

Escritório de cobrança



EXPEDIENTE

Presidente do Conselho Deliberativo

José Zeferino Pedrozo

Diretor Presidente

Décio Lima

Diretor Técnico

Bruno Quick

Diretor de Administração e Finanças

Margarete Coelho

Gerente

Eduardo Curado Matta

Gerente-Adjunta

Anna Patrícia Teixeira Barbosa

Gestor Nacional

Luciana Macedo de Almeida

Autor

Sebrae

Coordenação do Projeto Gráfico

Renata Aspin

Projeto Gráfico

Nikolas Furquim Zalewski

ÍNDICE

Mercado.....	1
Localização.....	1
Exigências Legais e Específicas.....	2
Estrutura.....	3
Pessoal.....	4
Equipamentos.....	5
Matéria Prima/Mercadoria.....	6
Organização do Processo Produtivo.....	7
Automação.....	8
Canais de Distribuição.....	8
Investimentos.....	9
Capital de Giro.....	11
Custos.....	12
Diversificação/Agregação de Valor.....	13
Divulgação.....	14
Informações Fiscais e Tributárias.....	14
Eventos.....	17
Entidades em Geral.....	17
Normas Técnicas.....	17
Glossário.....	19
Dicas de Negócio.....	19
Características Específicas do Empreendedor.....	20
Bibliografia Complementar.....	21
Fonte de Recurso.....	22
Planejamento Financeiro.....	22
Produtos e Serviços - Sebrae.....	23
Sites Úteis.....	24
Apresentação do Negócio.....	24

1. Mercado

O mercado para escritório de cobrança apresentou na última década um crescimento bastante expressivo. Esse crescimento se deu em grande parte pela “pouca experiência” do brasileiro em trabalhar com crédito abundante e juros relativamente baixos para a realidade nacional.

Assim, a ampliação do crédito culmina invariavelmente com o aumento da inadimplência, o que transforma o segmento de escritório de cobrança numa boa oportunidade empreendedora. De acordo com a Febraban - Federação Brasileira de Bancos, o mercado de crédito, após dois anos de retração, apresentou um crescimento na ordem de 5,5% para o ano de 2018. A retomada se deve ao controle da inflação, queda dos juros e a retomada da geração de empregos e do consumo.

Entretanto, o setor de recuperação de crédito e cobrança deve apresentar um crescimento superior ao do mercado de crédito, fruto do alto índice de inadimplência, que em março/2019 atingiu R\$ 63 milhões o que represente 40,3% da população adulta do país, são os dados da Serasa Experian, soma ainda a esses dados a inadimplência das pessoas jurídicas.

Para aproveitar as oportunidades do setor, as empresas terão que se tornarem cada vez mais especializadas em setores econômicos e nichos de mercado específicos. De acordo com especialistas, os segmentos com maior potencial de crescimento são aqueles ligados a operações mais seguras, como o crédito imobiliário, de veículos e o crédito consignado.

Segundo informações do Data Sebrae, o segmento de atividades de cobrança e informações cadastrais alcançou em 2019 um total de 45.610 empresas. É um mercado relativamente estável, sofre pouco com crises sazonais e está embalado pela crescente sofisticação da demanda por serviços desse setor.

É um mercado promissor que se beneficia em momentos de estabilidade econômica, quando há um aumento da renda e do consumo, e durante períodos de retração econômica, quando ocorre um aumento do nível de inadimplência..

2. Localização

A localização de um escritório de cobrança é fator muito importante para o negócio e deve estar alinhada com a estratégia, levando-se em consideração o perfil da clientela.

Especialistas no assunto avaliam que a escolha do ponto adequado responde por até 25% do sucesso do empreendimento. Os principais pontos a considerar são:

- O preço do aluguel;
- A compatibilidade entre o público-alvo e o padrão de serviço a ser prestado, ou seja, quanto maior a renda maior deve ser a sofisticação e quanto menor a renda, menor o preço;
- Visibilidade: deve favorecer ao cliente que se relaciona com a empresa, possibilitando fácil identificação do local;
- Conforto: se há necessidade de ir de carro, há que ter estacionamento; se a expectativa é

de haver picos de demanda (caso típico de estabelecimentos para atender clientela mais sofisticada, principalmente nos sábados), o ambiente da loja e da vizinhança devem ser agradáveis.

Um escritório de cobrança deve localizar-se em bairro de grande concentração de pessoas ou na região central, favorecendo o acesso das pessoas com processos de cobrança. Os clientes do escritório serão as empresas que utilizarão os serviços especializados, e assim sendo, uma localização central favorecerá, também, os contatos com a clientela potencial. É muito importante estar próximo de pontos de transporte urbano, como: metrô, ônibus e trens.

Seguem alguns pontos de devem ser observados quando da escolha do local de instalação de um escritório de cobrança:

a) A relação entre receitas e despesas estimadas precisa ser compatível com os objetivos definidos pelo empreendedor. É preciso estar atento ao custo do aluguel, prazo do contrato, reajustes e reformas a fazer.

b) Certifique-se de que o imóvel atende às necessidades operacionais quanto à localização, capacidade de instalação, características da vizinhança, serviços de água, luz, esgoto, telefone, transporte etc.

c) Verifique se existem facilidades de acesso, estacionamento e outras comodidades que possam tornar mais conveniente e menos onerosa a adaptação do imóvel.

d) Cuidado com imóveis situados em locais sujeitos a inundação ou próximos às zonas de risco. Consulte a vizinhança a respeito.

e) Confira a planta do imóvel aprovada pela Prefeitura, e veja se não houve nenhuma obra posterior, aumentando, modificando ou diminuindo a área, que deverá estar devidamente regularizada.

As atividades econômicas da maioria das cidades são regulamentadas pelo Plano Diretor Urbano (PDU), que determina o tipo de atividade que pode funcionar em determinado endereço. A consulta de local junto à Prefeitura deve atentar para:

- se o imóvel está regularizado, ou seja, se possui HABITE-SE;
- se as atividades a serem desenvolvidas no local respeitam a Lei de Zoneamento do Município, pois alguns tipos de negócios não são permitidos em qualquer bairro;
- se os pagamentos do IPTU referente ao imóvel estão em dia;
- no caso de serem instaladas placas de identificação do estabelecimento, letreiros e outdoors, será necessário verificar o que determina a legislação local sobre o licenciamento das mesmas;
- exigências da legislação local e do Corpo de Bombeiros Militar.

3. Exigências Legais e Específicas

Para abrir uma empresa, o empreendedor poderá ter seu registro de forma individual ou em um dos enquadramentos jurídicos de sociedade. Ele deverá avaliar as opções que melhor atendem suas expectativas e o perfil do negócio pretendido. Leia mais sobre este assunto no

capítulo 'Informações Fiscais e Tributárias'.

O contador, profissional legalmente habilitado para elaborar os atos constitutivos da empresa e conhecedor da legislação tributária, poderá auxiliar o empreendedor neste processo.

Para abertura e registro da empresa é necessário realizar os seguintes procedimentos:

- Registro na Junta Comercial;
- Registro na Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Registro na prefeitura municipal, para obter o alvará de funcionamento;
- Enquadramento na entidade sindical patronal: empresa ficará obrigada a recolher a contribuição sindical patronal, por ocasião da constituição e até o dia 31 de janeiro de cada ano;
 - Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”;
 - Registro no Corpo de Bombeiros Militar: órgão que verifica se a empresa atende as exigências mínimas de segurança e de proteção contra incêndio, para que seja concedido o “Habite-se” pela prefeitura.

