COMO ELABORAR UM PLANO DE CADASTRO, CRÉDITO E COBRANÇA



SEBRAE

COMO ELABORAR UM PLANO DE CADASTRO, CRÉDITO E COBRANÇA

© 2007 SEBRAE/MG

Nenhuma parte ou todo desta publicação poderá ser reproduzido - em qualquer meio ou forma, seja mecânico ou eletrônico, fotocópia, gravação etc. - nem apropriado ou estocado em sistema de banco de dados, sem prévia autorização, por escrito, do SEBRAE/MG.

R397 Rende, Rômulo

Como elaborar um plano de cadastro, crédito e cobrança / Rômulo Rende, organizadoras, Vera Helena Lopes, Marli Aparecida Menezes Simões Queiroz,Renata Duarte Foscarini . - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2007.

74 p.

COMO ELABORAR UM PLANO DE CADASTRO, CRÉDITO E COBRANÇA

SEBRAE

SEBRAE-MG

Presidente do Conselho Deliberativo
Roberto Simões

Diretor Superintendente
Afonso Maria Rocha

Diretor Técnico
Luiz Márcio Haddad Pereira Santos

Diretor de Operações
Matheus Cotta de Carvalho

EQUIPE TÉCNICA

Unidade de Atendimento Coletivo Comércio, Serviços e Artesanato Sebrae-MG
Gerente
Agmar Abdon Campos

Coordenação, Organização e Revisão
Vera Helena Lopes
Marli Ap. Menezes Simões Queiroz
Adriana Athouguia Sabioni

Unidade de Atendimento Individual Empreendedor Sebrae-MG
Gerente
Mara Regina Veit

Organização e Revisão
Renata Duarte Foscarini

Assessoria de Comunicação Sebrae/ MG
Lauro Diniz
Márcia de Paula da Fonseca
Fernanda Almeida Ruas

FATEC / CDL-BH

Coordenação
Alexandre Dolabella França

Colaboração
Bruna Natália de Oliveira Fróes Verdi
Sérgio Henrique Marchetti
Fernando Tercius Batista Sasso

Autor
Rômulo Rende

Editoração Eletrônica
Autêntica Editora

Informações sobre o Sebrae Minas

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (Sebrae-MG) é uma entidade civil sem fins lucrativos, que funciona como Serviço Social Autônomo. Criado pela Lei nº 8.209, de 12/4/90, e regulamentado pelo Decreto nº 99.570, de 9/10/91, a instituição está vinculada ao Sistema Sebrae, que tem ramificações em todo o Brasil.

O Sebrae-MG atua na busca da redução e racionalização da carga tributária e da burocracia. Em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento, oferece uma variada gama de serviços aos empresários e pessoas interessadas em iniciar o próprio negócio.

Por meio de parcerias com municípios, instituições e entidades empresarias, o Sebrae-MG define e elabora estratégias de desenvolvimento, apoiando setores que precisam se tornar mais competitivos. Com programas específicos, estimula a cultura da cooperação, além de facilitar o acesso às tecnologias e ao crédito.

Para orientar o empresário no processo de gestão e obtenção de melhores resultados empresariais, o Sebrae Minas dispõe de uma equipe de técnicos para atendimentos especializados em diversas áreas, dentre as quais finanças, custos, produção, marketing, pesquisa de mercado, recursos humanos.

Estímulos aos negócios

O Sebrae-MG também apoia projetos desenvolvidos em incubadoras de empresas, em parceria com institutos de pesquisas, universidades e iniciativa privada.

Para gerar novos negócios, parcerias e intercâmbios, o Sebrae promove inúmeros eventos, como feiras, encontros e missões empresariais, rodadas de negócios, seminários técnicos e comerciais, aproximando quem quer comprar de quem precisa vender, viabilizando parceiras, ampliando e otimizando oportunidades.

Oferece soluções em educação empreendedora, por meio de treinamentos, atendimentos individualizados presenciais e a distância e programas para melhoria dos processos gerenciais e desenvolvimento de habilidades de liderança e do comportamento empreendedor. Na preparação de futuros gerentes e empresários, a entidade mantém escolas de formação gerencial de ensino médio, com habilitação técnica em Administração.

Todos esses produtos e serviços estão à disposição dos empresários e empreendedores por meio da Rede Sebrae de Atendimento, presente em todo o Estado ou via Internet (www.sebraeminas.com.br) ou pela Central de Orientação Empresarial – CORE (31) 3269-0180.

Apresentação

O Sebrae atua há mais de 30 (trinta) anos em todo o país, sempre com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas de micro e pequeno porte.

Baseado nessa experiência, o Sebrae Minas lança uma série de manuais com temas gerenciais diversificados e abrangentes, buscando orientar os empreendedores quanto às suas dúvidas mais freqüentes no processo de gestão de um pequeno negócio.

A série é formada pelos seguintes manuais:

- Como Elaborar um Plano de Negócio
- Como Elaborar um Plano de Marketing
- Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado
- Como Elaborar Controles Financeiros
- Como Elaborar um Plano de Vendas
- Como Elaborar Plano de Cadastro, Crédito e Cobrança
- Como Elaborar Estratégias de Comercialização

Estes manuais foram produzidos com o intuito de dar uma visão ampla e prática das ferramentas de gestão existentes, contribuindo para o aprimoramento da gestão dos pequenos empreendimentos, sem contudo esgotar os temas abordados. Os empreendedores e empresários poderão, a partir da leitura destes manuais, implantar as ferramentas de gestão apresentadas, sem maiores dificuldades.

Para dar suporte à implantação dos modelos sugeridos, os empreendedores e empresários interessados poderão, a qualquer momento, contatar a Rede Sebrae de Atendimento, de forma presencial nos Pontos de Atendimento, ou a distância na Consultoria On-line, por meio do site www.sebraeminas.com.br ou pela Central de Orientação Empresarial – CORE (31) 3269-0180.

Agmar Abdon Campos
Mara Regina Veit
Sebrae Minas

Índice

Introdução..... 10

Entendendo a Estrutura do Manual..... 11

Entendendo a Implantação de um Plano de Cadastro, Crédito e Cobrança..... 12

1ª Etapa: Cadastro..... 13

1.1 Inadimplência..... 14
1.2 Ficha Cadastral..... 17
1.3 Documentação..... 20
1.4 Atualização Cadastral..... 22

2ª Etapa: Crédito..... 25

2.1 Classificação do Crédito Quanto à Origem dos Recursos..... 28
2.2 Procedimento para Análise de Crédito..... 31
2.3 Limite de Crédito..... 36
2.4 Classificação de Clientes..... 38
2.5 Indeferimento do Crédito..... 40
2.6 Garantias..... 40

3ª Etapa: Cobrança..... 45

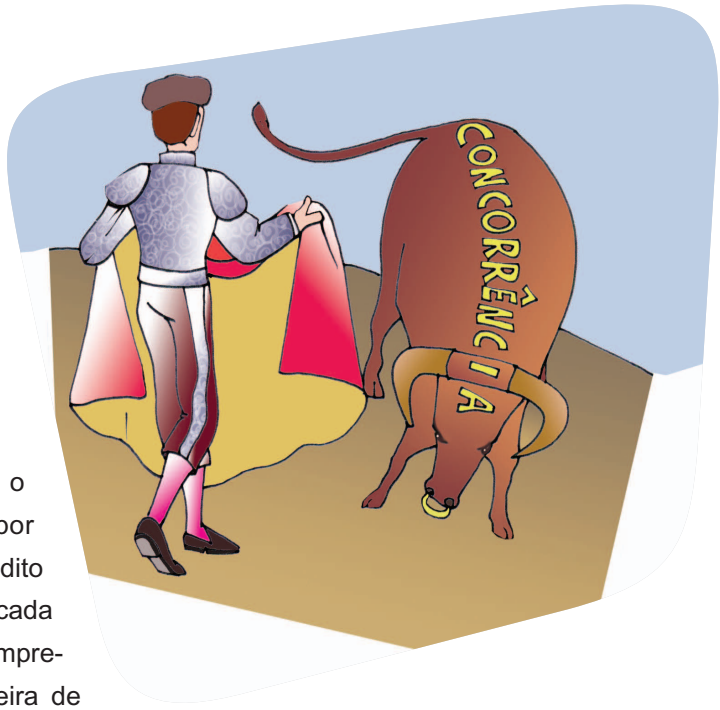
3.1 Organização do Setor de Cobrança..... 48
3.2 Aspectos importantes para a cobrança dos créditos em atraso..... 50
3.3 Respeito ao Código de Defesa do Consumidor..... 55

Considerações Finais..... 59

Referências Bibliográficas..... 60

Formulários - Plano de Cadastro, Crédito e Cobrança..... 61

Introdução



As micro e pequenas empresas estão inseridas num cenário de concorrência acirrada e envolvidas, permanentemente, no esforço de conquistar e fidelizar clientes.

Nesse contexto, facilitar o fechamento de vendas por meio de concessão de crédito tem sido uma estratégia cada vez mais utilizada pelas empresas, para manter uma carteira de clientes fiéis e alavancar suas receitas.

O grande desafio é conseguir oferecer crédito sem comprometer a situação financeira da empresa.

O objetivo deste manual é servir de instrumento para que os empresários possam conceder crédito com mais segurança e com menos inadimplência.

Esperamos, com este manual, contribuir não só para a implantação nas empresas de um CADASTRO consistente de clientes, como para a adoção de critérios e parâmetros necessários para a concessão de CRÉDITO e um sistema organizado de COBRANÇA. Tudo isso tem como finalidade aumentar o faturamento, estreitar o relacionamento com os clientes e melhorar a saúde financeira das empresas.

Conhecendo a Estrutura do Manual

Para facilitar seu entendimento, cada tópico desse Manual foi estruturado da seguinte forma:

O que é e como fazer

Nesse tópico você aprende sobre cada etapa para a elaboração de um Plano de Cadastro, Crédito e Cobrança.

Fique de olho

Em alguns momentos, você receberá dicas sobre um determinado assunto. Esteja alerta para as recomendações que serão feitas.

Exemplo

Para facilitar a compreensão dos processos na elaboração de um Plano de Cadastro, Crédito e Cobrança, vamos contar com a história de Sr. João, que nos acompanhará durante todo o manual. Apesar de ser um exemplo fictício, ele foi baseado em situações reais do dia-a-dia de uma empresa.

Hora de praticar

Comece a se mexer e realize os exercícios propostos, de acordo com o seu negócio. É uma boa maneira de responder as dúvidas e testar o que você aprendeu.

