

UTILIZAÇÃO DA SOFT SYSTEM METHODOLOGY NA GESTÃO DE INADIMPLÊNCIA DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

SOFT SYTSEM METHOLOGY ON LACK OF PAYMENT IN A SERVICES BUSINESS

Camila Cristina de Oliveira BARBOSA

Fagen-UFU

camila_2102@yahoo.com.br

Luciana Oranges CEZARINO

Fagen – UFU

lcezarino@gmail.com

Recebido em 09/2015 – Aprovado em 12/2015

Resumo

A inadimplência é um problema atual na sociedade, principalmente quando se trata de momentos recessivos na economia. Lidar com esta situação pode ser complicado para as empresas haja vista o risco de se perder clientes para concorrência ou não conseguir obter rendimentos adequados no mercado. O objetivo desse estudo é propor soluções gerenciais para a questão da inadimplência em uma empresa de serviços utilizando a metodologia SSM, Soft System Methodology. Segundo Cezarino (2013), a SSM é uma técnica de análise sistêmica que se faz adequada pela sua característica de visão de todo e abstração na busca de aspectos relevantes, nas mais diversas fontes, em uma situação problema, orquestrando conflitos e promovendo consenso por meio de sete passos sugeridos por Checkland (1990). Em termos de procedimento metodológico o estudo foi descritivo com abordagem qualitativa. Os principais resultados mostram que as ações a serem implementadas são a criação de dashboard para acompanhar realização e efetividade da cobrança e criação de programa de fidelidade para incentivar os clientes a pagar em dia. Também foi ressaltado o caráter recursivo da metodologia uma vez que a empresa objeto de estudo reconheceu a necessidade da repetição da aplicação da metodologia anualmente nos processos de cobrança.

Palavras-chave: Enfoque sistêmico, Inadimplência, Soft System Methodology.

Abstract

Indebtedness is a current problem in society, especially when it comes to economic recession. Leading with this situation may be complicated for companies considering the risk of losing customers to competition or being unable to obtain adequate incomes in the market. The aim of this study is to propose management solutions to the issue of indebtedness in a services business using the SSM methodology, Soft System Methodology. According to Cezarino (2013) the SSM is a systemic analysis technique that is suitable for its characteristic of all vision and abstraction in the search for material respects, in various sources in a problem situation, orchestrating conflicts and promoting consensus through seven steps suggested by Checkland (1990). In terms of methodological approach the study was descriptive and presented qualitative approach. The main results show that the actions to be implemented are creating dashboard to monitor implementation and effectiveness and creation of loyalty program to encourage customers to pay on time. Something else could be noted, the recursive method since the study object recognized the need for implementation methodology annually in the recovery process.

Keywords: systemic view, lack of payment, Soft System Methodology.

1 INTRODUÇÃO

A inadimplência é um dos maiores problemas que os administradores enfrentam historicamente, e é por esse motivo que os gestores financeiros devem entender/utilizar instrumentos de apoio às empresas, no intuito de sanar esse mal que aflige muitos negócios (BARROS; GOMES, 2010). A pessoa torna-se inadimplente quando não cumpre as suas obrigações contratuais no termo convencionado, consiste na falta de cumprimento do contrato ou de qualquer de suas condições.

A inadimplência é um fenômeno significativo na economia brasileira. As empresas sofrem com consumidores inadimplentes fazendo com que as mesmas se sintam desprotegidas. Só em 2014, segundo o Serasa Experian a inadimplência cresceu 5,8% em comparação com 2013. Esse é o quarto aumento consecutivo desde 2010, que foi o último ano que o indicador apresentou queda de 3,7% (SERASA, 2013).

De acordo com os economistas da Serasa Experian (2013), o quadro de recessão/estagnação econômica predominante no ano de 2012, prejudicou a geração de caixa das empresas, bem como gerou elevação de custos financeiros (aumento das taxas de juros) e não financeiros (alta do dólar, dos salários acima dos ganhos de produtividade, etc.) afetando negativamente a saúde financeira das empresas e provocando aceleração dos níveis de inadimplência. O ano de 2015 já seguiu o mesmo ritmo, janeiro apresentou uma alta de 16,7% se comparado com janeiro de 2014, conforme a Serasa Experian (2015).