Importante:

- Para a instalação do negócio é necessário realizar consulta prévia de endereço na Prefeitura Municipal/Administração Regional, sobre a Lei de Zoneamento.

- A Lei 123/2006 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa) e suas alterações estabelecem o tratamento diferenciado e simplificado para micro e pequenas empresas. Isso confere vantagens aos empreendedores, inclusive quanto à redução ou isenção das taxas de registros, licenças etc.

- É necessário observar as regras de proteção ao consumidor, estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC) - Lei Federal nº. 8.078 publicada em 11 de setembro de 1990.

O Sebrae local poderá ser consultado para orientação.

4. Estrutura

Um escritório de cobrança necessita de uma área aproximada de 150 m² para iniciar suas atividades e possibilitar crescimento.

A estrutura básica é bastante simples e pode ser formada por três áreas internas denominadas de: Atendimento e Área Operacional, Área de Tele Cobrança e Escritório da Administração. Essas áreas internas podem ser descritas da seguinte forma.

Atendimento e Área Operacional – É onde ocorre o primeiro contato do cliente com os assistentes de cobrança divididos por especialização. Pode-se formar duas ilhas de atendimento, sendo:

- 1) Cobrança e Negociação Administrativa;

2) Cobrança Judicial.

A ilha de cobrança judicial contará com atendimento de advogado e/ou estagiário de direito. É importante que um atendente realize triagem prévia para encaminhar as pessoas aos serviços de atendimento, fazendo a abordagem do cliente imediatamente ao ingressar no ambiente, para ser direcionado para a ilha de atendimento correspondente às suas necessidades.

Nesse espaço, em localização estratégica, com visibilidade de todos os ambientes, deve ficar o supervisor de cobrança ou o empreendedor, caso exerça o papel de gerente de cobrança. O ambiente deve ser funcional e ter boa sinalização interna. Deve proporcionar comodidade e bem-estar.

Área de Tele Cobrança - É responsável pelos contatos com os devedores constantes das listas encaminhadas pelas empresas parceiras. Esses operadores notificam os devedores e os convidam a comparecer na empresa de cobrança para regularizarem suas pendências. Os operadores de tele cobrança devem estar localizados em área separada do ambiente operacional e de atendimento, sem contato com a clientela. O espaço pode ser dotado de bancadas de trabalho individuais, com divisórias baixas isolando cada operador, proporcionando, assim, condições ideais para os contatos telefônicos.

Escritório da Administração – Espaço destinado às atividades de prospecção de novos clientes e gestão das contas de clientes atuais, negociações e ampliações do relacionamento com parceiros. Nesse local trata-se, também, de contas a pagar e a receber, gestão de pessoas, controles financeiros e contas bancárias, acompanhamento do desempenho do negócio e outras que o empreendedor julgar necessárias para o bom andamento do empreendimento.

Arquivo – Local destinado à guarda dos documentos físicos de processos já concluídos, além de documentos e contratos, tanto do escritório de cobrança, quanto dos clientes e devedores.

5. Pessoal

A quantidade de profissionais está relacionada ao porte do empreendimento. Para um escritório de cobrança de pequeno porte pode-se começar com 08 (oito) empregados, distribuídos da seguinte forma:

- 03 assistentes de cobrança;
- 02 operadores de tele cobrança;
- 01 advogado; - 01 auxiliar de escritório;
- 01 auxiliar de serviços gerais. Os colaboradores devem ter as seguintes competências, que devem ser norteadoras do processo de seleção e contratação:
 - Assistente de cobrança: Deve ser um profissional-chave na empresa, pois a ele caberá o primeiro contato com os clientes para levantamento das necessidades, identificação do serviço a ser realizado e atendimento à demanda do cliente. Esse profissional deve ter bom

conhecimento da atividade, facilidade de comunicação, boa postura pessoal, ser capaz de dispensar atendimento de excelência ao cliente, gerar confiança e conduzir o processo de cobrança e/ou negociação.

- Advogado: Será responsável pelo processo de cobrança judicial. Deve ser capaz de produzir pareceres e documentos com bom embasamento jurídico, além de ter capacidade de persuasão, boa comunicação, habilidade de negociação e capacidade para produzir acordos.

- Operador de tele cobrança: É responsável pelo contato telefônico com os devedores. Deve possuir habilidades de comunicação, boa argumentação, clareza nas informações, noções de postura de acordo com o Código de Defesa do Consumidor, além de tratar as pessoas com respeito e consideração.

- Auxiliar de escritório: Deve ser capaz de realizar as atividades básicas relacionadas a registros sobre o relacionamento com clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores, manter controles financeiros e bancários, operando sistemas tecnológicos apropriados para esse fim, além de demonstrar habilidade de relacionamento interpessoal e comprometimento com a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

- Auxiliar de serviços gerais: Deve manter o ambiente limpo e organizado, além de demonstrar interesse e comprometimento com a qualidade dos serviços prestados.

Para ampliação do negócio outros profissionais podem ser contratados tanto em termos de quantidade quanto de especialização, em função do tipo de serviços adicionais que se pretenda oferecer. Inicialmente, o papel do gerente de cobrança poderá ser executado pelo empreendedor, mas em caso de expansão das atividades haverá ainda a necessidade de contratação de um supervisor de cobrança, ou até de um gerente de cobrança.

O atendimento personalizado e qualificado é um item que merece a maior atenção do empresário, visando à manutenção e fidelização das empresas clientes. Investir constantemente no aperfeiçoamento dos colaboradores através de cursos, palestras, workshops que são oferecidos no mercado, ou em atividades de desenvolvimento realizadas na própria empresa, deve ser preocupação permanente do empreendedor.

O empresário deverá participar de seminários, congressos e cursos direcionados ao seu ramo de negócio, para manter-se atualizado e sintonizado com as tendências do setor. Deve-se estar atento para a Convenção Coletiva do Sindicato dos Empregados em Empresas de Cobrança, ou outro similar, de acordo com a característica específica do negócio, utilizando-a como balizadora dos salários e orientadora das relações trabalhistas, evitando, assim, conseqüências desagradáveis.

O SEBRAE da localidade poderá ser consultado para aprofundar as orientações sobre o perfil do pessoal e o treinamento adequado.

6. Equipamentos

A definição do porte do empreendimento e do público-alvo é fundamental para a aquisição dos equipamentos. A seguir apresenta-se um conjunto de equipamentos, móveis e máquinas para um negócio de pequeno porte.

Mobiliário e equipamentos para a área administrativa:

- cadeiras;
- armário
- impressora
- mesas
- microcomputador completo
- telefone

Mobiliário e equipamentos para área operacional:

- microcomputador completo
- impressora multifuncional
- impressora laser em rede;
- conjunto de baias para atendimento com 4 lugares
- telefone com head set
- mesas
- cadeiras
- cadeiras de espera
- armário para o escritório
- armários para arquivo
- calculadora HP 12C 6
- máquina ECF
- balcão de atendimento

7. Matéria Prima/Mercadoria

A gestão de estoques no varejo é a procura do constante equilíbrio entre a oferta e a demanda. Este equilíbrio deve ser sistematicamente aferido através de, entre outros, os seguintes três importantes indicadores de desempenho:

Giro dos estoques: o giro dos estoques é um indicador do número de vezes em que o capital

investido em estoques é recuperado através das vendas. Usualmente é medido em base anual e tem a característica de representar o que aconteceu no passado. Obs.: Quanto maior for a frequência de entregas dos fornecedores, logicamente em menores lotes, maior será o índice de giro dos estoques, também chamado de índice de rotação de estoques.