Entendendo a Implantação de um plano de Cadastro, Crédito e Cobrança

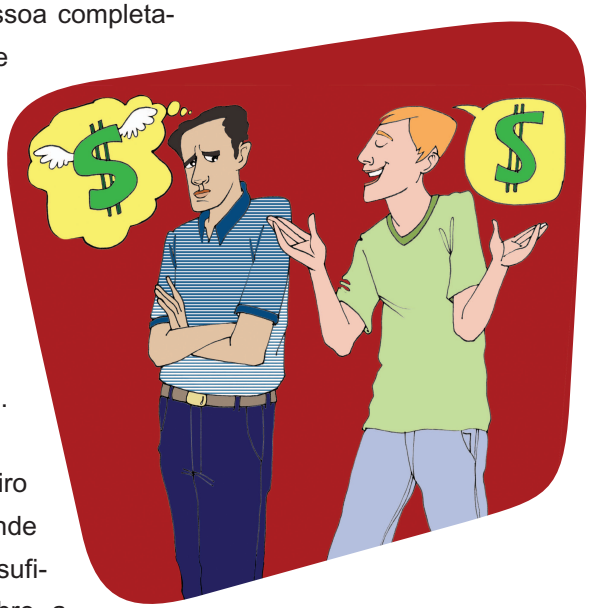
Apresentamos a seguir a seqüência de medidas que devem ser tomadas para a implantação de forma adequada de mecanismos de Cadastro, Crédito e Cobrança, que podem resultar em ganhos significativos para sua empresa, pois farão com que você venda seus produtos e serviços a prazo com mais segurança e menos inadimplência.



1ª Etapa: Cadastro

O que é e como fazer

Qual seria sua resposta caso uma pessoa completamente estranha a você o abordasse pedindo um empréstimo de uma quantia razoável de dinheiro, comprometendo-se a devolvê-la depois?



Provavelmente você não emprestaria nenhum recurso, pelo menos até conseguir reunir informações suficientes a respeito da pessoa e de suas intenções.

O risco de não receber de volta o dinheiro emprestado dessa forma é muito grande caso você não tenha informações suficientes para formar um conceito sobre a capacidade dessa pessoa de pagar o empréstimo e sobre sua idoneidade.

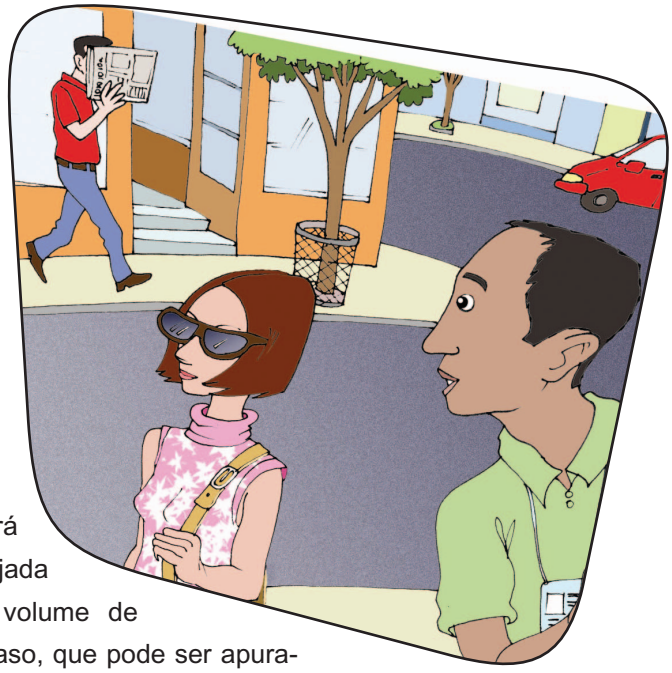
Assim também é quando você está atuando na sua empresa e vendendo mercadorias a prazo.

Na realidade, o seu estoque de produtos nada mais é do que o seu dinheiro e o dinheiro dos fornecedores que lhe venderam a prazo, na forma de mercadorias. Será que você está disposto a "emprestá-lo" para pessoas estranhas?

Para "dar crédito" a seus clientes, você precisa também colher informações detalhadas sobre eles, conhecê-los melhor e formar um conceito positivo a respeito deles.

1.1 INADIMPLÊNCIA

O que é e como fazer



Caso não tome os cuidados sugeridos anteriormente, você correrá sério risco de perder não só o dinheiro investido na compra da mercadoria como também o próprio cliente, que, caso esteja mal-intencionado, vai querer passar longe de sua loja para não pagar o que deve.

Dessa forma, você mesmo estará contribuindo para gerar a tão indesejada inadimplência, que representa o volume de recursos de vendas a prazo em atraso, que pode ser apurado na forma de índice, por meio do seguinte cálculo:

$$\text{Inadimplência \%} = \frac{\text{Créditos em atraso} \times 100}{\text{Vendas a prazo}}$$

Fique de olho

Para verificar a qualidade de sua carteira de clientes, uma boa medida é apurar o quanto sua empresa tem desembolsado com despesas financeiras causadas pelo atraso dos seus clientes, ou seja, gastos que você não precisaria incorrer caso seus clientes fossem pontuais nos pagamentos.

Além disso, fazer o levantamento do total de suas vendas a prazo em atraso e compará-lo com o total das vendas realizadas é importante para decidir se vale a pena continuar vendendo para clientes que sempre atrasam os pagamentos.

Exemplo

Para ajudar na aplicação dos conhecimentos apresentados, vamos usar como exemplo a loja de calçados Passo Firme.

A loja PASSO FIRME já atua nesse mercado há mais de dez anos e, ultimamente, está percebendo uma queda em sua margem de lucro, por causa da taxa de inadimplência, que está em 10% e continua subindo. O dono da loja, o Sr. João, sabe que precisa tomar alguma providência para reverter esse quadro, pois corre o risco de fechar a empresa, se nada for feito.

Por outro lado, tem receio de perder clientes, caso adote medidas que envolvam a coleta de dados cadastrais, a adoção de uma Política de Crédito e a cobrança tempestiva das dívidas, pois sua clientela já está acostumada a comprar à prazo na loja PASSO FIRME, sem nenhuma "burocracia".

O que o Sr. João constatou é que cerca de 30% de seus clientes têm se aproveitado desse seu comportamento liberal, para pagar suas compras quando e como querem, deixando-o em dificuldade financeira, pois ele continua pontual com o pagamento a seus fornecedores e funcionários. Ele apurou que mensalmente tem gastado em torno de R$ 1.000,00 com juros de cheque especial e desconto de cheques, em razão dos clientes não pagarem em dia seus compromissos com a loja.

Hora de praticar

Calcule agora, com base nas informações que possui da empresa qual o seu percentual de inadimplência

1) Calcule o índice de inadimplência da sua empresa, utilizando a fórmula mostrada anteriormente.

2) Calcule o total de despesas financeiras de sua empresa decorrentes dos atrasos dos clientes.

Para isso, apure quanto sua empresa tem desembolsado mensalmente de juros e multas pagos a fornecedores, juros pela utilização de cheque especial, desconto de cheques e duplicatas que não ocorreriam caso os seus clientes pagassem em dia.

3) Verifique qual seria a sua perda de receita caso parasse de vender para clientes inadimplentes.

Faça isso levantando o valor de suas vendas a prazo em atraso, comparando com as vendas totais e verificando qual seria o impacto para as finanças da empresa caso parasse de vender a prazo para esses clientes.

4) Com base nos levantamentos feitos, analise se é viável ou não mudar sua política de vendas a prazo.

1.2 FICHA CADASTRAL

O que é e como fazer

O instrumento que você deve utilizar para levantar os dados cadastrais dos seus clientes é a Ficha Cadastral.

Nela são anotadas as informações necessárias para a avaliação dos clientes, ou seja, para formar um conceito a respeito da capacidade e condição dos clientes de pagarem as prestações geradas pela venda a prazo.

A Ficha Cadastral deve ser composta apenas dos campos usados para colher as informações que realmente são utilizadas na análise, que devem ser completamente preenchidos.

Fique de olho

Evite montar uma Ficha Cadastral muito longa e complicada, que contenha dados que você não vai utilizar na análise do crédito e que tome muito tempo seu e do cliente para preenchê-la.



Exemplo

Depois de muito pensar, o Sr. João chegou à conclusão de que essa situação tinha que acabar, pois depois de feitas as análises do percentual de inadimplência na empresa ele decidiu implantar procedimentos padronizados em sua loja para vender a prazo, a começar pela formação e atualização do cadastro de clientes, com a solicitação de documentos para a comprovação dos dados, mesmo correndo o risco de perder uma parte de sua clientela.

Adotou assim um modelo de Ficha Cadastral para sua loja, mostrado a seguir.

MODELO DE FICHA CADASTRAL

Data do Cadastro: ____/____/_____.

I - IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE

Nome: _____ Data Nasc.: ____/____/_____.

CPF: _____-____ RG: _____ Est.Civil: _____

End. Residencial: _____

Telefones (residencial e celular): _____

Filiação: _____

II - INFORMAÇÕES DO CÔNJUGE

Nome: _____ Data Nasc.: ____/____/_____.

CPF: _____-____ RG: _____

Empresa onde trabalha: _____

Remuneração mensal: R$ _____

III - INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS

Empresa onde trabalha: _____

End.: _____

Telefone comercial: ( ) _____ Data da admissão:____/____/_____.

Cargo: _____ Remuneração mensal: _____

V - INFORMAÇÕES PATRIMONIAIS

Casa própria: ( ) SIM ( ) NÃO

Veículo próprio: ( ) SIM ( ) NÃO

V - REFERÊNCIAS COMERCIAIS E PESSOAIS

Empresas onde já comprou a prazo: _____

Empresa: _____ Tel: _____

Empresa: _____ Tel: _____

Referências bancárias:

Banco:_____ Desde: ____/____/_____ Limite:R$_____

Banco:_____ Desde: ____/____/_____ Limite:R$_____

Referências pessoais:

Nome: _____ Tel: _____

Nome: _____ Tel: _____

Cartão(ões) de Crédito:

1) _____ Limite: R$ _____

2) _____ Limite: R$ _____

VI - OBSERVAÇÕES:

Declaro, sob as penas da lei, que as informações acima são verdadeiras.

Local,_____ de _____ de _____

_____

CLIENTE

Hora de praticar

Seguindo o exemplo do Sr. João, estabeleça, junto com sua equipe, o modelo de Ficha Cadastral mais adequado para a coleta de informações sobre seus clientes.

Se você já utiliza no seu negócio uma ficha cadastral, faça uma avaliação criteriosa do instrumento para verificar se as informações coletadas são as mais importantes e se estão sendo utilizadas para análise do crédito a ser concedido.

Para ajudá-lo na montagem de sua Ficha Cadastral, veja o modelo apresentado no exemplo acima.