Todos os ramos da economia apresentaram crescimento no número de empresas inadimplentes. O indicador por segmento do SPC Brasil revela que o setor de serviços foi o que apresentou maior crescimento no atraso no pagamento de contas, com uma alta de 10,96% na comparação entre dezembro de 2014 contra o mesmo mês de 2013. Porém dentre os setores das empresas que deixaram de receber os valores que lhes são devidos, o segmento de serviços é também quem mais se destaca, pois concentra 71,39% de todas as dívidas existentes.

Os problemas decorrentes da inadimplência são muitos e, inclusive, podem levar as empresas a recorrerem a linhas de crédito desfavoráveis, geralmente abusivas, como cheque especial. Como consequência a empresa passa a não

conseguir mais atingir seus planejamentos, aumentando suas despesas financeiras, reduzindo os lucros, e além disso, podendo afetar a sua capacidade de pagamento aos fornecedores, ou seja, ao ter clientes inadimplentes, o empresário pode se deparar com a situação de também ficar inadimplente com seus fornecedores e até funcionários.

A SSM – Soft System Methodology foi desenvolvida no Departamento de Sistemas e Administração de Informações da Universidade de Lancaster, por uma equipe liderada por Peter Checkland, a partir dos anos 60, com o intuito de tentar resolver problemas em empresas, de maneira sistêmica e em situações onde os mesmos se mostravam pouco estruturados ou mesmo obscuros. (MARTINELLI; VENTURA, 2005)

A SSM procura utilizar as várias visões da situação problemática, na ótica de cada participante do processo, de forma a buscar uma acomodação entre essas diferentes visões. Segundo Checkland (1981), é um processo baseado em modelos sistêmicos, levando à escolha de uma ação propositada.

Analisando toda a situação do problema que se resolveu utilizar o modelo SSM para propor soluções para a gestão da inadimplência em uma empresa do segmento de serviços cuja matriz situa-se em Uberlândia-MG, mas tem franquias em diversas cidades do Brasil.

No ano de 2014 esta empresa apresentou um índice de inadimplência de 7,42%, portanto um acréscimo de 0,98% do ano de 2013. Importante salientar que nesse índice estão incluídos todos os títulos que ainda estão em aberto, e todos os títulos que já foram pagos, porém atrasados, pois partem do princípio que o título fez parte da inadimplência. A meta da empresa, de acordo com os gestores da empresa, para o ano de 2015 é chegar ao valor de 3%, desta forma, a presente

pesquisa pretende analisar a aplicação do sistema SSM para auxiliar nessa grande redução que a empresa está propondo.

Diante deste contexto, este trabalho questiona quais seriam as práticas organizacionais indicadas para sanar, ou ao menos, amenizar o problema de inadimplência em uma empresa de serviços utilizando-se a SSM?

A presente pesquisa pretende analisar a aplicação da SSM para auxiliar nessa redução que a empresa está propondo, de forma a analisar junto a empresa a melhor forma de tratar esse problema, sendo através de novos projetos ou melhorias de projetos já existentes.

Pelo SSM ser um método recursivo, uma vez incorporada a empresa não poderá ficar parada, deverá sempre buscar melhores formas de aprimorar os processos, buscando sempre a diminuição do índice de inadimplência.

Diante disso, este trabalho pretende propor soluções de gestão para a inadimplência de uma empresa de serviços por meio da SSM. Em termos específicos, a) levantar referencial teórico a respeito da problemática da inadimplência, e teoria geral de sistemas na literatura de administração; b) descrever a metodologia SSM e seus respectivos passos; c) descrever a unidade de análise estudada, empresa de serviços, em termos de porte e nível de complexidade de gestão; d) aplicar a SSM e coletar seus resultados e considerações gerais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como importância desenvolver um referencial de textos que foram utilizados para dar suporte às informações trabalhadas nesse artigo.

2.1 Gestão da Inadimplência

A terminologia “gestão” é originária do latim *gestione*, e significa o ato de gerenciar, gerir e administrar; portanto, é o mesmo que administrar (REIS, 2012). Para Daft (2005,p.05):

“[...] gestão ou administração é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, por meio do planejamento, da organização, da liderança, e do controle dos recursos organizacionais”. Para que haja uma boa gestão, deve haver uma racional condução das atividades empresariais e na execução de políticas e objetivos da instituição, através de ações apropriadas, utilizando-se os recursos disponíveis, e o controle dos resultados obtidos. Com a condução plena dos negócios, é possível apurar os desvios entre eles e os objetivos preestabelecidos, capazes de permitir a identificação de correções necessárias e a preparação de futuras decisões (REIS, 2012).