Cobertura dos estoques: o índice de cobertura dos estoques é a indicação do período de tempo que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento.

Nível de serviço ao cliente: o indicador de nível de serviço ao cliente para o ambiente do varejo de pronta entrega, isto é, aquele segmento de negócio em que o cliente quer receber a mercadoria, ou serviço, imediatamente após a escolha; demonstra o número de oportunidades de venda que podem ter sido perdidas, pelo fato de não existir a mercadoria em estoque ou não se poder executar o serviço com prontidão.

Portanto, o estoque dos produtos deve ser mínimo, visando gerar o menor impacto na alocação de capital de giro. O estoque mínimo deve ser calculado levando-se em conta o número de dias entre o pedido de compra e a entrega dos produtos na sede da empresa. Por se tratar de prestação de serviços não há matéria prima ou processo de manufatura envolvido na atividade.

8. Organização do Processo Produtivo

Os processos produtivos de um escritório de cobrança são divididos, basicamente, em Atendimento ao Cliente, Prestação do Serviço e Administração do Negócio, conforme descrição a seguir:

Atendimento ao Cliente – é realizado na mesa dos assistentes de cobrança localizados nas ilhas de atendimento. Inicialmente deve ser realizado o cadastramento do cliente, agendamento de horários (se o atendimento inicial for por telefone ou pela internet), identificação das necessidades, recebimento dos valores, e quando não houver saldamento do débito ocorrerá a solicitação e recepção da documentação necessária para instruir os processos de cobrança, confecção do contrato de prestação de serviços, acompanhamento dos procedimentos operacionais e retorno ao cliente, emissão e cobrança da fatura dos serviços. O principal produto de um escritório de cobrança é a prestação de serviços de cobrança externa. Relacionamos os principais:

- **Cobrança Convencional:** serviço de cobrança prestado no escritório da empresa de cobrança, dos inadimplentes das empresas contratantes, tais como:
 - Bancos, Financeiras, Administradoras de Cartões de Crédito, Administradoras de Consórcios, Empresas de Telecomunicações, TV por Assinatura, Lojas Comerciais em Geral.
- **Cobrança Especial:** serviço de cobrança prestado no ambiente da empresa contratante, com o fornecimento de tecnologia e mão-de-obra pelo escritório de cobrança. Sendo essa prestação de serviço mais comum em instituições de ensino, tanto colégios quanto faculdades e universidades. Claro que esse universo de empresas a receber esse tipo de serviço pode ser ampliado bastante.

- Cobrança Judicial: serviço prestado, no escritório de cobrança, utilizando mão-de-obra especializada de um advogado, utilizando os meios legais da justiça brasileira.

Atividades operacionais – responsável pela realização do serviço específico a cada cliente. Deve ser representado pelas áreas de tele cobrança e cobrança judicial de acordo com os itens contratados junto ao cliente.

Arquivo: Concluídos os procedimentos de cobrança os processos e documentos são arquivados em área específica.

Administração do negócio – envolve-se com as atividades de relacionamento com parceiros, fornecedores, controle de contas a pagar e a receber, atividades de recursos humanos, controle financeiro e de contas bancárias, acompanhamento do desempenho do negócio e outras que o empreendedor julgar necessárias para o bom andamento do empreendimento.

9. Automação

Essa atividade é típica de atendimento pessoal e permite pouco ou quase nada de automação do processo empresarial. Já para o processo de gestão da empresa há no mercado uma boa oferta de sistemas para gerenciamento de pequenos negócios.

Para uma produtividade adequada devem ser adquiridos sistemas que integrem as compras, as vendas e o financeiro. Os softwares possibilitam o cadastro de clientes e fornecedores, workflow do acompanhamento das etapas de cada processo, histórico de serviços prestados a cada cliente, controle de estoque de material, equipamentos, serviço de mala-direta para clientes e potenciais clientes, cadastro de móveis e equipamentos, gerenciamento de serviços dos empregados, controle de comissionamento, controle de contas a pagar e a receber, fornecedores, folha de pagamento, fluxo de caixa, fechamento de caixa etc. Devem-se procurar softwares de custo acessível e compatível com uma pequena empresa. Pesquisas nos principais sites de busca indicarão uma grande variedade de softwares destinados à gestão integrada dos diversos setores de uma MPE.

Seguem abaixo alguns softwares que podem auxiliar na gestão do negócio:

- CEDRUS,
- Sistema de Cobrança Gescob,
- COBCLOUD COBRANÇAS,
- PontoCob,
- COBRANÇA FÁCIL NETWORK,

O empresário poderá optar por download de sistemas sem custo, com custo mensal, com valor fixo, podendo incluir custo de assistência técnica e customização. Para a busca basta pesquisar “Sistemas de Gestão Empresarial” e avaliar as alternativas apresentadas.

Sugestão de Fonte: www.sebrae.com.br www.administradores.com.br

10. Canais de Distribuição

Os serviços são prestados nas próprias instalações do escritório de cobrança.

Podem, também, ocorrer nas dependências da contratante. As negociações com as

empresas que terceirizam os serviços serão estabelecidas, geralmente, na própria empresa contratante. A realização desses negócios ocorre por contato direto entre o escritório de cobrança e a empresa cliente. Esse mercado depende muito da experiência do escritório de cobrança com clientes conhecidos no meio empresarial.

O desenvolvimento de um *site* na internet proporciona a oportunidade de divulgação dos serviços prestados. A internet é uma opção de contato com o cliente muito importante nos dias atuais e pode ser um canal vigoroso de vendas dos serviços, desde que possua uma boa estrutura e *design* adequados.

Depoimentos favoráveis e indicação são fundamentais para o fechamento de novos negócios.

11. Investimentos

Investimento compreende todo o capital empregado para iniciar e viabilizar o negócio até o momento de sua auto sustentação.

Pode ser caracterizado como:

- investimento fixo – compreende o capital empregado na compra de imóveis, equipamentos, móveis, utensílios, instalações, reformas etc.;
- investimentos pré-operacionais – são todos os gastos ou despesas realizadas com projetos, pesquisas de mercado, registro da empresa, projeto de decoração, honorários profissionais e outros;
- capital de giro – é o capital necessário para suportar todos os gastos e despesas iniciais, geradas pela atividade produtiva da empresa.

Destina-se a viabilizar as compras iniciais, pagamento de salários nos primeiros meses de funcionamento, impostos, taxas, honorários de contador, despesas de manutenção e outros.

Para a abertura de um escritório de cobrança de cerca de 150m², o empreendedor deverá dispor de aproximadamente R\$ 26.030,00 para fazer frente aos seguintes itens de investimento:

Área Administrativa

- 1 Computador
R\$ 1.500,00
- 1 Impressora
R\$ 700,00
- 1 Telefone
R\$ 100,00
- 1 Mesa
R\$ 500,00
- 1 Cadeira Giratória
R\$ 350,00
- 2 Cadeiras atendimento
R\$ 330,00

2 Armário

R\$ 1.000,00

Atendimento/área operacional

1 Balcão de atendimento

R\$ 800,00

4 Computador

R\$ 6.000,00

1 Impressora

R\$ 750,00

4 Mesas atendimento/telemarketing

R\$ 3.200,00

4 Cadeiras atendimento 1 Giratória

R\$ 1.000,00

1 Conjunto cadeira de espera 4 lugares

R\$ 700,00

2 Armário para arquivos

R\$ 1.000,00

1 Impressora fiscal

R\$ 400,00

2 Calculadora HP 12C

R\$ 600,00

1 telefone

R\$ 100,00

Despesas Pré-operacionais, Capital de Giro

Despesas de registro da empresa, honorários Contábeis e taxas

R\$ 2.000,00

Capital de giro para suportar o negócio nos primeiros meses de atividade

R\$ 5.000,00

TOTAL DO INVESTIMENTO

R\$ 26.030,00

Obs.: vale ressaltar que estes números são estimados, não devendo, portanto, dispensar uma pesquisa detalhada para cada projeto alinhada à elaboração de um Plano de Negócio.