1.3. DOCUMENTAÇÃO



O que é e como fazer

Todos os dados registrados na Ficha Cadastral devem ser conferidos com base nos documentos apresentados pelo cliente, que geralmente são:

- Carteira de Identidade
- CPF
- Comprovante de residência
- Comprovante de renda

A apuração da renda e do patrimônio dos clientes é decisiva para indicar sua capacidade de pagamento, por isso é importante a apresentação dos documentos que comprovam a condição econômico-financeira dos clientes. Os mais usuais são:

- Carteira de Trabalho
- Contra-cheque
- Declaração Anual de Imposto de Renda
- Escritura registrada de imóvel
- Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo.

Fique de olho

Na hora de conferir os dados com os documentos apresentados, atente para o seguinte:

a) A assinatura constante no documento de identidade deve ser semelhante à feita na Ficha Cadastral.
b) Confira a foto no documento de identidade para reforçar a identificação do cliente.
c) Verifique a vigência do contrato de trabalho do cliente pelas das anotações na Carteira de Trabalho no contra-cheque.
d) Indícios de adulteração de documentos, como rasuras ou colagens, devem servir de alerta para uma averiguação mais rigorosa sobre a pessoa que está querendo comprar a prazo.

Exemplo

O Sr João decidiu, após ouvir seus funcionários e alguns clientes mais chegados, que, à partir do início do próximo mês, os clientes que solicitarem crédito terão que apresentar os seguintes documentos:
- Carteira de Identidade e CPF para identificação;
- Comprovante de residência para envio de correspondências e localização, e para o processo de cobrança, caso seja necessário;
- Comprovante de renda, para compras acima de cem reais. Podendo ser dispensada a apresentação desse comprovante para os clientes tradicionais da loja.

Além disso, repassou orientações importantes para os atendentes e vendedores da loja sobre a conferência de documentos, para ter mais segurança na formação do cadastro dos clientes.

Tomou o cuidado de mandar confeccionar cartazes informando a documentação necessária a ser apresentada para vendas a prazo e a data de início da vigência dessas novas regras, afixou os cartazes em pontos estratégicos da loja, para que pudessem ser lidos pelos clientes e atendentes, de forma a não causarem surpresas e reclamações dos clientes sob a alegação de falta de informação.

Hora de praticar

Defina quais documentos solicitará para comprovar os dados cadastrais dos clientes, tais como:

- Identidade e CPF - para identificação dos clientes;
- Comprovante de residência - para envio de correspondências e localização futura, caso seja necessário, no processo de cobrança.

1.4. ATUALIZAÇÃO CADASTRAL

O que é e como fazer

Em razão de mudanças que ocorrem ao longo do tempo na situação financeira e no patrimônio das pessoas, não basta fazer o cadastro do cliente uma única vez. É necessário realizar atualizações periódicas, para manter, aumentar ou reduzir o crédito do cliente.

Uma boa medida é definir o prazo máximo de seis a doze meses para a validade do cadastro de um cliente e providenciar sua atualização no momento de uma nova compra ou em "campanhas" de formação e atualização de cadastro.

Fique de olho

Sempre utilize os serviços de centrais de informação e de proteção ao crédito para realizar a pesquisa cadastral de seus clientes e, dessa forma, ter maior segurança na hora de conceder crédito.

As principais centrais de proteção ao crédito são a SERASA, o Serviço Central de Proteção ao Crédito (SCPC) das associações comerciais e o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) das Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDL). Essas entidades coletam denúncias das empresas associadas, de cartórios diversos (protestos, ações etc.) e do sistema financeiro. As consultas a essas entidades são pagas, e o seu uso é confidencial, conforme determina o Código de Proteção e Defesa do Consumidor.

Em muitos casos, essas centrais fornecem soluções para dar segurança às micro e pequenas empresas na hora de vender a prazo, tais como proteção para o recebimento de cheques, consultas cadastrais imediatas e sistema de acompanhamento de dados de pessoas físicas e jurídicas que contemplam, entre outras, informações sobre protestos, ações judiciais, emissão de cheques sem fundos, pendências financeiras, participação em empresas falidas e dívidas vencidas.

Ex Exemplo

Convencido da importância de manter o cadastro dos clientes sempre atualizado, o Sr. João comprou duas bicicletas, uma de adulto, outra infantil, para sortear entre os clientes que concordarem em atualizar os seus dados cadastrais ao visitarem a loja. Colocou os prêmios no centro da loja, bem enfeitados e incumbiu os funcionários de divulgarem a promoção.



Além disso, designou uma funcionária para ligar para os clientes especiais, com o objetivo de chamá-los para virem até à loja para conhecerem os últimos lançamentos de sapatos da moda e também para participarem da promoção de atualização dos seus dados cadastrais.

Após um mês de implementação dessas medidas, o Sr. João está satisfeito, pois a campanha para formação e atualização do cadastro está sendo um sucesso. Ele está se sentindo mais seguro para vender a prazo, pois agora tem informações dos clientes, que lhe permitem avaliar claramente se eles têm condição de pagar as prestações.

Ao contrário do que ele imaginava, a maioria dos clientes apresentaram as informações e documentos sem reclamar, pois já estavam acostumados a fazê-lo para grandes redes de varejo da cidade, e ainda se sentiram estimulados pelo sorteio das bicicletas.

Hora de praticar

Crie uma Campanha para Atualização do Cadastro, se possível, oferecendo brindes ou sorteio de prêmios para estimular o preenchimento da Ficha Cadastral e a apresentação dos documentos.

2ª Etapa: Crédito

O que é e como fazer



A palavra “crédito” vem do latim credere, que significa "acreditar" ou "confiar"; ou seja, quando você concede crédito para o seu cliente é porque confia que ele vai quitar o compromisso financeiro assumido com sua empresa.

A venda de bens e serviços a prazo é prática comum no mercado, como forma de facilitar o fechamento da transação comercial.
Porém, caso a decisão de dar crédito aos clientes não seja baseada em critérios e normas bem-definidos e claros, o crédito acaba sendo concedido apenas de acordo com aspectos subjetivos (aparência do cliente, percepção do vendedor etc.).

Essa maneira de avaliar o cliente e conceder-lhe crédito contribui para aumentar a inadimplência, trazendo graves problemas financeiros para as empresas e tornando-se um dos principais causadores do fechamento de muitas delas.

Para resolver esse problema, as empresas devem ter uma Política de Crédito, cujo objetivo principal é acabar com a informalidade e a subjetividade no processo de concessão de crédito.

A Política de Crédito define as diretrizes, os critérios e os procedimentos a serem usados para concessão ou não de crédito aos clientes.

As empresas que têm e praticam uma Política de Crédito própria costumam ter índices de inadimplência bem menores que aquelas que não têm normas claras para concessão de crédito e o fazem apenas com base na intuição, de acordo com "a cara" do cliente.

Alguns aspectos a serem considerados na formatação de uma Política de Concessão de Crédito são:

- Prazos e plano de financiamento (30/60/90 dias ou 1 + 2 parcelas etc.).

- Taxa de juros a ser praticada.
- Atribuição de limite de crédito para cada cliente e metodologia para cálculo desse limite.
- Limite máximo de comprometimento da renda do cliente com as prestações.
- Liberação de crédito para cliente novo.
- Avaliação das restrições cadastrais.
- Instrumentos de crédito a serem utilizados.
- Garantias fornecidas pelo cliente.

Fique de olho



"Sucesso de vendas não é só vender muito, é vender muito e receber". "Pior do que não vender é vender e não receber". Essas são algumas das frases populares que devem ser consideradas quando o empresário resolve vender a prazo.

Por outro lado, conceder crédito apenas com foco na segurança do negócio pode dificultar o fechamento das vendas.

Em outras palavras:

- A excessiva preocupação em aumentar vendas, flexibilizando em demasia os critérios para concessão de crédito, pode inviabilizar o recebimento e gerar prejuízo.

- A excessiva preocupação com a segurança nas vendas a prazo pode reduzir a possibilidade de fechamento das transações, também gerando dificuldades para a empresa.

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

Exemplo

O Sr. João reuniu a sua equipe de colaboradores e solicitou sugestões, analisou a forma como os concorrentes concedem crédito, renegociou prazo com os fornecedores, verificou sua necessidade de Capital de Giro e, finalmente, definiu os critérios que serão adotados por sua empresa para conceder crédito aos clientes. Em outras palavras ele definiu a Política de Crédito da loja PASSO FIRME e marcou uma data para sua implantação. Os detalhes dessa política serão apresentados nos próximos tópicos.

Hora de praticar

Elabore a Política de Crédito da sua empresa, começando pelas seguintes atividades:

- Reúna sua equipe de vendas e colha sugestões.

- Pesquise a forma de concessão de crédito dos seus principais concorrentes.

De posse dessas informações, defina os critérios e parâmetros para conceder crédito em sua empresa, com base nos tópicos que serão apresentados a seguir.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DO CRÉDITO QUANTO À ORIGEM DOS RECURSOS

O que é e como fazer

O crédito pode ser concedido com utilização de recursos próprios ou de terceiros.

Crédito com Recursos Próprios

Nessa modalidade, a empresa deve possuir recursos financeiros suficientes para "bancar" as vendas a prazo e estar disposta a correr o risco de conceder crédito por conta própria. O seu principal atrativo é que o empresário tem a possibilidade de obter ganhos financeiros consideráveis, já que os juros cobrados ao consumidor são historicamente altos em nosso país.

Por outro lado, a utilização de recursos próprios para financiamento aos clientes exige um bom nível de organização e valores expressivos de Capital de Giro próprio.

Crédito com recursos de terceiros

Aplica-se a empresas que não dispõem de recursos próprios suficientes para o financiamento direto à clientela ou que não estão dispostas a correrem os riscos inerentes à concessão de crédito. A terceirização do crédito pode ser feita de duas maneiras:

a) "Venda" da carteira de crédito para financeiras, que "compram" o crédito das empresas e assumem todo o risco do não pagamento por parte do cliente.

Nessa modalidade, a empresa varejista colhe os dados cadastrais e submete a proposta de crédito à financeira, que analisa e, no caso de aprovação, libera o valor da venda à vista para a empresa e financia a compra para o cliente.

A formalização dessa parceria entre as empresas de varejo e as financeiras se dá por meio de assinatura de um contrato de prestação de serviço e prevê o pagamento de uma taxa de administração para as Financeiras, que é descontada do valor da venda efetuada.

b) Vendas a prazo com utilização de instrumentos que representam crédito (duplicatas, cartões de crédito e cheques pré-datados), que podem ser "descontados" nas instituições financeiras.

Essa operação, chamada de desconto de recebíveis, possibilita a antecipação de recursos oriundos das vendas a prazo mediante a aplicação de uma taxa de desconto sobre o valor das vendas, que representa o ganho dos bancos e factorings (empresas especializadas nesse tipo de operação).

O risco do crédito continua com o comércio, uma vez que, se o cliente não quitar seu compromisso, o valor é cobrado da empresa.