A inadimplência é um dos maiores riscos que uma organização pode ter em sua gestão, e pode ser vista sob diversas formas e uma ou mais causas (GITMAN, 2010) nesse contexto, as empresas buscam por soluções para manter seus índices de inadimplência sob controle para não prejudicar a estabilidade financeira dos negócios (BERNARDES; REIS; HORITA, 2009). Enfatizam Gitman (2010) e Macário (2009) que a causa principal de inadimplência é a má administração e que esta ocorre em mais de 50% dos casos, acrescenta que a maioria dos erros administrativos pode levar ao fracasso.

A inadimplência dos clientes de uma empresa pode decorrer do quadro econômico geral do país, da região, ou de fatores no âmbito da própria empresa. No primeiro caso, a contratação geral da atividade econômica e a consequente diminuição da renda das pessoas tende a aumentar a inadimplência. Nesta situação, a empresa tem pouco controle sobre o problema, a não ser conhecimento especial sobre os fatores,

em relação à região, o que pode diminuir os danos a si (FRITZEN, 2011, p.25)

A inadimplência no país aumenta quando:

[...] um quadro que demonstra recessão e provoca, na maioria dos setores da economia, movimentos de desaceleração e retração. Os setores mais afetados pela crise são aqueles que oferecem produtos e serviços e principalmente para a classe média. Devido a situação econômica desfavorável, com salários sendo reduzidos, principalmente, grande parte das pessoas da classe média passou a ter dificuldade de honrar seus compromissos financeiros, gerando assim, no país um aumento da inadimplência por parte da classe média (FRITZEN, 2001, p.21).

Acrescentam Bernardes, Reis e Horta (2009) que essa situação, acaba ocorrendo em empresas onde vários fatores levam a prevalecer índices maiores de inadimplência, como, aumento dos preços dos alimentos, altas taxas de juros e de inflação, dívidas sazonais, dificuldades financeiras pessoais. Esses fatores impossibilitam o cumprimento das obrigações, falta de controle nos gastos, desemprego, atraso salarial, etc.

2.2 Fluxo de Caixa

A terminologia "fluxo de caixa" significa equilíbrio ou diferença entre dinheiro que entra (recibos) e dinheiro que sai (desembolsos ou gastos) no término de um determinado período de tempo. Por exemplo, se os negócios fossem transacionados mediante cheques, o fluxo de caixa seria a diferença entre os cheques depositados e os cheques emitidos (SILVA; FERREIRA, 2007).

No entendimento de Lacerda (2010, p.24):

[...] o fluxo de caixa é onde se obtém as entradas e saídas de caixa. Através dele a empresa será capaz de verificar a capacidade de pagamento por determinado período, se há possibilidade de investimentos, em qual

data será melhor para se programar determinada compra, enfim é o orientador da empresa para sua tomada de decisão. Através do fluxo de caixa a empresa poderá saber sobre sua saúde financeira. Pois identifica as compras desnecessárias, as contratações mal feitas, doações em data errada. Portanto, se a empresa tiver um fluxo de caixa bem elaborado fica fácil de conduzir à empresa de modo rentável.

Dessa forma, salientam Toledo Filho; Oliveira; Spessatto (2010) o fluxo de caixa se apresenta como um dos instrumentos mais eficazes para a gestão financeira das empresas, por permitir ao administrador planejar, coordenar, organizar, dirigir e controlar os recursos financeiros para um determinado período, influenciando o processo de tomada de decisão. Explicita Gazzoni (2003) que os fluxos de investimento são fluxos de caixa associados com a compra e venda de ativos imobilizados, e participações societárias. Decerto que, as operações de compra resultam em saídas de caixa, enquanto que as operações de venda geram entradas de caixa. E, segundo Pivetta (2005) os fluxos de financiamento resultam de operações de empréstimo e capital próprio. Tomando ou quitando empréstimos tanto de curto prazo (títulos a pagar) quanto de longo prazo resultará numa correspondente entrada ou saída de caixa. E, do mesmo modo, a venda de ações pode resultar numa entrada de caixa, enquanto que a recompra de ações ou o pagamento de dividendos pode resultar em saída financeira.