Antes de montar a empresa, é fundamental que o empreendedor elabore um Plano de Negócios, onde os valores necessários à estruturação da empresa podem ser mais detalhados, em função dos objetivos estabelecidos de retorno e alcance de mercado. O capital de giro necessário para os primeiros meses de funcionamento do negócio também deve ser considerado neste planejamento.

Nessa etapa, é indicado que o empreendedor procure o Sebrae para consultoria adequada ao seu negócio, levando em conta suas particularidades. O empreendedor também poderá basear-se nas orientações propostas por metodologias de modelagem de negócios, em que é possível analisar o mercado no qual estará inserido, mapeando o segmento de clientes, os atores com quem se relacionará, as atividades chave, as parcerias necessárias, sua estrutura de custos e fontes de receita.

Por meio da internet o empreendedor poderá adquirir e cotar os preços de quase todos os equipamentos e móveis necessários. Contudo, a depender do volume de compras, o futuro empresário poderá, de posse dessas cotações, ir conversar diretamente com algum fornecedor de sua região, a fim de analisar a realidade de valores do mercado.

12. Capital de Giro

Capital de giro é o montante de recursos financeiros que a empresa precisa manter para garantir fluidez dos ciclos de caixa. O capital de giro funciona com uma quantia imobilizada no caixa (inclusive banco) da empresa para suportar as oscilações de caixa.

O capital de giro é regulado pelos prazos praticados pela empresa, são eles: prazos médios recebidos de fornecedores (PMF); prazos médios de estocagem (PME) e prazos médios concedidos a clientes (PMCC).

Quanto maior o prazo concedido aos clientes e quanto maior o prazo de estocagem, maior será sua necessidade de capital de giro. Portanto, manter estoques mínimos regulados e saber o limite de prazo a conceder ao cliente pode melhorar muito a necessidade de imobilização de dinheiro em caixa. Se o prazo médio recebido dos fornecedores de matéria-prima, mão-de-obra, aluguel, impostos e outros forem maiores que os prazos médios de estocagem somada ao prazo médio concedido ao cliente para pagamento dos produtos, a necessidade de capital de giro será positiva, ou seja, é necessária a manutenção de dinheiro disponível para suportar as oscilações de caixa.

Neste caso um aumento de vendas implica também em um aumento de encaixe em capital de giro. Para tanto, o lucro apurado da empresa deve ser ao menos parcialmente reservado para complementar esta necessidade do caixa. Se ocorrer o contrário, ou seja, os prazos recebidos dos fornecedores forem maiores que os prazos médios de estocagem e os prazos concedidos aos clientes para pagamento, a necessidade de capital de giro é negativa. Neste caso, deve-se atentar para quanto do dinheiro disponível em caixa é necessário para honrar compromissos de pagamentos futuros (fornecedores, impostos).

Portanto, retiradas e imobilizações excessivas poderão fazer com que a empresa venha a ter problemas com seus pagamentos futuros. Um fluxo de caixa, com previsão de saldos futuros de caixa deve ser implantado na empresa para a gestão competente da necessidade de capital de giro.

Só assim as variações nas vendas e nos prazos praticados no mercado poderão ser geridas com precisão. O desafio da gestão do capital de giro está, principalmente, na ocorrência dos fatores a seguir:

- Variação dos diversos custos absorvidos pela empresa;
- Aumento de despesas financeiras, em decorrência das instabilidades do mercado;
- Baixo volume de clientes em carteira;
- Aumento dos custos operacionais do escritório de cobrança;
- Baixo volume de cobrança e de acordos fechados com inadimplentes;
- Atraso no recebimento de honorários, dependendo da forma que tenha sido fechado o contrato com as empresas contratantes.

O empreendedor deverá ter um controle orçamentário rígido, de forma a não consumir recursos sem previsão. O empresário deve evitar a retirada de valores além do pró-labore estipulado, pois no início todo o recurso que entrar na empresa nela deverá permanecer, possibilitando o crescimento e a expansão do negócio.

Dessa forma a empresa poderá alcançar mais rapidamente sua auto sustentação, reduzindo as necessidades de capital de giro e agregando maior valor ao novo negócio. No caso de um escritório de cobranças, o empresário deve reservar em torno de 30% do total do investimento inicial para o capital de giro.

13. Custos

São todos os gastos realizados na produção de um bem ou serviço e que serão incorporados posteriormente ao preço dos produtos ou serviços prestados, como: aluguel, água, luz, salários, honorários profissionais, despesas de vendas e insumos consumidos no processo de estoque e comercialização.

O cuidado na administração e redução de todos os custos envolvidos na compra, produção e venda de produtos ou serviços que compõem o negócio, indica que o empreendedor poderá ter sucesso ou insucesso, na medida em que encarar como ponto fundamental a redução de desperdícios, a compra pelo melhor preço e o controle de todas as despesas internas.

Quanto menores os custos, maior a chance de ganhar no resultado final do negócio. Abaixo apresentamos uma estimativa de custos fixos mensais típicos de um escritório de cobrança:

Custos Fixos

Salários, encargos

R\$ 9.500,00

Água, Luz, telefone e acesso à internet

R\$ 650,00

Impostos, taxas

R\$ 1.000,00

Contador

R\$ 950,00

Higiene, manutenção e segurança

R\$ 250,00

Propaganda / Marketing

R\$ 500,00

Aluguel/condomínio

R\$ 1.600,00

Total

R\$ 11.450,00

Lembramos que esses custos são baseados em estimativas para uma empresa de pequeno porte. Aconselhamos ao empresário que queira abrir um negócio dessa natureza a elaboração de um plano de negócio com a ajuda do Sebrae do seu estado no sentido de estimar os custos exatos do seu empreendimento conforme o porte e os produtos oferecidos.

O cuidado na administração e redução de todos os custos envolvidos na compra, produção e

venda de produtos ou serviços que compõem o negócio, indica que o empreendedor poderá ter sucesso ou insucesso, na medida em que encarar como ponto fundamental a redução de desperdícios, a compra pelo melhor preço e o controle de todas as despesas internas.

Quanto menores os custos, maior a chance de ganhar no resultado final do negócio.

14. Diversificação/Agregação de Valor

O empreendedor deve ter em mente que agregar valor significa ampliar a satisfação do cliente, seja por serviços auxiliares que facilitam a vida das pessoas, ou pela qualidade do atendimento, demonstrando valorização a cada indivíduo, pelo respeito, atenção, interesse, compromisso e responsabilidade que cada profissional dispensa no desempenho das suas atividades. Outros serviços podem ser ofertados.