Para utilizar essa modalidade de crédito, a empresa deve solicitá-la no banco onde mantem relacionamento ou procurar uma factoring para operacionalizá-la.

Fique de olho

Ao vender a prazo por meio de parceria com financeiras, a empresa se livra dos riscos do financiamento. Por outro lado, arrisca-se a perder o contato com o cliente, uma vez que ele pagará diretamente na loja da financeira, ou nos bancos, as parcelas das vendas a prazo.

Ainda sob essa ótica, o crediário próprio faz com que o cliente retorne sempre à loja para efetuar o pagamento do carnê, o que acaba propiciando a oportunidade de novas vendas.



Exemplo

O Sr. João optou por financiar com recursos próprios as vendas a prazo. Mesmo ficando mais exposto ao risco, considerou a vantagem de ter o cliente retornando mensalmente à loja para efetuar os pagamentos, o que propiciará o contato pessoal com os vendedores e a oportunidade de novas vendas.

Hora de praticar

Analise os prós e contras de financiar as vendas a prazo com recursos próprios e com recursos de instituições financeiras. Com base nos riscos envolvidos e no perfil de sua clientela, escolha a modalidade que seja mais adequada para sua empresa.

2.2 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE CRÉDITO

O que é e como fazer

As condições da empresa para liberar crédito, definidas em sua Política de Crédito, devem ser informadas aos clientes, sempre que eles demonstrarem interesse em comprar a prazo.

Confirmado o interesse do cliente na compra parcelada nas condições definidas pela empresa, ele deverá ser atendido pelo responsável pelo crediário, para preenchimento da Ficha Cadastral e apresentação dos documentos.

Fique de olho

Essa etapa também faz parte do processo de venda e deve ser conduzida com cortesia e objetividade, de forma a não constranger o cliente e deixá-lo bem à vontade para fornecer seus dados pessoais e profissionais.

As principais exigências e restrições para conceder crédito precisam ser informadas aos clientes de forma clara. O ideal é confeccionar placas com essas informações para serem colocadas à vista dos clientes.

2.2.1 Análise da Operação de Crédito

O que é e como fazer

Com base nos dados cadastrais do cliente, faz-se a análise da proposta de crédito, de forma profissional.

Apresentamos a seguir algumas informações importantes que podem ser colhidas a respeito dos clientes e suas respectivas análises:

INFORMAÇÃO	ANÁLISE/APURAÇÃO
Rendas e gastos mensais	Capacidade de pagamento das prestações
Outras rendas (aluguéis, aplicações financeiras, renda do cônjuge etc.)	Possibilidade de ampliação da capacidade de pagamento
Tempo de trabalho e cargo ou profissão	Estabilidade profissional
Tempo de residência e tipo (própria ou alugada)	Estabilidade pessoal
Tempo de conta e limites de crédito em bancos e cartões de crédito	Conceito no sistema bancário
Referências comerciais e pessoais	Conceito no mercado
Consultas cadastrais	Restrições cadastrais
Bens móveis e imóveis	Situação patrimonial

2.2.2 Instrumentos de Crédito

O que é e como fazer

Negociadas as bases e condições da venda a prazo, o financiamento deve ser formalizado pelo que chamamos de "instrumento de crédito", que pode ser um contrato ou um título de crédito, para comprovar a existência da dívida.

2.2.3 Títulos de Crédito



O que é e como fazer

São documentos emitidos pelo devedor, em favor do credor, que comprovam a transação comercial. Títulos de crédito mais utilizados no comércio:

- Cheque pré-datado
- Nota promissória
- Duplicata

Fique de olho

Os títulos de crédito mais comuns atualmente são os cheques pré-datados, que, pela força dos usos e costumes, são utilizados como instrumentos que representam uma transação comercial. A nota promissória, título que já foi utilizado em larga escala, vem perdendo importância nas transações comerciais. Já as duplicatas são mais utilizadas nas transações comerciais entre empresas.

Exemplo

Na loja PASSO FIRME será designado e treinado um funcionário responsável pelo crediário, para levantamento dos dados, preenchimento da Ficha Cadastral, checagem dos documentos e informação ao cliente sobre a abertura ou não do crédito. A tarefa de análise do crédito deverá ser feita por outro funcionário treinado para essa função, sob supervisão do Sr. João.

Critérios da política de crédito da loja PASSO FIRME:

Plano de financiamento: Considerando sua capacidade de financiar as vendas a prazo, o plano de financiamento da loja será de uma entrada mais duas parcelas mensais iguais (1 + 2).

A entrada poderá ser flexibilizada para os clientes especiais, permitindo que eles paguem em três parcelas, com vencimento em 30, 60 e 90 dias da data das compras.

Limite máximo de comprometimento da renda mensal do cliente com as prestações: Será de 30% da renda mensal comprovada pelos clientes, como salários, aluguéis e outras fontes.

Taxas de juros: Não serão cobrados encargos financeiros adicionais, pois na formação de preço o Sr. João já embutiu seus ganhos financeiros.

Liberação de crédito para cliente novo, sem conceito na praça: O crédito será liberado mediante entrada de 50%, nas três primeiras compras.

Restrições cadastrais: A restrição de crédito será absoluta para cliente com

ocorrências cadastrais negativas, ou seja, não será concedido crédito para pessoas que apresentem restrições cadastrais.

Instrumentos de crédito: Serão aceitos cheques pré-datados dos próprios clientes, mediante consulta às Centrais de Informações e Proteção ao Crédito.

Terceirização do Crédito: Serão estimuladas as compras com cartões de crédito, com financiamento feito diretamente pelas Administradoras dos Cartões.

Hora de Praticar

Considerando as informações pesquisadas anteriormente, defina as seguintes questões, que farão parte da Política de Crédito da sua empresa:

- Os procedimentos para a análise de crédito na sua empresa.

_____

_____

_____

- O Plano de financiamento que adotará na sua empresa:

_____

_____

_____

- O Limite máximo de comprometimento da renda mensal dos seus clientes com as prestações geradas pelo financiamento:

_____

_____

_____

- A taxa de juros que cobrará nas vendas a prazo, se for o caso:

_____

_____

_____

- O critério para liberar crédito para cliente novo, sem conceito na praça:

- O tratamento a ser dado para clientes com restrições cadastrais:

- Os instrumentos de crédito a serem utilizados nas vendas a prazo:

- Os mecanismos de terceirização do crédito a serem utilizados:

- Outros aspectos que julgar importantes para a concessão de crédito:

2.3 LIMITE DE CRÉDITO

O que é e como fazer

O limite de crédito corresponde ao valor máximo que a empresa está disposta a financiar e a correr risco com o cliente. Qualquer solicitação de compra que ultrapasse esse limite deverá ser recusada ou examinada por instância superior da empresa.

Para calcular o valor do limite de crédito do cliente, pode ser usada uma das alternativas a seguir:

- Limite de crédito múltiplo da renda comprovada do cliente.
- Limite de crédito baseado na média histórica de compra do cliente.
- Limite de crédito calculado com base em percentual da renda do cliente e no prazo máximo de financiamento da empresa.

Para aplicar essa última modalidade de cálculo, a empresa deve determinar o valor máximo das prestações que o cliente pode assumir, com base no percentual máximo de comprometimento de sua renda com o pagamento das prestações (30%, por exemplo) e o número máximo de prestações do plano de financiamento.

Multiplicando-se o valor máximo de prestação pelo número de prestações possíveis, obtém-se o limite de crédito do cliente.



Fique de olho

As ações de atribuição de Limite de Crédito, classificação dos clientes e solicitação de garantias devem ser adotadas apenas para os ramos de negócio em que tais medidas se justifiquem.

Exemplo

O Limite de crédito para cada cliente na loja PASSO FIRME terá como parâmetros o comprometimento da renda mensal e o plano de financiamento da empresa.

Veja como será feito o cálculo do limite de crédito para um cliente especial, com renda mensal de R$ 1.000,00:

- Comprometimento máximo da renda do cliente com prestações das compras a prazo na empresa: 30% da renda mensal = R$ 300,00 (30% de R$ 1.000,00).

- Prazo máximo de financiamento da empresa: 3 parcelas mensais.

Limite de crédito do cliente = R$ 300,00 x 3 parcelas = R$ 900,00.

Hora de Praticar

- Atribua o Limite de Crédito de cada um de seus clientes, caso tal medida seja aplicável ao seu ramo de negócio.

Para isso, você pode utilizar a mesma sistemática adotada pelo Sr. João, da loja PASSO FIRME, ou outra que melhor lhe convier.

2.4 CLASSIFICAÇÃO DO CLIENTE

O que é e como fazer



Para efeito de avaliação de crédito, as empresas podem classificar seus clientes para nortear seu relacionamento com eles com relação às vendas a prazo.

Uma das formas mais simples e eficazes de classificar os clientes é por meio da pontualidade dos pagamentos, como a seguir:

Clientes A - Aqueles que pagam sempre no vencimento ou antecipadamente.

Clientes B - Pagam com atraso de até 10 dias.

Clientes C - Pagam com atraso de 11 a 30 dias.

Clientes D - Pagam com atraso superior a 30 dias.

Fique de olho

Essa prática de classificar os clientes quanto ao pagamento, além de demonstrar a qualidade das vendas a prazo, permite que o empresário tome diversas ações de marketing e de flexibilização com relação ao crédito para os clientes A e B, tais como oferecer descontos especiais, alongar parcelamentos, ofertar brindes e presentes por ocasião do aniversário desses clientes e, dessa forma, é estimulada a maior pontualidade dos clientes C e D.

Exemplo

O Sr. João resolveu classificar os clientes de acordo com a pontualidade de pagamento, utilizando as categorias de clientes A, B e C, da seguinte forma:

CLIENTES A - Clientes que sempre pagam em dia.

CLIENTES B - Clientes que pagam com atraso de 01 a 30 dias.

CLIENTES C - Clientes que pagam com atraso acima de 30 dias.

Por meio dessa classificação, serão realizadas promoções, como descontos e sorteio de brindes, para estimular o pagamento das prestações em dia.

Hora de praticar

Classifique os seus clientes, como forma de melhorar o relacionamento da sua empresa com eles e de definir tratamento diferenciado para os clientes especiais.

2.5 INDEFERIMENTO DO CRÉDITO

O que é e como fazer

O indeferimento da solicitação de crédito deve estar fundamentado na Política de Crédito da empresa e ser informado ao cliente com respeito e de forma sigilosa, para não causar constrangimento.

No repasse da informação ao cliente, deve ficar claro que a recusa em conceder-lhe crédito não tem caráter pessoal e é respaldada por regras da empresa.