O fluxo de caixa extra-operacional envolve o ingresso e os desembolso de itens não relacionados à atividade principal da empresa, como: imobilizações, vendas do ativo permanente, receitas financeiras, aluguéis, recebidos ou pagos, amortizações de empréstimos ou de financiamentos, pagamento de contraprestações (leasing) (PIVETTA, 2005).

2.3 Controle da Inadimplência

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a expressão controle é entendida como:

[...] o conjunto dos mecanismos que permitem normalmente assegurar a eficácia e a eficiência das atividades, a fiabilidade das informações produzidas e o respeito às leis e aos regulamentos aplicáveis. [...] Os controles internos são os métodos, as regras e as modalidades de organização da gestão que permitem aos dirigentes assegurar a legalidade, a eficiência, a relação custo-efetividade e a regularidade da ação conduzida (CONTI; CARVALHO, 2011, p.204).

Explicitam Bernardes, Reis e Horita (2009) que a empresa credora deve atentar-se para que seu índice de inadimplência seja o menor possível, tendo em vista que ele influencia diretamente em seus resultados financeiros. E, quanto mais clientes devedores em sua carteira, aumenta a possibilidade de prejuízo, além de comprometer também seu ciclo financeiro. Uma política de crédito rígida pode ocasionar a diminuição da conta Duplicatas a Receber, diminuindo também os custos da empresa referentes à cobrança de clientes, o que pode gerar lucro, isso se não ocorrer uma diminuição brusca nas vendas.

Com o fluxo de caixa bem gerenciado, atribui-se maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos ou, otimiza a compatibilização da posição financeira da empresa e suas obrigações correntes. Para que isso seja possível, deve-se ter a extensão do ciclo operacional como fator determinante das necessidades de recursos do ativo circulante, que é administrado através de: negociações com fornecedores e credores no intuito de alongar os prazos de pagamento; utilizar medidas mais eficientes de valores a receber, sem prejuízo de futuras vendas, com o intuito de reduzir o volume de clientes em atraso e inadimplentes; tomar decisões na área

objetivando diminuir os estoques e incrementar seu giro; e, conceder descontos financeiros na expectativa de reduzir os prazos de recebimentos das vendas etc.. MACÁRIO, 2009).

Acrescenta Macário (2009) que no controle da inadimplência, o fluxo de caixa projeta as entradas e as saídas dos recursos financeiros em um determinado período, com o propósito de facilitar a administração da empresa com relação aos pagamentos e recebimentos, assim, é possível tomar decisões em tempo hábil, no sentido da cobrança de possíveis devedores, ou na busca de recursos para suprir alguma necessidade de capital para honrar com os compromissos. Com esse controle a empresa pode administrar seus capitais e se não zerar, pode, pelo menos manter em níveis aceitáveis o índice de inadimplência.

Outra questão preponderante está na importância da empresa trabalhar com o financeiro estável, para isso, faz-se necessário, se atentar aos ciclos econômico e financeiro da gestão empresarial, por ser fatores principais para o fluxo de caixa. É assim que a empresa controla o risco de inadimplência próprio e de seus clientes. O Banco do Brasil e outras instituições que lidam com a concessão de crédito para empresas, utilizam os dados do ciclo econômico e financeiro e o fluxo de caixa, para realizar a análise da capacidade de pagamento em operações de capital de giro ou de investimentos, tendo em vista que essas informações refletem a real situação da empresa e analisa o risco de uma futura inadimplência (MACÁRIO, 2009).

Portanto, percebe-se que a inadimplência é um problema a ser administrado e combatido pelos gestores de qualquer organização, pois livrar-se dele é uma tarefa quase impossível, porém, organizar estratégias para evitar que o mesmo ocorra para depois ser combatido ou que tome proporções indesejáveis é perfeitamente factível.

2.4 Teoria Geral dos Sistemas

A abordagem sistêmica permite a efetiva resolução de problemas, a partir de um extenso olhar para o todo, ao invés de uma análise específica das partes. Essa visão do todo é conceituada como visão sistêmica ou abordagem sistêmica, sendo uma alternativa à metodologia analítica empregada em problemas simples, pois com o aumento da complexidade nos projetos e nos sistemas em geral, tornou-se insuficiente a solução de problemas isolados.