É fundamental, entretanto, que estes não prejudiquem o esforço que deve ser dirigido ao produto principal, sob pena de perder-se o foco da atividade – erro que pode levar ao desastre do empreendimento. Uma das formas de diversificar e agregar valor ao negócio de escritório de cobrança é o de oferecer serviços no formato de BPO – Business Process Outsourcing, que é o de efetuar o serviço de negociação com os inadimplentes no ambiente do cliente.

Desta forma haverá uma diversificação de serviço, bem como será também uma forma de agregar valor ao produto. Outra forma de agregar valor ao seu negócio é o de fazer visitas regulares a todos os clientes, independentemente de ter algum assunto específico a ser tratado, pois tais visitas irão viabilizar uma contínua aproximação entre as partes “escritório de cobrança versus empresa”, sendo esse um momento ímpar para discutir e apresentar novas possibilidades comerciais e melhorias nas rotinas da empresa, o que poderá ensejar possíveis aumentos de parcerias.

O empresário deverá se esmerar ao máximo para oferecer ao seu cliente contratante a maior recuperação de créditos, sendo que isto resultará em ponto positivo para o escritório de cobrança, transformando assim em marketing indireto. Ouvir os clientes e detectar suas aspirações e expectativas é muito importante para orientar a oferta de novos serviços.

Atendimentos personalizados, em horários especiais que facilitem a vida do cliente e ofereçam comodidade, podem agregar valor e fazer diferença, ampliando as possibilidades de captar novos clientes e fidelizar os atuais.

O atendimento pessoal qualificado é um fator que agrega valor de alto significado para o cliente. É fundamental, na construção de relacionamento duradouro, conhecer quem são os clientes e entender suas reais expectativas e necessidades.

É importante pesquisar junto aos concorrentes para conhecer os serviços que estão sendo adicionados e desenvolver opções específicas, com o objetivo de proporcionar ao cliente um produto diferenciado. Além disso, conversar com os clientes atuais para identificar suas expectativas é muito importante para o desenvolvimento de novos serviços ou produtos personalizados, o que amplia as possibilidades de fidelizar os atuais clientes, além de cativar novos.

15. Divulgação

Os meios para divulgação de um escritório de cobrança variam de acordo com o porte e o público-alvo escolhido.

Uma forma de divulgação é a aquisição de espaço publicitário em jornais e revistas especializados, já que o marketing para este segmento de negócio deve ser direcionado.

A divulgação através de site na internet deve ser considerada, pois o acesso de pessoas à rede cresce permanentemente e em larga escala. Ressalte-se que esse canal apresenta custo relativamente baixo e com forte e crescente apelo popular.

É fundamental adicioná-lo em diretórios especializados para empresas e motores de busca de inclusão manual como Google, Ask, Yahoo, Bing, dentre outros, e em redes sociais como LinkedIn e Facebook.

Na medida do interesse e das possibilidades, poderão ser utilizados anúncios em jornais de grande circulação e revistas especializadas. Se for de interesse do empreendedor, um profissional de marketing e comunicação poderá ser contratado para desenvolver campanha específica.

16. Informações Fiscais e Tributárias

O segmento de ESCRITÓRIO DE COBRANÇA, assim entendido pela CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) 8291-1/00 como a atividade de exploração de atividades de cobrança de faturas e de dívidas para clientes e a transferência aos clientes dos pagamentos recebidos, as atividades de compilação de informações, como históricos de crédito, de emprego, para empresas clientes, o fornecimento de informações sobre a capacidade de endividamento de pessoas e de empresas a instituições financeiras, ao comércio e a empresas de outras atividades que necessitam avaliar a capacidade de crédito de pessoas e empresas, poderá optar pelo SIMPLES Nacional - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas ME (Microempresas) e EPP (Empresas de Pequeno Porte), instituído pela Lei Complementar nº 155/2016, desde que a receita bruta anual de sua atividade, a partir de 2018, não ultrapasse a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) para micro empresa, R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) para empresa de pequeno porte e respeitando os demais requisitos previstos na Lei.

Nesse regime, o empreendedor poderá recolher os seguintes tributos e contribuições, por meio de apenas um documento fiscal – o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), que é gerado no Portal do SIMPLES Nacional (<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>):

- IRPJ (imposto de renda da pessoa jurídica);
- CSLL (contribuição social sobre o lucro);
- PIS (programa de integração social);
- COFINS (contribuição para o financiamento da seguridade social);

- ISSQN (imposto sobre serviços de qualquer natureza);
- INSS (contribuição para a Seguridade Social relativa a parte patronal).

Conforme a Lei Complementar nº 155/2016, as alíquotas do SIMPLES Nacional, para esse ramo de atividade, variam de 6% a 19,5%, dependendo da receita bruta auferida pelo negócio. No caso de início de atividade no próprio ano-calendário da opção pelo SIMPLES Nacional, para efeito de determinação da alíquota no primeiro mês de atividade, os valores de receita bruta acumulada devem ser proporcionais ao número de meses de atividade no período.

Se o Estado em que o empreendedor estiver exercendo a atividade conceder benefícios tributários para o ICMS (desde que a atividade seja tributada por esse imposto), a alíquota poderá ser reduzida conforme o caso. Na esfera Federal poderá ocorrer redução quando se tratar de PIS e/ou COFINS.

Se a receita bruta anual não ultrapassar a R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais), o empreendedor, desde que não possua e não seja sócio de outra empresa, poderá optar pelo regime denominado de MEI (Microempreendedor Individual). Para se enquadrar no MEI o CNAE de sua atividade deve constar e ser tributado conforme a tabela da Resolução CGSN nº 94/2011 – Alterada pela Resolução CGSN Nº 135, de 22 de agosto de 2017. Para mais informações sobre essa modalidade consulte o site do portal do empreendedor: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>.

Importante consultar a Resolução CGSN nº 133/2017 (foi publicada no Diário Oficial da União (DOU) de 16/06/2017), alterando e revogando diversos dispositivos da Resolução CGSN nº 94/2011, que dispõe sobre o Simples Nacional.

Outros regimes de tributação

Para os empreendedores que preferem não optar pelo Simples Nacional, há os regimes de tributação abaixo:

Lucro Presumido: É o lucro que se presume através da receita bruta de vendas de mercadorias e/ou prestação de serviços. Trata-se de uma forma de tributação simplificada utilizada para determinar a base de cálculo dos tributos das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas à apuração pelo Lucro Real. Nesse regime, a apuração dos impostos é feita trimestralmente.

A base de cálculo para determinação do valor presumido varia de acordo com a atividade da empresa. Sobre o resultado da equação: Receita Bruta x % (percentual da atividade), aplica-se as alíquotas de:

- **IRPJ - 15%.** Poderá haver um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R\$ 20 mil, no mês, ou R\$ 60 mil, no trimestre, uma vez que o imposto é apurado trimestralmente;
- **CSLL - 9%.** Não há adicional de imposto.
- **PIS - 1,65%** - sobre a receita bruta total, compensável;

- **COFINS - 7,65%** - sobre a receita bruta total, compensável.

Incidem também sobre a receita bruta os impostos estaduais e municipais:

- **ICMS** - Em regra geral, as alíquotas variam conforme o estado, entre 17 e 19%. Alguns produtos ou serviços possuem alíquotas reduzidas ou diferenciadas.

- **ISS** – Calculado sobre a receita de prestação de serviços, varia conforme o município onde a empresa estiver sediada, entre 2 e 5%.