Fique de olho

Esse procedimento é particularmente mais difícil nos casos em que há uma interação pessoal entre clientes e empresários, ou seja, onde todos se conhecem e os compradores e empresários se relacionam pessoalmente. Por esse motivo, recomendamos que a tarefa de informar ao cliente o resultado da análise de crédito seja feita por funcionário qualificado, e não pelo dono da empresa.

2.6 GARANTIAS

O que é e como fazer

A obtenção de garantias tem como objetivo aumentar a segurança da venda a prazo, porém não configura, por si só, a certeza do recebimento. Portanto, o crédito não deve ser concedido com base apenas na garantia oferecida, e sim na capacidade do cliente em liquidar o débito na data estabelecida.

Entretanto, dependendo do ramo de negócio, exigir garantias em operações de risco mínimo pode inviabilizar as vendas a prazo.

Dispensa de garantias se aplica quando não existirem dúvidas de que o cliente pagará as parcelas do crediário no vencimento. Para se chegar a essa conclusão, devem-se considerar os seguintes aspectos, entre outros:

- Experiência de crédito com a empresa
- Capacidade de pagamento
- Situação patrimonial
- Tradição do cliente na praça

Caso seja indicada a exigência de garantias para a venda a prazo, o passo seguinte será definir o tipo de garantia a ser solicitada.

Modalidades de garantia mais usadas no mercado varejista:

2.6.1 Aval

O que é e como fazer



Aval é a garantia pessoal do pagamento de um título de crédito. É uma obrigação assumida por alguém a fim de garantir o pagamento de uma compra realizada por outro. Por ser uma garantia exclusiva de transação comercial, o aval somente pode ser dado em títulos de crédito, não sendo válido em contratos.

Vencido o título, o credor pode cobrar tanto do devedor como do avalista. Este responde apenas pelo valor expresso no título, não podendo ser cobrado dele os encargos financeiros por atraso no pagamento.

No caso de avalista casado, é obrigatória a assinatura do cônjuge.

Podem ser apresentados vários avalistas para uma mesma dívida. Nesse caso, é facultado ao credor o direito de escolher um, alguns ou todos os avalistas para que o pagamento do título seja efetuado. O avalista que pagar o título adquire o direito de cobrá-lo do devedor ou dos demais avalistas, podendo utilizar medidas judiciais para fazer valer o seu direito de ressarcimento, por ter arcado sozinho com a quitação da dívida.

2.6.2 Fiança

O que é e como fazer

Fiança é a outra forma de garantia pessoal comumente utilizada, só que se aplica em dívidas formalizadas em contrato.

Trata-se de forma jurídica de garantia por meio da qual uma pessoa se responsabiliza, perante o credor, pelo cumprimento de determinada obrigação assumida pelo devedor.

Quando o fiador for pessoa física casada, é obrigatório que também o cônjuge assine como fiador.

O fiador responde pela dívida principal e pelos encargos financeiros pelo atraso.

Para que essa garantia seja efetiva, são necessários alguns cuidados, como haver bens disponíveis, por parte do fiador, que possam garantir a dívida. Os comprovantes de propriedade de bens devem ser analisados para verificar se já não estão vinculados a outros financiamentos.

Pelos seus efeitos, a indicação de um fiador permite compensar eventual carência nas informações sobre o cliente, o que é muito útil nos negócios com clientes cujas informações são mais difíceis de serem obtidas.

2.6.3 Alienação Fiduciária

O que é e como fazer

A alienação fiduciária é uma garantia que prevê a recuperação da posse de um bem ao credor, no caso de inadimplência do devedor, que tem a posse direta do bem, na qualidade de depositário.

Para ter validade, a alienação fiduciária deve ser registrada no Cartório de Títulos e Documentos ou no Cartório de Registro de Imóveis.

A alienação fiduciária de veículos automotores deve constar, ainda, no Certificado de Registro e Licenciamento de Veículos.

Pela facilidade de execução, a alienação fiduciária é tida como uma das formas mais seguras de garantia, pois permite a ação de busca e apreensão do bem.

Fique de olho



- Venda por cartões de crédito

É uma forma rápida e desburocratizada de vender, sem os riscos de crédito da operação, mediante consulta automática às administradoras de cartão de crédito. Porém, negocie bem com essas empresas, para pagar a menor taxa de administração possível.

- Venda por cheques pré-datados

Essa modalidade de operação de crédito só existe no Brasil. Embora o cheque seja uma ordem de pagamento à vista, ele tem sido utilizado como instrumento de operação de venda a prazo.

Mas atenção: você não deve se descuidar da segurança. As vendas com cheques pré-datados só deverão ser efetivadas após pesquisa de restrições cadastrais, preenchimento de ficha cadastral e aprovação do crédito.

Exemplo

Em razão do seu tipo de negócio (venda de sapatos no varejo) e do valor médio das compras, o Sr. João optou por não exigir garantias nas vendas a prazo.

Hora de praticar

Decida sobre as possíveis garantias a serem solicitadas para efetivar as vendas a prazo. Use o bom senso ao tomar essa decisão e caso opte por exigir garantias, escolha a modalidade que melhor se adapta ao seu ramo de negócio.

3ª Etapa: Cobrança

O que é e como fazer



Mesmo tomando todas as precauções, fazendo um cadastro completo dos clientes e adotando uma política de crédito adequada para as vendas a prazo, alguns clientes acabam atrasando o pagamento de suas prestações. Quando isso ocorre, o empresário se vê diante da temível inadimplência, que pode comprometer o equilíbrio financeiro da sua empresa.

O empresário que decide efetuar vendas a prazo deve definir os procedimentos de cobrança que deverão ser adotados tão logo ocorra a inadimplência. Para combater esse mal, o principal remédio é agir com rapidez. Ou seja, iniciar prontamente o processo de cobrança, para receber os recursos financeiros em atraso, a fim de preservar a saúde financeira da empresa.

Os procedimentos são rotinas e tarefas a serem executadas, as quais devem ser baseadas nos critérios e diretrizes definidos pela empresa.

Fique de olho

Fique atento as sugestões de alguns procedimentos de cobrança:

- Sistema de controle das contas a receber.
- Penalidades financeiras (multas e juros).
- Atraso máximo permitido, a partir do qual as ações de cobrança serão iniciadas.
- Critérios e parâmetros para a renegociação da dívida.
- Contatos a serem feitos e seus respectivos prazos.

- Registro do cliente inadimplente nos órgãos de proteção ao crédito.
- Prazo e forma de comunicação ao(s) fiador(es) ou avalista(s).
- Medidas extrajudiciais e judiciais a serem tomadas.
- Respeito ao Código de Defesa do Consumidor no que se refere à cobrança de dívidas.

Ex Exemplo

Apesar de o Sr. João ter tomado todas as medidas necessárias para melhorar o perfil de sua carteira de crédito, o que reduziu significativamente a taxa de inadimplência da sapataria, ainda assim, alguns clientes continuam atrasando seus pagamentos.

Mas o Sr. João não se intimida. Ele sabe que a solução para esse problema passa pela organização e pela tempestividade das ações de cobrança.

Aproveitou os controles das contas a receber, que já tinha implantado quando organizou o setor de cadastro de clientes, para analisar o atual perfil dos seus créditos vencidos.

Após analisar os dados e estudar a melhor forma de cobrar dos seus clientes em atraso, definiu, entre outros, os seguintes procedimentos:

- Organização do setor de cobrança, com dois funcionários, devidamente treinados e com suas funções claramente definidas.
- Controle manual para acompanhamento dos créditos em atraso.
- Agendamento de ações de cobrança e seus respectivos prazos, que vão aumentando de intensidade, na medida em que o atraso também aumente.
- Penalidades financeiras que represente 3% ao mês, a título de multa e juros de mora.
- Adoção de critérios e parâmetros para renegociação com os devedores.
- Tomada de medidas extrajudiciais e judiciais para a cobrança das dívidas.

O detalhamento dessas medidas será apresentado a seguir no Manual.

Hora de praticar

Faça uma análise criteriosa da sua carteira de crédito. Depois, defina as medidas que irá implementar para melhorar o processo de cobrança dos seus clientes, tais como as que foram adotadas pelo Sr. João:

3.1 ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE COBRANÇA

O que é e como fazer

As atividades de cobrança devem ser estruturadas de acordo com o tamanho e a necessidade da empresa. Para a grande maioria das micro e pequenas empresas, basta designar e treinar um colaborador para ser o responsável pela execução e pelo controle do trabalho de cobrança.

É recomendada a estruturação completa de um setor de cobrança nas empresas de maior porte ou com alto índice de inadimplência.

Caso seja indicado, sugerimos a distribuição das atividades e tarefas entre os colaboradores com os seguintes cargos e atribuições:

Responsável pelo Serviço de Cobrança

Cabe a esse colaborador desenvolver as seguintes atividades:



a) Efetuar contato preliminar com os clientes inadimplentes.
b) Registrar os contatos para efeito de acompanhamento (data, solicitação, resposta do cliente, negociação feita, novos prazos de recebimento, outras observações importantes).
c) Elaborar e remeter correspondências aos clientes.
d) Registrar as recuperações de crédito por meio do trabalho de cobrança.
e) Orientar a atuação do cobrador (interno ou externo), com base nas diretrizes da empresa.
f) Registrar os clientes inadimplentes nos Órgãos de Proteção ao Crédito.
g) Providenciar as ações extrajudiciais e judiciais de cobrança.

Poderá ser designado um **Auxiliar de Cobrança** para executar as tarefas operacionais, deixando o responsável pela Cobrança mais voltado para as atividades de controle e acompanhamento do trabalho e como uma instância superior para renegociação dos casos mais difíceis.

Cobrador

Responsável pelo contato direto com o cliente, seja por telefone, seja em visita.
Seu trabalho deve ser monitorado e acompanhado. Para isso, é importante manter registro de todos os contatos feitos, das renegociações e dos resultados alcançados pelo cobrador.



Fique de olho

O trabalho de cobrança deve ser realizado de forma firme e cortês. Na sua execução devem prevalecer as orientações sobre o respeito ao cliente, já abordadas. Aspectos como assertividade, flexibilidade e observância das normas da empresa e da legislação vigente sobre o assunto são fundamentais para o sucesso desse trabalho.



Exemplo

Em razão do pequeno porte da sua empresa, o Sr. João montou sua equipe de cobrança com apenas dois funcionários: um cobrador que executará todas as tarefas de cobrança internas e um cobrador externo. O próprio Sr. João será o responsável pelo acompanhamento dos resultados dos novos procedimentos de cobrança.

Antes de implantar as rotinas de cobrança, tomou o cuidado de informar e treinar os funcionários nas suas novas tarefas.

Hora de praticar

Com base na qualidade de sua carteira de clientes e no porte de sua empresa, implante os cargos do setor de cobrança e as respectivas atribuições de cada cargo.