A Teoria Geral dos Sistemas, portanto, foi formulada por uma equipe multidisciplinar de cientistas com interesses comuns, em que o principal motivador foi Ludwig Von Bertalanffy, ainda nos anos 30. Baseado no conceito de Aristóteles de que “O todo é maior do que a soma das partes”, afirmava que todo indivíduo é direcionado à consecução de metas e para entender o comportamento de um organismo faz-se necessário vê-lo como um todo, com sua tendência aos objetivos, com sua organização de partes interligadas e em interação. Mais que uma metodologia, a Teoria Geral dos Sistemas é um esqueleto, um modelo de análise do mundo empírico, um modelo de como analisar fenômenos complexos enquanto sistemas, um todo com partes inter-relacionadas. (MARTINELLI; VENTURA, 2005).

Segundo Martinelli (1995), a administração do sistema inclui duas funções básicas: planejamento e controle. Controlar o sistema envolve tanto o acompanhamento da execução dos seus planos quanto o planejamento de mudanças. Consiste em perceber a empresa como um todo que se relaciona com um ambiente complexo e desconhecido, levando em conta as visões de mundo da empresa e de cada colaborador e ainda ciente do processo de aprendizagem individual e organizacional, respaldando a ideia de que todo

sistema ou subsistema tem necessidade de ser viável.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo utiliza a abordagem qualitativa que segundo Kirk & Miller (1986), é aquela em que o pesquisador procura verificar um fenômeno por meio da observação e estudo do mesmo. A pesquisa qualitativa tem como objetivo o entendimento particular de uma realidade, pois

“... ela não se preocupa com generalizações, princípios e leis... o foco da atenção é centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejando sempre a compreensão” (MARTINS e BICUDO, 1989 apud COLTRO, 2000).

Caracteriza-se também como exploratório isso porque não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores, e portanto passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador.

As pesquisas exploratórias buscam desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Essas são as pesquisas que apresentam uma rigidez menor no planejamento. Elas são utilizadas com o objetivo de proporcionar visão geral acerca de determinado fato. (GIL, ANTONIO CARLOS, 2008).

Independentemente do tipo de método exploratório que se faça uso, é importante considera-lo como uma fonte interessante de dados e hipóteses que o pesquisador não tinha levado em consideração quando da definição de seu projeto de pesquisa, ampliando e enriquecendo seu escopo inicial. No caso deste trabalho, a coleta de dados se fez por meio de entrevistas e pesquisa documental, utilizando-se

os passos da SSM para guiar o desenvolvimento do método científico.

3.1 SSM – Soft System Methodology

A SSM foi desenvolvida no Departamento de Sistemas e Administração de Informações da Universidade de Lancaster, por uma equipe liderada por Peter Checkland, a partir dos anos 60, com o intuito de tentar resolver problemas em empresas, de maneira sistêmica e em situações onde os mesmos se mostravam pouco estruturados ou mesmo obscuros. (GONÇALVES in MARTINELLI; VENTURA, 2005) A SSM visa apoiar o tomador de decisões, em qualquer área, a construir modelos de ação para solucionar seus problemas. Baseada na aprendizagem procura descobrir os aspectos cruciais de uma situação-problema, fazendo com que as pessoas reflitam como esse problema surgiu ou quais são seus processos fomentadores. É muito utilizada como promotora e consenso pois cada indivíduo enxerga as dificuldades influenciado pelo seu modelo mental individual. A partir do momento em que são discutidas simultaneamente surgirão diferentes opiniões e posições e a decisão final, advinda do modelo mental compartilhado será, portanto, mais legítima. Neste contexto, pode-se atribuir à metodologia mais um papel: o de orquestrar conflitos, já que, após o consenso todos pensarão igualmente. Checkland (1981) a descreve como sendo a operacionalização do círculo infinito da experiência para a ação proposital. A estrutura da SSM consiste em sete etapas, que estão representadas na figura 1.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção é apresentada a aplicação da metodologia no problema acima descrito.