Além dos impostos citados acima, sobre a folha de pagamento incidem as contribuições previdenciárias e encargos sociais (tanto para o lucro real quanto para o lucro presumido):

- **INSS - Valor devido pela Empresa** - 20% sobre a folha de pagamento de salários, pró-labore e autônomos;

- **INSS - Autônomos** - A empresa deverá descontar na fonte e recolher entre 11% da remuneração paga ou creditada a qualquer título no decorrer do mês a autônomos, observado o limite máximo do salário de contribuição (o recolhimento do INSS será feito através da Guia de Previdência Social - GPS).

- **FGTS** – Fundo de Garantia por tempo de serviço, incide sobre o valor da folha de salários a alíquota de 8%.

Lucro Real: É o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações estabelecidas em nossa legislação tributária. Este sistema é o mais complexo, que deverá ser bem avaliado por um contador. As alíquotas para este tipo de tributação são:

- **IRPJ - 15%** sobre a base de cálculo (lucro líquido). Haverá um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R\$ 20 mil, multiplicado pelo número de meses do período. O imposto poderá ser determinado trimestralmente ou anualmente;

- **CSLL - 9%**, determinada nas mesmas condições do IRPJ;

- **PIS - 1,65%** - sobre a receita bruta total, compensável;

- **COFINS - 7,65%** - sobre a receita bruta total, compensável.

Incidem também sobre a receita bruta os impostos estaduais e municipais:

- **ICMS** - Em regra geral, as alíquotas variam conforme o estado, entre 17 e 19%. Alguns produtos ou serviços possuem alíquotas reduzidas ou diferenciadas.

- **ISS** – Calculado sobre a receita de prestação de serviços, varia conforme o município onde a empresa estiver sediada, entre 2 e 5%.

Além dos impostos citados acima, sobre a folha de pagamento incidem as contribuições previdenciárias e encargos sociais (tanto para o lucro real quanto para o lucro presumido):

- **INSS - Valor devido pela Empresa** - 20% sobre a folha de pagamento de salários, pró-labore e autônomos;

- **INSS - Autônomos** - A empresa deverá descontar na fonte e recolher entre 11% da remuneração paga ou creditada a qualquer título no decorrer do mês a autônomos, observado o limite máximo do salário de contribuição (o recolhimento do INSS será feito através da Guia de Previdência Social - GPS).

- **FGTS** – Fundo de Garantia por tempo de serviço, incide sobre o valor da folha de salários a alíquota de 8%.

Recomendamos que o empreendedor consulte sempre um contador, para que ele o oriente sobre o enquadramento jurídico e o regime de tributação mais adequado ao seu caso.

17. Eventos

Congresso Nacional de Crédito, Cobrança e Contac Center - CMS

Evento: anual Local: São Paulo - SP

<http://www.bestperformancenews.com.br>

Congresso Nacional de Recuperação de Crédito

Evento: anual Local: São Paulo - SP <http://www.aserc.org.br/>

Os desafios do mercado de crédito: congresso anual

<http://creditocobranca.corpbusiness.com.br/>

18. Entidades em Geral

Relação de entidades para eventuais consultas:

Associação Nacional das Empresas de Recuperação de Crédito

Aserc www.aserc.org.br.

Obs: Pesquisa na internet indicará fornecedores de equipamentos e produtos para escritório de cobrança, que poderão estar localizados mais próximos ao local de instalação do negócio.

19. Normas Técnicas

Norma técnica é um documento, estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido que fornece para um uso comum e repetitivo regras, diretrizes ou características para atividades ou seus resultados, visando a obtenção de um grau ótimo de ordenação em um dado contexto. (ABNT NBR ISO/IEC Guia 2).

Participam da elaboração de uma norma técnica a sociedade, em geral, representada por: fabricantes, consumidores e organismos neutros (governo, instituto de pesquisa,

universidade e pessoa física).

Toda norma técnica é publicada exclusivamente pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, por ser o foro único de normalização do País.

1. Normas específicas para um Escritório de Cobrança.

Não existem normas específicas para esta instalação.

2. Normas aplicáveis na execução de um Escritório de Cobrança.

ABNT NBR 158:2010 - Qualidade de serviço para pequeno comércio – Requisitos gerais.

Esta Norma estabelece os requisitos de qualidade para as atividades de venda e serviços adicionais nos estabelecimentos de pequeno comércio, que permitam satisfazer as expectativas do cliente.

ABNT NBR 12693:2010 – Sistemas de proteção por extintores de incêndio.

Esta Norma estabelece os requisitos exigíveis para projeto, seleção e instalação de extintores de incêndio portáteis e sobre rodas, em edificações e áreas de risco, para combate a princípio de incêndio.

ABNT NBR 5410:2004 Versão Corrigida: 2008 - Instalações elétricas de baixa tensão.

Esta Norma estabelece as condições a que devem satisfazer as instalações elétricas de baixa tensão, a fim de garantir a segurança de pessoas e animais, o funcionamento adequado da instalação e a conservação dos bens.

ABNT NBR ISO/CIE 8995-1:2013 - Iluminação de ambientes de trabalho - Parte 1: Interior.

Esta Norma especifica os requisitos de iluminação para locais de trabalho internos e os requisitos para que as pessoas desempenhem tarefas visuais de maneira eficiente, com conforto e segurança durante todo o período de trabalho.

ABNT NBR 5419:2005 - Proteção de estruturas contra descargas atmosféricas.

Esta Norma fixa as condições de projeto, instalação e manutenção de sistemas de proteção contra descargas atmosféricas (SPDA), para proteger as edificações e estruturas definidas em 1.2 contra a incidência direta dos raios. A proteção se aplica também contra a incidência direta dos raios sobre os equipamentos e pessoas que se encontrem no interior destas edificações e estruturas ou no interior da proteção impostas pelo SPDA instalado.

ABNT NBR IEC 60839-1-1:2010 - Sistemas de alarme - Parte 1: Requisitos gerais - Seção 1: Geral.

Esta Norma especifica os requisitos gerais para o projeto, instalação, comissionamento (controle após instalação), operação, ensaio de manutenção e registros de sistemas de alarme manual e automático empregados para a proteção de pessoas, de propriedade e do ambiente.

ABNT NBR 9050:2004 Versão Corrigida: 2005 - Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos.

Esta Norma estabelece critérios e parâmetros técnicos a serem observados quando do projeto, construção, instalação e adaptação de edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos às condições de acessibilidade.

20. Glossário

Ação de execução: visa satisfazer uma obrigação, cujo adimplemento não tenha sido atingido. Podendo decorrer esta obrigação de título extrajudicial (cheque, nota promissória, entre outras) ou de título judicial (sentença condenatória). Busca, portanto, fazer com que o devedor cumpra determinada obrigação através de atos coativos que incidirão sobre seu patrimônio ou até mesmo sobre sua pessoa.

Ação de cobrança: é aquela que o credor promove contra o devedor, objetivando reaver seu crédito, chamando a juízo, para que pague a obrigação que pode ser decorrente de contrato, documento assinado, ou qualquer outro compromisso assumido. Ações monitórias: quando o credor tem prova escrita do débito, mas não suficiente para entrar com ação de execução.

Acionamento: promover ação. Borderô: documento onde são relacionados os cheques pré-datados, ou títulos de cobrança enviados para bancos;

Conjuntura: circunstâncias, oportunidades.

Cobrança judicial: quando a cobrança do débito é realizada através da propositura de uma ação judicial.

Cobrança negocial ou extrajudicial: feito ou obtido sem a intervenção da justiça, através de acordo administrativo realizado com o devedor.