Escolha as pessoas com perfil adequado para cada atividade e treine o seu pessoal antes de implantar os novos procedimentos de cobrança.

3.2. ASPECTOS IMPORTANTES PARA A COBRANÇA DOS CRÉDITOS EM ATRASO

O que é e como fazer

1) Controle

Mantenha um controle permanente da carteira de vendas a prazo, utilizando, de preferência, uma planilha eletrônica ou sistema informatizado específico para cobrança que contenha os dados consolidados da carteira de crédito, tais como: identificação do cliente, seu limite de crédito, valor dos saldos devedores, parcelas vencidas etc. Mantenha esses dados permanentemente atualizados, para tomar as providências de cobrança.

2) Ações de cobrança

As empresas que conseguem maior sucesso na recuperação de crédito são aquelas que adotam "ações de cobrança", que são implementadas a partir do atraso do pagamento por parte do cliente, como as sugeridas a seguir:

- Etapa 1

Após o vencimento da parcela de financiamento, a empresa envia uma carta educada ou

faz contato por meio de um telefonema amigável, lembrando ao cliente de sua conta vencida. Se o cliente tem um motivo aceitável para o atraso e demonstrar intenção firme em quitar o débito, um novo acordo pode ser feito para viabilizar o recebimento.

- Etapa 2

Se a conta não for paga, é feito um segundo contato, por carta ou telefonema, em tom mais assertivo, comunicando tratar-se da última tentativa de negociação, para evitar o registro do cliente em órgão de proteção ao crédito.
A essa altura, é recomendável cortar totalmente o crédito do cliente.

- Etapa 3

A empresa efetua o registro em órgão de proteção ao crédito e é feita uma notificação extrajudicial.

- Etapa 4

O título é encaminhado para protesto ou é acionado o Juizado Especial (Pequenas Causas).

Esquematicamente podemos representar as ações de cobrança na seguinte seqüência, que vão aumentando de rigor caso o cliente persista em não efetuar o pagamento devido ou renegociar a dívida:

ETAPAS	PROCEDIMENTOS
1	Contato amigável, para "lembrar" ao cliente sobre o vencimento da prestação, por carta ou telefone, logo após o vencimento.
2	Contato mais assertivo por carta, telefonema, alertando sobre iminente registro em órgão de proteção ao crédito.
3	Notificação extrajudicial e registro em órgão de proteção ao crédito.
4	Protesto do título de crédito ou acionamento Juizado Especial (Pequenas causas)

3) Negociação

Como dissemos, é importante contatar o devedor inadimplente rapidamente, logo após o vencimento da dívida.

Deve-se questionar o motivo do atraso, ouvir suas alegações e utilizar argumentos para tentar convencê-lo a quitar o débito imediatamente. Se o cliente não puder pagar de uma só vez, acerte uma nova data para pagamento ou negocie novo parcelamento da dívida, de preferência incorporando juros e multas por atraso.

Anote as razões alegadas pelo cliente, a renegociação feita e o novo vencimento da parcela em atraso.

Condicione a liberação de novas vendas a prazo ao cumprimento do acordo estabelecido.

Mostre firmeza na negociação, sem ser ofensivo, e faça o devedor entender que você adotará todas as medidas necessárias para receber seu crédito.



4) Flexibilidade

A empresa deve ser flexível na hora de cobrar, apresentando alternativas negociais que visem facilitar a recuperação dos créditos, por meio de acordos e renegociações que interessem ao cliente e à empresa. Critérios e parâmetros muito rigorosos podem inviabilizar o recebimento.

Se você perceber que a situação financeira do devedor é muito difícil e se a operação de crédito não tiver garantia pessoal ou real, proponha formas alternativas de pagamento, como a retomada das mercadorias vendidas, o recebimento de outros bens oferecidos pelo devedor ou mesmo a renúncia da parte da dívida.

5) Respeito ao Cliente

Os clientes podem estar na condição de inadimplentes pelas mais diversas razões, que vão desde questões simples, como esquecimento, desorganização ou descontrole financeiro momentâneo, até motivos mais sérios, como desemprego ou doença na família.

Se forem bem conduzidas as etapas de cadastro e concessão de crédito, a tendência é de que apenas pequena parcela da inadimplência seja devida a questões mais graves, como falta de caráter e irresponsabilidade do cliente.

Por isso, o respeito à pessoa deve ser observado na abordagem a ser feita aos clientes em atraso.

O objetivo principal das ações de cobrança é recuperar o crédito sem causar constrangimento e conflitos desnecessários.

6) Uniformidade

Uma das grandes vantagens de se padronizar os procedimentos de cobrança é a garantia de que serão utilizados mecanismos uniformes nesse trabalho, fazendo com que os clientes sejam atendidos da mesma forma e com os mesmos critérios por todos os colaboradores, o que contribui para a efetividade na recuperação do crédito.

7) Inscrição em Órgãos de Proteção ao Crédito

Os Órgãos de Proteção ao Crédito são entidades privadas que recebem informações cadastrais de clientes de seus associados para inserção em seus bancos de dados.

Ao associar-se a essas entidades, os comerciantes comprometem-se a cumprir um conjunto de procedimentos para obterem informações sobre pretendentes a crédito em suas empresas e para denunciarem inadimplência dos seus clientes.

É importante notar que a "denúncia" de inadimplência aos órgãos de proteção ao crédito tem sido utilizada não só por empresas públicas e privadas, mas até mesmo por órgãos governamentais, como forma de pressão sobre consumidores e contribuintes inadimplentes para o recebimento de créditos oriundos de vendas de serviços e tributos não recolhidos. Tal medida deve ser tomada caso as demais ações de cobrança não tenham surtido efeito.

8) Notificação extrajudicial

A notificação extrajudicial é o expediente que pode ser adotado pelo credor quando, por advogado ou oficial de cartório, comunica ao devedor que ele está inadimplente e que, dentro de determinado prazo, deve regularizar seu débito sob pena de encaminhamento de cobrança judicial, com acréscimo dos encargos pertinentes, além de honorários advocatícios.

9) Protesto

O protesto público de instrumentos de crédito (duplicatas, cheques e notas promissórias), que comprovam o compromisso assumido pelo devedor, é feito em cartório próprio para esse fim.

Com o simples apontamento oficial para protesto a maioria dos devedores já comparece aos cartórios e quita seus débitos, evitando os transtornos de ações e custas judiciais.

Essa medida pode ser tomada por pessoas físicas ou jurídicas. É um direito de todos os cidadãos, o qual preserva a credibilidade, evita a impunidade e atitudes de má-fé, restaurando moralidade e seriedade às transações comerciais.

Fique de olho

O que deve ser ponderado, antes de se protestar um título, são os custos envolvidos nesse processo, que podem contra-indicar essa medida.

No caso de micro e pequenas empresas, uma boa alternativa é acionar o Juizado Especial (Pequenas Causas) para tentar o recebimento dos débitos.

Exemplo

Para monitorar o desempenho do setor de cobrança, o Sr. João adotou um controle manual das seguintes informações a respeito da carteira de crédito da loja PASSO FIRME:

- Nome do cliente;
- Limite de crédito;
- Dia de vencimento das prestações;
- Valor e número das parcelas vencidas.

Montou uma "Agenda de Cobrança" que determina as ações de cobrança a serem adotadas, de acordo com o tempo de atraso do crédito.

Participou, juntamente com seus funcionários do setor de cobrança, de curso de técnicas de cobrança e negociação, para aplicá-las na empresa.

Hora de praticar

- Implante controle de sua carteira de vendas a prazo, utilizando sistema informatizado ou de forma manual.

Monte a "Agenda de Cobrança" da sua empresa.
Utilize técnicas de negociação para otimizar o processo de cobrança. Caso necessário, busque capacitação nessa área para você e seus funcionários.

_____

_____

_____

3.3 RESPEITO AO CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

O que é e como fazer



O Código de Defesa do Consumidor, criado pela Lei 8.078 de 1990, é um conjunto de normas que regula as relações econômicas entre os fornecedores de produtos e serviços e os consumidores finais.

O Código foi criado para apoiar os consumidores, pois considera que eles são a parte mais fraca na relação comercial com os fornecedores. O seu objetivo é, portanto, proporcionar maior equilíbrio entre os agentes que atuam no mercado de consumo.
Ele busca garantir a segurança, saúde e dignidade do consumidor nas relações comerciais com os fornecedores, por meio da aplicação dos Direitos Básicos do Consumidor, dos quais destacamos alguns, a seguir:

a) Segurança (Art. 6º, inciso I)

O Código assegura ao consumidor o direito à proteção da vida, saúde e segurança contra os riscos provocados por fornecimento de produtos ou serviços perigosos ou nocivos.

b) Informação clara e precisa (Art. 6º, inciso III)

O cliente tem direito à informação correta sobre os produtos e serviços que está

comprando, o que inclui a especificação real da quantidade, características, composição, qualidade, preço e riscos que o seu uso pode apresentar para o consumidor.

c) Proteção contra propaganda enganosa (Art. 6º, inciso IV)

O consumidor pode se valer do Código de Defesa para reclamar do fornecedor que promete vantagens aos clientes, por meio dos diversos meios de publicidade, e não cumpre o que é anunciado. Tudo o que for prometido tem de ser cumprido pelo anunciante: promoções, ofertas, preços e benefícios dos produtos ou serviços.

d) Indenização (Art. 6º, inciso VI)

O Código assegura ao consumidor o direito de exigir indenização financeira por ter sofrido danos patrimoniais (prejuízos causados ao patrimônio do consumidor) e morais (considerados ofensivos à reputação, caráter ou idoneidade moral do consumidor).

Para garantir esses e outros direitos, o Código de Defesa do Consumidor prevê punições de detenção e multa para os fornecedores que cometerem infrações como:

- Cobrar dívida de forma ameaçadora ou causando constrangimento físico ou moral ao devedor.
- Divulgar informações sobre o consumidor, expondo-o ao ridículo ou comprometendo sua atuação no trabalho ou no horário de descanso.
- Dificultar o acesso do cliente às suas informações cadastrais.
- Não corrigir imediatamente os dados registrados indevidamente em ficha cadastral.
- Não informar previamente ao cliente que seu nome será incluído nos órgãos de proteção ao crédito ou incluir indevidamente o nome do consumidor nesses órgãos.
- Enganar o consumidor, oferecendo-lhe benefícios que o produto ou serviço não oferece.
- Passar informações incorretas sobre as características, preço ou garantia do que está sendo vendido.

Fique de olho

Serviço terceirizado de cobrança

Você pode contratar os serviços de uma empresa de cobrança para tentar recuperar os créditos vencidos. Normalmente, o valor desses serviços é calculado com base em percentual dos créditos recuperados.