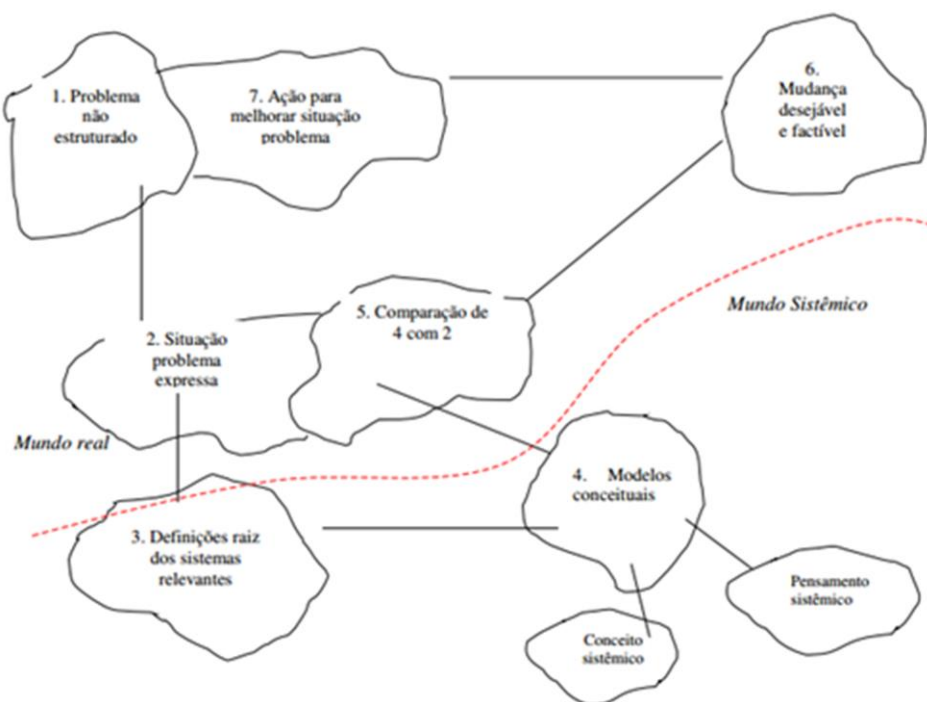


Figura 1: Estrutura da SSM

Fonte: CEZARINO, L. O.; LIBONI, L.; MARTINELLI, D. P. (2005)

4.1 Passo 1: Situação Problemática Desestruturada

A empresa utilizada como base nesse estudo é uma empresa do segmento de serviços que atua no mercado há nove anos oferecendo soluções de tecnologia de informação para gestão empresarial. Sua matriz situa-se na cidade de Uberlândia-MG, mas atualmente contam com 25 franquias em território nacional. Possui uma carteira com mais de 2.000 clientes, mais de 7.000 usuários do sistema ERP e uma movimentação de mais de R\$14.000.000,00 em toda a cadeia. A situação problemática era considerada crítica pela empresa, visto a meta estabelecida pela diretoria. Índices apresentando alta inadimplência, e em conversas informais era notório a falta de preparo das unidades para realizar a cobrança e falta de acompanhamento pelas centrais da inadimplência.

4.2 Passo 2: Definição da Situação Problema

Apesar de haver um manual de cobrança criado pela empresa em 2012 o mesmo não era seguido em sua totalidade e o processo atual estava sem efetividade, sendo que o financeiro e as unidades cobravam o cliente somente quando o valor da inadimplência estava alto, porém sem um padrão de valores. Para levantar as mudanças que poderiam ser feitas acerca do processo, a empresa convocou reuniões para a discussão do problema com diversas áreas da empresa. Houve a participação de 11 funcionários de diversas áreas (Central de Projetos, Jurídico, Administrativo, Comercial, Indústria e Universidade Corporativa). Nessa reunião foi feito um brainstorming para levantar todas as possibilidades de melhoria no processo, incentivando o máximo de sugestões possíveis, sem que houvesse críticas, ressalvas ou pré-julgamentos.

4.3 Passo 3: Formulação das definições essenciais presentes no sistema

A definição essencial/raiz ou root definition é que o sistema deve corrigir as falhas de inadimplência para que obtenha melhor desempenho financeiro por meio de uma mudança de processos administrativos internos.

Clientes: Setor Administrativo e Financeiro da empresa e franquias.

Atores: Analistas administrativos, apoio administrativo e coordenação administrativo.

Transformação: melhora no desempenho, produtividade e diminuição da inadimplência no fluxo de caixa.

Weltanschauung: empresa de serviços, trabalhando com software, voltada para evolução da gestão das empresas. O problema era considerado externo à gestão da empresa como se fosse “culpa dos clientes”.