Propositura: ato ou efeito de propor uma ação na esfera judicial.

Tele cobrança: cobrança realizada através de contato telefônico.

Vigente: que está em vigor, que tem valor legal.

21. Dicas de Negócio

- O empreendedor deve estar consciente de que enfrentará uma grande concorrência e por isso mesmo terá que estar presente tempo integral; principalmente, no início das atividades do novo empreendimento, tanto na parte de contatos comerciais, quanto operacional, buscando com isto angariar clientes para sua empresa.

Considerando o grande número de empresas desse segmento que já estão em atuação no mercado, o empreendedor deverá atuar de forma altamente profissional e qualificada. Assim o atendimento aos clientes e a prestação de serviços deverá ser de alto nível, pois somente assim será possível manter clientes e angariar outros.

- Investir na qualidade global de atendimento ao cliente, ou seja: qualidade do serviço,

ambiente agradável, profissionais atenciosos, respeitosos e interessados pelo cliente, além de comodidades adicionais com respeito a estacionamento, cumprimento de prazos, retorno tempestivo aos clientes, facilidade de acesso de informações que possibilitem o acompanhamento das etapas do processo, etc.

- A presença do proprietário em tempo integral é fundamental para o sucesso do empreendimento.
- Os empregados devem participar de cursos de aperfeiçoamento, congressos e seminários, para garantir a atualização da empresa de escritório de cobrança.
- O empreendedor deve ser criativo e ousado validando conceitos de comunicação inovadores, de forma que consiga manter o empreendimento em evidência no mercado e diante dos consumidores atuais e potenciais.
- Para o sucesso de uma cobrança será necessário contato contínuo com o devedor, pois acredita-se que o devedor irá pagar aquele credor que mais “perturbe” a sua rotina. Assim deve-se manter contato com o devedor por diversas formas, correspondência, telefone, pessoalmente, dentre outros.

22. Características Específicas do Empreendedor

O empreendedor envolvido com atividades relacionadas ao escritório de cobrança precisa adequar-se a um perfil que o mantenha na vanguarda do setor. É aconselhável uma autoanálise para verificar qual a situação do futuro empreendedor frente a esse conjunto de características e identificar oportunidades de desenvolvimento.

A seguir, algumas características desejáveis ao empresário desse ramo.

- Ter paixão pela atividade e conhecer bem o ramo de negócio;
- Pesquisar e observar permanentemente o mercado onde está instalado, promovendo ajustes e adaptações no negócio;
- Ter conhecimento específico sobre cobrança de inadimplentes e suas diversas formas legais permitidas e aceitas pelos órgãos protetores do consumidor;
- Possuir habilidade na arte de negociar, já que a negociação é o principal ponto de sucesso de um escritório de cobrança;
- Estar amparado nas inovações de mercado, ser capaz de elaborar e até mesmo alterar o viés de sua empresa na busca de atingir o que as empresas e empresários esperam de um escritório de cobrança que é o maior volume de recuperação de créditos de seus inadimplentes;
- Acompanhar o desempenho dos concorrentes;
- Saber administrar todas as áreas internas da empresa;
- Saber negociar, vender benefícios e manter clientes satisfeitos;

- Ter visão clara de onde quer chegar; - Planejar e acompanhar o desempenho da empresa;
- Ser persistentes e não desistir dos seus objetivos;
- Manter o foco definido para a atividade empresarial;
- Ter coragem para assumir riscos calculados; - Estar sempre disposto a inovar e promover mudanças;
- Ter grande capacidade para perceber novas oportunidades e agir rapidamente para aproveitá-las;
- Ter habilidade para liderar a equipe de profissionais da empresa de escritório de cobrança;
- Capacidade de treinar, orientar, motivar e premiar sua equipe.

23. Bibliografia Complementar

AIUB, George Wilson et al. Plano de Negócios: serviços. 2. edição. Porto Alegre: Sebrae, 2000.

ANDRADE, Patrícia Carlos de. Oriente-se: guia de profissões e mercado de trabalho. Rio de Janeiro: Ed. Oriente-se, 2000.

BARBOSA, Mônica de Barros;

LIMA, Carlos Eduardo de. A Cartilha do Ponto Comercial: Como escolher o lugar certo para o sucesso do seu negócio. São Paulo: Clío Editora, 2004.

BIRLEY, Sue;

MUZYKA, Daniel F. Dominando os Desafios do Empreendedor. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2004. COSTA, Nelson Pereira. Marketing para Empreendedores: um guia para montar e manter um negócio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. DATASEBRAE. Disponível em <http://datasebrae.com.br> Acesso em 17 out 2017;

DAUD, Miguel;

RABELLO, Walter. Marketing de Varejo: Como incrementar resultados com a prestação de Serviços. São Paulo: Artmed Editora, 2006.

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luisa. 14. edição. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 10. edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUECKE, Richard. Ferramentas para empreendedores. Rio de Janeiro: Editora Record, 2010.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. São Paulo: Ed Atlas, 2000.

RATTO, LUIZ. Comercio – Um Mundo de Negócios. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2004.

SEVILHA JUNIOR, Vicente. Assim nasce uma empresa. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

SILVA, José Pereira. Análise Financeira das Empresas. 4. Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

SINDICATO DOS EMPREGADOS DE AGENTES AUTÔNOMOS DO COMÉRCIO EM EMPRESAS DE ASSESSORAMENTO, PERÍCIAS, INFORMAÇÕES E PESQUISAS E EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE BAURU E REGIÃO. Convenção Coletiva 2017-2018. Disponível em <http://www.seaacriopreto.com.br/convencoes/1501596384.pdf> Acesso em 24 out 2017.

<https://relatorioanual2018.febraban.org.br/pt/mensagem-do-presidente.html>. Acessado em 04 de dezembro de 2019.

<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>. Acessado em 04 de dezembro de 2019.

<https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/inadimplencia-atinge-63-milhoes-de-consumidores-em-marco-e-bate-recorde-historico-revela-serasa-experian>. Acessado em 04 de dezembro de 2019.

<https://www.conexaofintech.com.br/credito/tecnologia-pode-incluir-milhoes-de-brasileiros-no-mercado-de-credito/>. em 05 de dezembro de 2019.

<https://www.aserc.org.br/>. em 05 de dezembro de 2019.

24. Fonte de Recurso

[null O empreendedor pode buscar junto às agências de fomento linhas de crédito que possam ser utilizadas para ajudá-lo no início do negócio. Algumas instituições financeiras também possuem linhas de crédito voltadas para o pequeno negócio e que são lastreadas pelo Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe), em que o Sebrae pode ser avalista complementar de financiamentos para pequenos negócios, desde que atendidas alguns requisitos preliminares. Maiores informações podem ser obtidas na página do Sebrae na web:]

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/fundo-de-aval-do-sebrae-oferece-garantia-para-ospequenos-negocios,ac58742e7e294410VgnVCM2000003c74010aRCRD>.

25. Planejamento Financeiro

[null Ao empreendedor não basta vocação e força de vontade para que o negócio seja um sucesso. Independentemente do segmento ou tamanho da empresa, necessário que haja um controle financeiro adequado que permita a mitigação de riscos de insolvência em razão do descasamento contínuo de entradas e saídas de recursos. Abaixo, estão listadas algumas sugestões que auxiliarão na gestão financeira do negócio:]

FLUXO DE CAIXA O controle ideal sobre as despesas da empresa é realizado por meio do acompanhamento contínuo da entrada e da saída de dinheiro através do fluxo de caixa. Esse controle permite ao empreendedor visão ampla da situação financeira do negócio, facilitando

a contabilização dos ganhos e gestão da movimentação financeira. A medida que a empresa for crescendo, dificultando o controle manual do fluxo de caixa, tornando difícil o acompanhamento de todas as movimentações financeiras, o empreendedor poderá investir na aquisição de softwares de gerenciamento.