Nova Lei de Falências

A nova Lei de Falências, que entrou em vigor em maio de 2005, foi promulgada com a finalidade de facilitar a recuperação de empresas com dificuldades financeiras e dar maior agilidade ao processo, para que credores possam reaver seus bens e direitos.

A possibilidade de reestruturação e recuperação judicial e extrajudicial das empresas é um dos principais destaques da nova lei, que elimina o artifício da concordata. A intenção da lei é promover a recuperação das empresas.

No Brasil, cerca de 80% das empresas que pediam concordata acabavam indo à falência, pois, pela legislação anterior, qualquer credor podia pedir a falência da empresa com base em débitos de qualquer valor, e a empresa tinha apenas 24 horas para apresentar defesa ou pagar essa dívida.

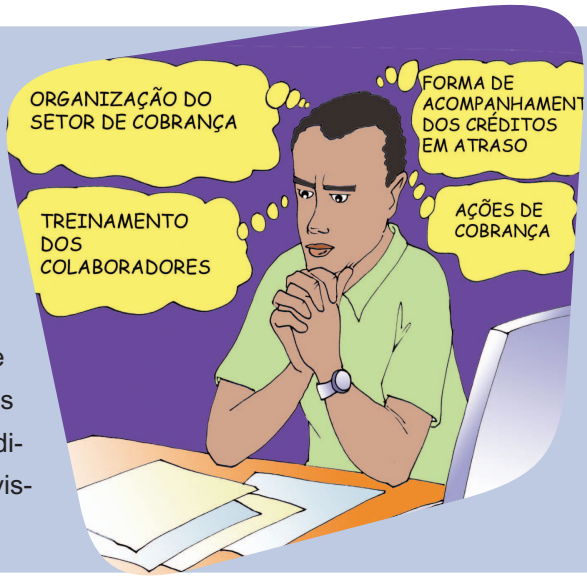
Com a nova legislação, o pedido de falência só pode ser feito para débitos acima de 40 salários-mínimos, e as empresas têm até 10 dias para pagá-los.

Agora não existe mais a concordata. A empresa em crise financeira pede a recuperação judicial e extrajudicial.

A recuperação judicial é um processo formal, realizado sob controle da Justiça. Uma vez aceita pela Justiça a recuperação judicial, ficam suspensas por 180 dias, prorrogáveis por mais 90 dias, as ações e execuções dos credores. Somente se o plano não for aprovado ou se a empresa não atingir suas metas de recuperação, caberá ao juiz decretar a falência da empresa.

Exemplo

Preocupado em não descumprir a Lei quando seus funcionários forem cobrar dos clientes inadimplentes, o Sr. João procurou aprofundar seus conhecimentos sobre o Código de Defesa do Consumidor, treinou todos os seus colaboradores sobre esse tema e incorporou às normas internas da empresa vários procedimentos que evitam infrações previstas no Código.



Hora de praticar

Procure ler e estudar o Código de Defesa do Consumidor.

Destaque e divulgue para os seus funcionários os principais pontos do Código que se relacionam com o atendimento aos clientes da sua empresa.

Relacione os procedimentos que deverão ser adotados pela empresa para não infringir a Lei de Defesa do Consumidor no atendimento e cobrança dos clientes.

Considerações Finais

Com este Manual, o Sebrae espera contribuir para que as micro e pequenas empresas possam implantar ou aumentar suas vendas a prazo com mais segurança.

A profissionalização do processo de concessão de crédito, por meio da aplicação das melhores práticas de Cadastro, Crédito e Cobrança é o caminho certo para aumentar as vendas a prazo e diminuir a inadimplência.

Sabemos que implantar mudanças na área de concessão de crédito nas empresas é uma tarefa difícil, mas o fato de você ter adquirido e lido este Manual demonstra seu grande interesse em encarar esse desafio e melhorar o desempenho de seu negócio, por meio da montagem de uma adequada política de crédito.



Busque mais informações a respeito do tema tratado aqui, conte com o apoio do Sebrae e mãos à obra!

Referências Bilbiográficas

BLATT, Adriano. **Dicas para conceder créditos com menores riscos**. Salvador: Casa de Qualidade, 1998.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRASIL. Código de Defesa do Consumidor: Lei nº 8078, de 11 de setembro de 1990. Belo Horizonte: Melhoramentos, 2004.

CONCESSÃO DE CRÉDITO - **Técnicas para avaliação e cobrança**. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2003.

SÁ, Carlos Alexandre. **Estabelecimento de limite de crédito: uma nova abordagem para um velho problema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

Formulários Plano de Cadastro, Crédito e Cobrança



1ª Etapa: Cadastro

1.1 INADIMPLÊNCIA

Calcule agora, com base nas informações que possui da empresa qual o seu percentual de inadimplência.

1) Calcule o índice de inadimplência da sua empresa, utilizando a fórmula mostrada anteriormente.

2) Calcule o total de despesas financeiras de sua empresa decorrentes dos atrasos dos clientes. Para isso, apure quanto sua empresa tem desembolsado mensalmente de juros e multas pagos a fornecedores, juros pela utilização de cheque especial, desconto de cheques e duplicatas que não ocorreriam caso os seus clientes pagassem em dia.

3) Verifique qual seria a sua perda de receita caso parasse de vender para clientes inadimplentes.
Faça isso levantando o valor de suas vendas a prazo em atraso, comparando com as vendas totais e verificando qual seria o impacto para as finanças da empresa caso parasse de vender a prazo para esses clientes.

4) Com base nos levantamentos feitos, analise se é viável ou não mudar sua política de vendas a prazo.

1.2 FICHA CADASTRAL

Seguindo o exemplo do Sr. João, estabeleça, junto com sua equipe, o modelo de Ficha Cadastral mais adequado para a coleta de informações sobre seus clientes.

Se você já utiliza no seu negócio uma ficha cadastral, faça uma avaliação criteriosa do instrumento para verificar se as informações coletadas são as mais importantes e se estão sendo utilizadas para análise do crédito a ser concedido.

Para ajudá-lo na montagem de sua Ficha Cadastral, veja modelo apresentado na página 17.

1.3. DOCUMENTAÇÃO

Defina quais documentos solicitará para comprovar os dados cadastrais dos clientes, tais como:

- Identidade e CPF - para identificação dos clientes;

- Comprovante de residência - para envio de correspondências e localização futura, caso seja necessário, no processo de cobrança.

1.4. ATUALIZAÇÃO CADASTRAL

Crie uma Campanha para Atualização do Cadastro, se possível, oferecendo brindes ou sorteio de prêmios para estimular o preenchimento da Ficha Cadastral e a apresentação dos documentos.

2ª Etapa: Crédito

Elabore a Política de Crédito da sua empresa, começando pelas seguintes atividades:

- Reúna sua equipe de vendas e colha sugestões.

- Pesquise a forma de concessão de crédito dos seus principais concorrentes.

De posse dessas informações, defina os critérios e parâmetros para conceder crédito em sua empresa, com base nos tópicos que serão apresentados a seguir.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DO CRÉDITO QUANTO À ORIGEM DOS RECURSOS

Analise os prós e contras de financiar as vendas a prazo com recursos próprios e com recursos de instituições financeiras. Com base nos riscos envolvidos e no perfil de sua clientela, escolha a modalidade que seja mais adequada para sua empresa.

2.2 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DE CRÉDITO

Considerando as informações pesquisadas anteriormente, defina as seguintes questões, que farão parte da Política de Crédito da sua empresa:

– Os procedimentos para a análise de crédito na sua empresa.

– O Plano de financiamento que adotará na sua empresa:

– O Limite máximo de comprometimento da renda mensal dos seus clientes com as prestações geradas pelo financiamento:

– A taxa de juros que cobrará nas vendas a prazo, se for o caso:

– O critério para liberar crédito para cliente novo, sem conceito na praça:

– O tratamento a ser dado para clientes com restrições cadastrais:

– Os instrumentos de crédito a serem utilizados nas vendas a prazo:

– Os mecanismos de terceirização do crédito a serem utilizados:

– Outros aspectos que julgar importantes para a concessão de crédito:

2.3 LIMITE DE CRÉDITO

Atribua o Limite de Crédito de cada um de seus clientes, caso tal medida seja aplicável ao seu ramo de negócio.

Para isso, você pode utilizar a mesma sistemática adotada pelo Sr. João, da loja PASSO FIRME, ou outra que melhor lhe convier.

2.4 CLASSIFICAÇÃO DO CLIENTE

Classifique os seus clientes, como forma de melhorar o relacionamento da sua empresa com eles e de definir tratamento diferenciado para os clientes especiais.

2.5 GARANTIAS

Decida sobre as possíveis garantias a serem solicitadas para efetivar as vendas a prazo. Use o bom senso ao tomar essa decisão e caso opte por exigir garantias, escolha a modalidade que melhor se adapta ao seu ramo de negócio.

3ª Etapa: Cobrança

Faça uma análise criteriosa da sua carteira de crédito. Depois, defina as medidas que irá implementar para melhorar o processo de cobrança dos seus clientes, tais como as que foram adotadas pelo Sr. João:

3.1 ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE COBRANÇA

Com base na qualidade de sua carteira de clientes e no porte de sua empresa, implante os cargos do setor de cobrança e as respectivas atribuições de cada cargo.

Escolha as pessoas com perfil adequado para cada atividade e treine o seu pessoal antes de implantar os novos procedimentos de cobrança.

3.2. ASPECTOS IMPORTANTES PARA A COBRANÇA DOS CRÉDITOS EM ATRASO

Implante o controle de sua carteira de vendas a prazo, utilizando sistema informatizado ou de forma manual.

Monte a "Agenda de Cobrança" da sua empresa.

Utilize técnicas de negociação para otimizar o processo de cobrança. Caso necessário, busque capacitação nessa área para você e seus funcionários.

3.3 RESPEITO AO CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

Procure ler e estudar o Código de Defesa do Consumidor.

Destaque e divulgue para os seus funcionários os principais pontos do Código que se relacionam com o atendimento aos clientes da sua empresa.

Relacione os procedimentos que deverão ser adotados pela empresa para não infringir a lei de defesa do consumidor no atendimento e cobrança dos clientes.

