|---|---|---|---|
| PF | 3.201.141 | 1,17% | | 39.125 | 1,22% | 0,77% |
| Sem Score | 20.355.195 | 7,47% | | 12 | 0,00% | 0,00% |
| A | 86.915.463 | 31,88% | 31,88% | 261.539 | 0,30% | 5,15% |
| B | 40.264.994 | 14,77% | 46,65% | 138.386 | 0,34% | 2,72% |
| C | 15.792.511 | 5,79% | 52,44% | 287.520 | 1,82% | 5,66% |
| D | 22.509.565 | 8,26% | 60,70% | 455.676 | 2,02% | 8,97% |
| E | 76.544.787 | 28,08% | 88,77% | 3.900.307 | 5,10% | 76,74% |
| G | 7.052.103 | 2,59% | 91,36% | 0 | 0,00% | 0,00% |
| Total | 272.635.759 | 100,00% | 33,10% | 5.082.565 | 100,00% | 100,00% |

A partir deste mapeamento foi possível saber qual grupo apresentava maior risco: tínhamos os clientes com 5% de atraso acima de 61 dias e outros com menos de 0.5%.

Ao identificarmos o risco, podemos agir. Perfis de risco diferente, ações distintas!!!!

Menos desconto
Mais Prazo
Régua de cobrança sob medida

Esse conjunto de ações permitem trabalhar com PMEs de forma mais lucrativa

# Soluções

## Plano de Ação para realizar a fase de Soluções

1. Solicitar reunião com o seu fornecedor de soluções e procurar conhecer:
    - Quais são as opções em relação aos produtos utilizados atualmente
    - Quais produtos são mais utilizados pelo mercado em geral?
    - Quais destes produtos sua empresa não utiliza?

2. Efetuar também consulta com o concorrente (ou concorrentes) do seu fornecedor atual e efetuar comparativo entre o produto que você utiliza. Não esquecer de segmentar por pessoa física ou jurídica, caso este seja o caso da sua empresa.

3. Na medida do possível em ambos os casos, solicite que a empresa realize uma análise da sua carteira ou um Backtest de produtos. Nunca adquira um produto sem antes fazer teste de aderência!

Ao final desta fase você poderá definir as novas ferramentas e como elas poderão lhe ajudar a atingir 2 dos principais objetivos de todo gestor: reduzir o risco e ganhar produtividade.

# Medição

## Descrição do Problema

Não é incomum os relatórios das empresas não ajudarem ao gestor identificar o "que há por trás dos números" ou "o que provocou a alteração da curva" como costumamos dizer em nossa empresa.

Novamente este era o problema da empresa do João. Ao chegar na empresa, os relatórios eram os mesmos dos tempos em que as coisas iam muito bem, obrigada. Para atuar com PMEs de forma mais efetiva, é preciso rever seu relatórios.

## Solução

Se você executou os 2 passos anteriores verá que este passo é uma consequência e será inevitável uma atualização geral no seu book relatórios.

Tenha em mente que, cada pedido passa a fazer parte da sua base. Uma alteração neste perfil, a médio e longo prazo, afetará a sua base.

## Plano de Ação para realizar a fase de Medições

1. Manter o processo de segmentação da base. Como mencionamos acima, avaliar o perfil das aprovações de crédito mensalmente é fundamental. Evita surpresas e permite a adoção antecipação de medidas, como por exemplo: entrou cliente com maior risco? A cobrança irá agir de forma antecipada.
2. Passe a adotar o habito de gerar Grupos de Controle, testando diferentes formas de agir: pode ser a concessão de prazo diferenciado, a redução de comissão, a redução de desconto, novas regras de cobrança. E acima de tudo, meça cada resultado.
3. Não deixe de monitorar as suas rejeições: entender o que está se rejeitando é fundamental, principalmente nos momentos que a sua empresa precisar recorrer a um perfil de clientes, que, já foi rejeitado pelo crédito.

# Obstáculos

**Quais serão os obstáculos para implementar as recomendações deste ebook?**

Não vou te enganar: você terá alguns obstáculos para implementar estas ações: em principio pode parecer fácil, afinal são 5 passos estratégicos, para eliminar 3 erros básicos..

Além disso, basta seguir passo a passo: diagnóstico, solução e medição

Você irá precisar de:

- Equipe com perfil analítico
- Empenho
- Persistência

Além disso precisa ter em mente que esse é um processo de melhoria contínua e que existirão outras fases, como elaborar uma política de crédito consistente, construir as réguas de cobrança, e, principalmente, treinar sua equipe.

E para isso que existimos! A MPA estará a sua disposição para ajudar neste processo de transformação da sua área de crédito.

Clique no link abaixo caso deseje entrar em contato conosco.

Um abraço

Alcimere Noventa | Equipe MPA
Alcimere.noventa@mpagestao.com.br

GESTÃO DE COBRANÇA

www.mpagestao.com.br