Proprietários: proprietário e diretores da empresa.

Restrições de ambiente: Relacionados à mudança cultural e organizacional, devido ao fato que nem sempre todas as pessoas vão concordar nas possíveis mudanças futuras desejáveis do sistema.

Checkland (1990) propõe que se faça uma definição raiz na SSM, ou seja, que seja definido como o sistema ideal funcionaria. Desta forma, tem-se que neste estudo o sistema possa minimizar a inadimplência da carteira de clientes por meio de um relacionamento que não discrimine ou incomode os clientes.

4.4 Passo 4: Elaboração dos modelos conceituais

Após a elaboração das definições essenciais para levantar as mudanças que poderiam ser feitas acerca do processo, a empresa convocou

reuniões para a discussão do problema com diversas áreas da empresa. Houve a participação de onze funcionários de diversas áreas (Central de Projetos, Jurídico, Administrativo, Comercial, Indústria e Universidade Corporativa). Nessa reunião foi feito um brainstorming para levantar todas as possibilidades de melhoria no processo, incentivando o máximo de sugestões possíveis, sem que houvesse críticas, ressalvas ou pré-julgamentos conforme o quadro 1.

4.5 Passo 5: Comparação da Etapa 4 com a 2

Nessa fase foi feita a comparação entre os processos existentes na empresa e as ações

a serem realizadas para melhorar o desempenho do processo. Foi verificado que dentre as 29 ações possíveis e de alto impacto no processo, algumas já eram realizadas, outras realizadas parcialmente e outras não eram realizadas. Pelo alto número de ideias geradas foi realizado um refinamento das ideias reunindo as sugestões semelhantes e classificando-as da seguinte forma:

- Impacto: A – Alto impacto, B – Médio impacto, C – Baixo impacto.
- Possibilidade: P – Possível, D – Difícil, I – Impossível.

4.6 Passo 6: Ações a serem implementadas

A dificuldade em localizar no mercado de trabalho pessoas com as características necessárias para desempenhar as funções necessárias para o controle da inadimplência e cobrança era a principal mudança a ser implementada, de forma que se oferecessem maiores recursos e processos definidos para que não fosse necessária tantas características em uma única pessoa. Além disso, a cultura dos funcionários de pensar que a inadimplência é “culpa” dos clientes foi outro ponto muito importante a ser alterado dentro da empresa.

Quadro 1: Ideias geradas em discussões sobre modelos conceituais

| Brainstorming |
|---|
| E-mail/BI avisando do vencimento da fatura |
| Ameaça de acionamento de envio ao SPC via BI após 30 dias |
| Usar HDE como aviso para os clientes que estão inadimplentes |
| Múltiplas cartas de cobrança com diferentes prazos e diferentes alertas |
| Criar perfil do parceiro com todas as informações de cobrança |
| Dashboard para acompanhar realização e efetividade da cobrança |
| Funcionalidades exclusivas para quem pagar. Por exemplo: tela inicial personalizada |
| Limitar algumas funcionalidades do ERP para inadimplentes |
| Política de retenção |
| Criar programa de fidelidade para incentivar clientes a pagar em dia |
| Ter um ranking de crédito dos clientes com tratamento diferenciado para cada um |
| Recebermos junto com o relatório de comissão quais são os contratos e valores que estão em atraso até o momento |
| Inserir mensagem para o usuário cadastrado como contas a pagar, no momento em que o mesmo fizer o logon. |
| Rever fluxo processo da cobrança |
| Consulta do cliente ao que tem a vencer - portal de consulta |
| Melhor definição de contatos com os clientes na hora da venda |
| Notificar e incluir no Serasa com menor tempo |
| Não liberar o cadastro de parceiro, exceto para erro de sistema |
| Não prestar serviço para parceiro inadimplente |
| Geração de licença curta para um grupo de clientes de risco |
| Acompanhar de perto o cliente (VAG) para ele ver valor na empresa |
| Clareza dos motivos da inadimplência para atuar naqueles que são mais frequentes |
| Ser mais taxativo com clientes que sempre atrasam |
| Cobrar sempre juros e multa para que não ocorra atrasos novamente |
| Limitar o número de prorrogações de vencimento |
| Enviar mais notificações extrajudiciais |
| Bloquear Hde e atualizações |
| Rever motivos e forma de classificar |
| Fazer benchmarking sobre como outras empresas trabalham com inadimplência |

Para um retorno mais rápido e efetivo foi definido pela empresa que as ações que já eram realizadas parcialmente deveriam ser organizadas para que fossem realizadas integralmente, além das novas ações a serem implementadas.