PRINCÍPIO DA ENTIDADE O patrimônio da empresa não se mistura com o de seu proprietário. Portanto, jamais se deve confundir a conta pessoal com a conta empresarial, isso seria uma falha de gestão gravíssima que pode levar o negócio à bancarrota. Ao não separar as duas contas, a lucratividade do negócio tende a não ser atingida, sendo ainda mais difícil reinvestir os recursos, gerados pela própria operação. É o caminho certo para o fracasso empresarial.

DESPESAS O empreendedor deve estar sempre atento para as despesas de rotina como água, luz, material de escritório, internet, produtos de limpeza e manutenção de equipamentos. Embora pequenas, o seu controle é essencial para que não reduzam a lucratividade do negócio.

RESERVAS/PROVISÕES Esse recurso funcionará como um fundo de reserva, o qual será composto por um percentual do lucro mensal - sempre que for auferido. Para o fundo de reserva em questão, poderá ser estabelecido um teto máximo. Quando atingido, não haverá necessidade de novas alocações de recursos, voltando a fazê-las apenas no caso de recomposição da reserva utilizada. Esse recurso provisionado poderá ser usado para cobrir eventuais desembolsos que ocorram ao longo do ano.

EMPRÉSTIMOS Poderão ocorrer situações em que o empresário necessitará de recursos para alavancar os negócios. No entanto, não deverá optar pela primeira proposta, mas estar atento ao que o mercado oferece, pesquisando todas as opções disponíveis. Deve ter cuidado especialmente com as condições de pagamento, juros e taxas de administração. A palavra-chave é renegociação, de forma a evitar maior incidência de juros.

OBJETIVOS Definidos os objetivos, deve-se elaborar e implementar os planos de ação, visando amenizar erros ou definir ajustes que facilitem a consecução dos objetivos financeiros estabelecidos.

UTILIZAÇÃO DE SOFTWARES As novas tecnologias são de grande valia para a realização das atividades de gerenciamento, pois possibilitam um controle rápido e eficaz. O empreendedor poderá consultar no mercado as mais variadas ferramentas e escolher a que mais adequada for a suas necessidades.

26. Produtos e Serviços - Sebrae

[null Aproveite as ferramentas de gestão e conhecimento criadas para ajudar a impulsionar o seu negócio. Para consultar a programação disponível em seu estado, entre em contato pelo telefone 0800 570 0800.]

Confira as principais opções de orientação empresarial e capacitações oferecidas pelo Sebrae:

Cursos online e gratuitos - <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline>

Para desenvolver o comportamento empreendedor.

Empretec - Metodologia da Organização das Nações Unidas (ONU) que proporciona o amadurecimento de características empreendedoras, aumentando a competitividade e as chances de permanência no mercado: <http://goo.gl/SD5GQ9>

Para quem quer começar o próprio negócio

As soluções abaixo são úteis para quem quer iniciar um negócio. Pessoas que não possuem negócio próprio, mas que querem estruturar uma empresa. Ou pessoas que tem experiência em trabalhar por conta própria e querem se formalizar.

Plano de Negócios - O plano irá orientá-lo na busca de informações detalhadas sobre o ramo, os produtos e os serviços a serem oferecidos, além de clientes, concorrentes, fornecedores e pontos fortes e fracos, construindo a viabilidade da ideia e na gestão da empresa: <http://goo.gl/odLojT>

Para quem quer inovar

Ferramenta Canvas online e gratuita - A metodologia Canvas ajuda o empreendedor a identificar como pode se diferenciar e inovar no mercado: <https://www.sebraecanvas.com/#/>

Sebraetec - O Programa Sebraetec oferece serviços especializados e customizados para implantar soluções em sete áreas de inovação: <http://goo.gl/kO3Wiy>

ALI - O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é um acordo de cooperação técnica com o CNPq, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte: <http://goo.gl/3kMRUh>.

27. Sites Úteis

<http://www.sebrae.com.br>

<https://www.aserc.org.br>

28. Apresentação do Negócio

Antes de conhecer este negócio, vale ressaltar que os tópicos a seguir não fazem parte de um Plano de Negócio e sim do perfil do ambiente no qual o empreendedor irá vislumbrar uma oportunidade de negócio como a descrita a seguir.

Escritório de Cobrança é um ramo de atividade visa o serviço de intermediação entre credores e devedores, com o objetivo da quitação de débitos oriundos das mais diversas naturezas. Os clientes podem ser tanto pessoas físicas quanto pessoas jurídicas.

O objetivo de todos os tópicos a seguir é desmistificar e dar uma visão geral de como um negócio se posiciona no mercado. Quais as variáveis que mais afetam este tipo de negócio? Como se comportam essas variáveis de mercado? Como levantar as informações necessárias para se tomar a iniciativa de empreender? Esse segmento de negócio é considerado como uma atividade empresarial não muito simpática, mas que proporciona o retorno de créditos,

considerando-se que a consequência natural de toda venda é a cobrança, o que nem sempre ocorre de forma natural.

Nesta atividade, o empreendedor não assume o prejuízo pelo insucesso, caso o devedor não pague sua dívida, ou seja, o proprietário do escritório receberá os honorários das atividades de cobrança, mesmo não havendo o pagamento, desde que todos os procedimentos sejam devidamente executados. Entretanto, a credibilidade e o sucesso financeiro do empreendimento dependem fortemente da realização da cobrança, ou da renegociação das dívidas em atraso.

Em momentos de crescimento econômico e ampliação dos negócios nos diversos setores da economia, os escritórios de cobrança passam a ser uma alternativa importante a ser considerada por empresas de diferentes portes e segmentos empresariais na recuperação de dívidas vencidas e não pagas. A realização de cobrança de débitos, por pessoas físicas ou empresas é bastante antiga, talvez iniciando-se junto com a humanidade. Antigamente a forma de cobrança era bastante “agressiva” e até mesmo “truculenta”, pois o credor exigia o pagamento por parte do devedor, a qualquer custo. O segmento de escritório de cobrança é bastante promissor, principalmente pela realidade econômica estável que o Brasil está vivenciando. Essa estabilidade econômica possibilita a ampliação do crédito. E sabe-se que de todo o crédito liberado em financiamentos e empréstimos uma parte considerável irá se torna inadimplente, nem que seja por período curto.

Caso você decida se tornar um cobrador de dívidas independente poderá prestar serviços para uma empresa ou para um escritório de cobranças utilizando ou não as dependências e infraestrutura do estabelecimento .

Ressalte-se que o escritório de cobrança para ter sucesso irá depender amplamente do conhecimento do empreendedor sobre o segmento, aliado a uma estrutura operacional funcional, com funcionários interativos, que consigam ser receptivos e acima de tudo proativos. Por ser um segmento de fácil adaptação, consegue-se inserir esse tipo de empresa nos diversos setores produtivos, ou seja, comércio, indústria e prestação de serviços, o que possibilita, então, uma amplitude de atuação. Diante disto, existe espaço no mercado para o ingresso de novos empreendedores, com boas possibilidades de sucesso.