Relação dos Pontos de Atendimento do Sebrae Minas

Em caso de dúvidas, busque orientação no Ponto de Atendimento mais próximo ou ligue para a Central de Orientação Empresarial - CORE (31) 3269-0180 ou acesse www.sebraeminas.com.br

AIMORÉS
Av. Raul Soares, 10
Centro 35200-000
Aimorés - MG
Fone: (33) 3267-2112

ALÉM PARAÍBA
Rua Angelino Garbois, 455
Ilha do Lazareto
36660-000
Além Paraíba - MG
Fone/Fax: (32) 3466-3265

ALFENAS
José Dias Barroso, 53
Centro - 37130-000
Alfenas - MG
Fone/Fax: (35) 3292-3696

ALMENARA
Rua Deraldo Guimarães,100A
Centro - 39900-000
Almenara - MG
Fone: (33) 3721-4031
Fax: (33) 3721-1825

ANDRELÂNDIA
Pça João Zuquim, 57B
Centro - 37300-000
Andrelândia-MG
Fone:(35)3325.2984

ARAGUARI
Av. Tiradentes, 35
Centro - 38440-238
Araguari - MG
Fone/Fax: (34) 3242-1743

ARAXÁ
Av. Getúlio Vargas, 365
Centro - 38183-192
Araxá - MG
Fone: (34) 3662-2422
Fax: (34) 3662-0739

BARBACENA
Rua Francisco de Sá, 105/Lj 2 e 3
Centro - 36200-092
Barbacena - MG
Fone/Fax: (32) 3332-4848

BELO HORIZONTE
Rua Bernardo Guimarães, 1903
Lourdes - 30140-082
Belo Horizonte - MG
Fone:31 - 3250-5086
Fax:31 - 3259-3191

Av. Barão Homem de Melo, 329
Nova Suíça - 30460-090
Belo Horizonte - MG
Fone/Fax: (31) 3371-9084

MINAS FÁCIL
Av.Santos Dumont,380
Centro - 30111-040
Belo Horizonte-MG
Fone: (31) 3235-2407

Av. Barbacena, 288
Barro Preto - 30130-190
Belo Horizonte-MG
Fone:3295-4442

BOM DESPACHO
Rua Dr. José Gonçalves,37
Centro - 35600-000
Bom Despacho - MG
Fone:(37)3522-2875

CAMPO BELO
Av. Barão do Rio Branco,143
Centro - 37270-000
Campo Belo - MG
Fone: (35)3832-2503

CARATINGA
Praça D. Pedro II, 95, sl 01 a 04
Centro - 35300-033
Caratinga - MG
Fone: (33) 3321-6829

CATAGUASES
Rua Ofélia Rezende, 101
Bandeirantes - 36773-082 Cataguases - MG
Fone/fax: (32) 3421-1245

CONTAGEM
Av. João César de Oliveira, 1.434/lj 1 - Eldorado - 32310-000
Contagem - MG
Fone: (31) 3392-7629
Fax: (31) 3392-7467

CORONEL FABRICIANO
Rua José Anastácio Franco, 78
Centro - 35170-040
Coronel Fabriciano - MG
Fone/Fax: (31) 3841-1570

CONSELHEIRO LAFAIETE
Av. Prefeito Mário Rodrigues Pereira, 23
Centro - 36400-000
Conselheiro Lafaiete - MG
Fone/Fax: (31) 3721-4343

CURVELO
Praça Central do Brasil, 198 Centro - 35790-000
Curvelo - MG
Fone: (38) 3721-9190
Fax: (38) 3721-2289

DIAMANTINA
Rua da Glória, 394
Centro - 39100-000
Diamantina - MG
Fone: (38) 3531-6167
Fax: (38) 3531-1051

DIVINÓPOLIS
Rua Rio de Janeiro, 341
Centro - 35500-009
Divinópolis - MG
Fone: (37) 3213-2084
Fax: (37) 3213-2081

FORMIGA
Rua João Pedrosa, 215
Centro - 35570-000
Formiga - MG
Fone/fax: (37) 3222-2641

FRUTAL
Rua Prudente de Moraes, 140
Centro - 38200-000
Frutal - MG
Fone(34)3421-2435

GOVERNADOR VALADARES
Av. Brasil, 4000/Lj 5
Centro - 35010-070
Gov. Valadares - MG
Fone: (33) 3276-8770

GUANHÃES
Rua Doutor Odilon Peres, 205
Centro - 39740-000
Guanhães - MG
Fone/fax: (33) 3426-3838

GUAXUPÉ
Travessa João Cruvinel, 20
Centro - 37800-000
Guaxupé-MG
Fone: (35)35516988
Fax: (35)35516988

IPATINGA
Rua Uberlândia, 331
Centro - 35160-024
Ipatinga - MG
Fone/fax: (31) 3822-4699

ITABIRA
R. Água Santa, 450
Centro
35900-009 - Itabira - MG
Fone: (31) 3831-2120
Fax: (31) 3831-2025

ITAJUBÁ
Av. Coronel Carneiro Júnior, 192 - Centro
37500-018 - Itajubá - MG
Fone/fax: (35) 3622-2277

ITAÚNA
Rua Lilian Antunes,99
Centro - 35680-270
Itaúna-MG
Fone (37)3242-2473

ITUIUTABA
Av. Sete, 1192
Centro - 38300-152
Ituiutaba - MG
Fone/fax: (34) 3261-1459

JANAÚBA
Av. do Comércio, 26
Centro - 39440-000
Janaúba - MG
Fone/Fax: (38) 3821-3000

JANUÁRIA
Rua Travessa Humaitá, 94
Centro - 39480-000
Januária - MG
Fone/fax: (38) 3621-3444

JOÃO MONLEVADE
Rua Floresta, 100
Carneirinhos - 35930-235
João Monlevade - MG
Fone/fax: (31) 3851- 6130

JUIZ DE FORA
Av. Barão do Rio Branco, 2830
Centro - 36016-311

Juiz de Fora - MG
Fone: (32) 3239-5300
Fax: (32) 3239-5307

LAVRAS
Rua Francisco Sales, 666/2º andar Centro
35540-000
Lavras - MG
Fone: (35) 3694-1950
Fax: (35) 3694-1960

LEOPOLDINA
Rua Ribeiro Junqueira, 53/2º andar
Centro - 36700-000
Leopoldina - MG
Fone/fax: (32) 3441-9060

MANHUAÇU
Praça 5 de Novembro, 355 - Centro - 36900-000
Manhuaçu - MG
Fone/fax: (33) 3331-4833

MONTES CLAROS
Av. Afonso Pena, 175
Centro - 39400-098
Montes Claros - MG
Fone: (38) 3690-5900
Fax: (38) 3690-5920

MURIAÉ
Rua Dr. Alves Pequeno, 237 sl 36 Centro
36880-000
Muriaé - MG
Fone/fax: (32) 3721-9722

NANUQUE
Rua São Lourenço, 267
Centro - 39860-000
Nanuque - MG
Fone: (33) 3621-1522
Fax: (33) 3621-5400

OLIVEIRA
Praça 15 de Novembro, 20 sl 103
35000-450
Oliveira - MG
Fone/fax: (31) 3331-4505

PARACATU
Rua Salgado Filho, 615
Bela Vista - 38600-000
Paracatu - MG
Fone/fax: (34) 3672-3511

PASSOS
Rua Santo Antônio, 55
Centro - 37900-082
Passos - MG
Fone: (35) 3526-8874
Fax: (35) 3526-8397

PATOS DE MINAS
Rua Olegário Maciel, 12
Centro - 38700-122
Patos de Minas - MG
Fone: (34) 3821-4900
Fax: (34) 3821-4154

PATROCÍNIO
Av. Joaquim Carlos dos Santos, 141 - Cidade Jardim
38740-000
Patrocínio - MG
Fone: (34) 3832-4315
Fax: (34) 3832-3635

PIRAPORA
Rua Mato Grosso, 410
Centro - 39270-000
Pirapora - MG
Fone: (38) 3741-3390
Fax: (38) 3741-1348

POÇOS DE CALDAS
Rua Pref. Chagas, 459 4º andar
Centro - 37701-010
Poços de Caldas - MG
Fone: (35) 3722-3352
Fax: (35) 3722-3304

PONTE NOVA
Praça Getúlio Vargas, 19
Centro - 35430-002
Ponte Nova - MG
Fone/fax: (31) 3881-2889

POUSO ALEGRE
Rua Herculano Cobra, 145
Centro - 37550-000
Pouso Alegre - MG
Fone: (35) 3449-7212
Fax: (35) 3449-7213

SALINAS
Rua João Ribeiro, 67
Centro - 39560-000
Salinas - MG
Fone: (38) 3841-4585
Fax: (38) 3841-3092

SANTA RITA DO SAPUCAÍ
Alameda José Cleto Duarte, 10
Centro - 37540-000
Santa Rita do Sapucaí MG
Fone/fax: (35) 3471-4185

SÃO JOÃO DEL REI
Rua Maria Tereza, 24
Centro - 36300-000
São João Del Rei - MG
Fone/fax: (32) 3372-3833

SÃO JOÃO NEPOMUCENO
Rua Dr. Péricles de Mendonça, 95
2º andar - Centro
36680-000 São João Nepomuceno - MG
Fone/fax: (32) 3261-7420

SÃO LOURENÇO
Rua Cel. José Justino, 307
Centro - 37470-000
São Lourenço - MG
Fone: (35) 3332-1222
Fax: (35) 3332-8472

SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO
Av. Oliveira Resende, 1350 Brás - 37950-000
São Sebastião do Paraíso - MG
Fone: (35) 3531-2430
Fax: (35) 3531-2014

SETE LAGOAS
Rua coronel Américo Teixeira Guimarães - 24
Centro - 35700-181
Sete lagoas-MG
Fone: (31)3774-7988

TEÓFILO OTONI
Rua Epaminondas Otoni, 655 1º andar - Centro
39800-013
Teófilo Otoni - MG
Fone/Fax: (33) 3522-1320

TIMÓTEO
Rua 31 de Março, 205
Centro - 35180-028
Timóteo - MG
Fone/fax: (31) 3849-1018

TRÊS MARIAS
Rua Várzea da Palma, 281A - Centro - 39205-000
Três Marias - MG
Fone/Fax: (38) 3754-3668

TRÊS PONTAS
Rua Afonso Pena, 33
Centro - 37190-000
Três Pontas - MG
Fone/fax: (35) 3265-1839

TURMALINA
Praça Duque de Caxias 52/sl.106
Centro-39660000
Turmalina - MG

UBÁ
Av. Raul Soares, 36/Lj 01
Centro - 36500-000
Ubá - MG
Fone: (32) 3531-5166
Fax: (32) 3531-4104

UBERABA
Av. Leopoldino de Oliveira, 3433
Centro - 38010-000
Uberaba - MG
Fone/fax: (34) 3318-1800

UBERLÂNDIA
Rua Duque de Caxias,185
Centro-38408-382
Uberlândia-MG
Fone(37)3237-2224

UNAÍ
Rua Celina Lisboa Frederico, 111/sl T1
Centro - 38610-000
Unaí - MG
Fone/fax: (38) 3676-7036

VARGINHA
Rua Dona Zica, 46A
Vila Pinto - 37010-570
Varginha - MG
Fone/fax: (35) 3222-5450

VIÇOSA
Rua Dr. Milton Bandeira, 215 Centro - 36570-000
Viçosa - MG
Fone/fax: (31) 3891-4759