Pelo tempo necessário para implantar novas ações inicialmente foram selecionadas duas demandas das que eram possíveis e gerariam um alto impacto que ainda não são realizadas para serem colocadas em prática:

- Criar dashboard para acompanhar realização e efetividade da cobrança
- Criar programa de fidelidade para incentivar clientes a pagar em dia

Com relação ao primeiro ponto, o mesmo já foi implementado dentro da empresa e está em plena utilização. Já com relação à outra demanda ainda está sendo criada estrutura de apoio administrativo visto que atualmente a empresa não possui nenhum programa de relacionamento,

e conseqüentemente não tem a expertise para realiza-lo no curto prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi alcançado na medida em que ações para gestão da inadimplência em uma empresa de serviços foram geradas por meio da SSM. A metodologia se mostrou eficaz na medida em que auxiliou a tomada de decisão e mostrou um refinamento de direcionamento de escolhas muito complexas para simplificação das ações mais prioritárias para solução dos problemas, levando em conta a visão de mundo da empresa e das condições disponíveis na empresa.

A primeira ação “Criar dashboard para acompanhar realização e efetividade da cobrança” condiciona a empresa a ter uma atitude mais proativa e não deixar para tratar os assuntos de inadimplência depois que vários meses de manutenção de sistemas e outros serviços foram financeiramente negligenciados pelos clientes. Posteriormente a criação de um programa de fidelidade passa por um caráter mais abrangente na medida em que uma interface com a área de marketing deverá ser constituída. A ação tem potencial de sucesso mas demorará mais tempo para que seja plenamente implementada.

Ambas as ações mostram que a empresa conseguiu desenvolver ações que sejam prioritárias e ao mesmo tempo eficazes e factíveis. Isso porque elas demonstram de forma clara quais os primeiros passos para o controle da inadimplência dentre muitas outras sugestões, mostram também que serão realizadas com foco na minimização da inadimplência e por fim, respeitando a estrutura orçamentária e de pessoal disponíveis nesta empresa.

Em termos de limitações há a variável tempo para programar as ações e depois para verificar seus resultados, não foi possível obter dados concretos sobre a efetividade das ações. Os índices estão sob monitoramento constante dos diretores da empresa.

Para futuras pesquisas foi acordado com a empresa que o SSM será aplicado anualmente na empresa, visando aprimorar cada vez mais os processos da empresa, não só os relativos à inadimplência. A partir dessas informações novos estudos poderão ser definidos.

REFERÊNCIAS

- CHECKLAND, P. System Thinking, System Practice. London: J Wiley Chichester, 1990. CEZARINO, L. O. Mensuração da interdisciplinaridade nos cursos de graduação em administração. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: . Acesso em: 2015-07-19.
- CEZARINO, L. O.; LIBONI, L.; MARTINELLI, D. P. Metodologia SSM e sua aplicação na intervenção organizacional em uma empresa de propaganda. Anais do I Congresso Brasileiro de Sistemas. Ribeirão Preto, FEARP/USP. 2005.
- GIL, ANTONIO CARLOS. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 2008
- HENRIQUE, G. N. Gestão da Carteira de Clientes Inadimplentes: Uma abordagem quantitativa para instituições financeiras. 2010. Disponível em . Acesso em 10 de junho de 2015.
- MACÁRIO, R. A. H. A Importância da Gestão do Fluxo de Caixa no Controle da Inadimplência. 2009. Disponível em . Acesso em 12 de junho de 2015.
- MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A.A. (org). Visão Sistêmica e Administração: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Saraiva. 2005

VENTURI, M. J.; OLIVEIRA, M. R.; ANDRADE, D. A. C., MEDEIROS, D. G. Aplicação da Metodologia SSM (Soft Systems Methodology) na dinâmica do fluxo de informações da área de logística em uma cervejaria. In: Proceedings of the 1st International Society for the Systems Sciences–Brazilian Chapter Systems Conference, Univ. of São Paulo, Brazil. 2005.