



# UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

EDUARDO CARNEIRO LIMA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO DE  
CLIENTES DEVEDORES**

**FORTALEZA – CEARÁ  
2014**

EDUARDO CARNEIRO LIMA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO DE  
CLIENTES DEVEDORES**

Monografia apresentada junto ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel, sob a orientação da Professora Dr.<sup>a</sup>. Cláudia Buhamra.

**FORTALEZA – CEARÁ  
2014**

EDUARDO CARNEIRO LIMA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO DE  
CLIENTES DEVEDORES**

Data da Aprovação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Cláudia Buhamra Abreu Romero – Orientadora  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo – Membro  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Suzete Suzana Rocha Pitombeira – Membro  
Universidade Federal do Ceará – UFC

Este trabalho é dedicado a:

**Meu pai; meus irmãos; minha noiva e  
minha mãe (eternamente em nossos corações),**

pelo apoio, compreensão e amor que recebi.

## AGRADECIMENTOS

As palavras expressas aqui jamais alcançarão meus reais sentimentos de gratidão a todos que, de alguma forma, fizeram parte da elaboração deste trabalho:

a Deus, criador e dono do universo. Creio em Deus como provedor de todo o conhecimento humano, sem Ele nada disso seria possível;

ao meu pai, irmãos e cunhada, Dim, Alexandre, Leandro, Sarah e Camila, por todos os ensinamentos e conhecimentos transmitidos ao longo dos anos. Sem vocês nada disso teria sentido;

à minha mãe, Maria, eternamente em nossos corações, pelo amor, dedicação, cuidado e zelo. Sinto sua torcida, apoio e força de forma real;

à minha noiva, Isadora, pelo incentivo, apoio e compreensão nesse período tão intenso. Sem o seu amor e cuidado teria sido muito mais complicado;

à minha sogra, Glória Diógenes, grande inspiradora acadêmica, pelas palavras iluminadas nos momentos certos e diversas ajudas para a melhoria deste trabalho;

ao Sr. Ricardo Mendes, por abrir as portas de sua empresa e permitir a utilização de informações fundamentais para a elaboração deste trabalho;

à minha grande amiga, Débora Martins, pelas ideias, discussões e informações sobre a cobrança; e amigos de Salvador, Talita, Leandro e July pelas mensagens de apoio e força;

ao meu cunhado, Tiago, pelo tempo e disponibilidade em me ajudar na pesquisa e à Daniela, pelas horas dispensadas no auxílio com a tabulação das informações;

aos colegas e amigos de trabalho, Monalisa, Silvio, Eduardo e, em especial, à Renata e toda a Equipe da Qualidade pelo apoio e ajuda essenciais para a conclusão deste trabalho;

à minha orientadora, Prof<sup>ª</sup> Dra. Cláudia Buhamra, pelo apoio, pensamentos conjuntos e conversas livres. Sua orientação deu gosto à elaboração deste trabalho;

ao meu afilhado, Pedro, que em momentos difíceis deixava o ambiente leve com seu sorriso; e por fim, a todos que de alguma forma contribuíram para a elaboração deste trabalho.

## RESUMO

Este estudo aborda a utilização do marketing de relacionamento como ferramenta estratégica para fidelizar clientes devedores no momento da cobrança. Baseado na premissa de que existem ações de marketing para atrair e fidelizar o cliente ativo, este trabalho analisa, através do estudo de caso de um banco nacional e de uma empresa de cobrança local, o tratamento dado aos inadimplentes quando se deseja fidelizá-los. O segmento estudado foi o bancário e o produto cartão de crédito, em um contexto de cobrança realizada por uma assessoria terceirizada. O estudo de caso e pesquisa exploratória buscaram entender a resposta dos clientes devedores de cartão de crédito às estratégias de recuperação de crédito, bem como a reação dos clientes após quitação do débito em termos de abandono ao banco ou fidelidade ou preferência em caso de permanência como cliente do banco. Com uma amostra de 200 clientes, as entrevistas foram realizadas por telefone, utilizando um questionário com perguntas fechadas, com base na escala de Likert de 5 (cinco) pontos, opções binárias e múltipla escolha. Considerando o tempo de parceria das empresas estudadas, pode-se afirmar que os resultados foram conformes ao esperado e de acordo com a literatura apresentada. As limitações do trabalho sugerem novas propostas de trabalho futuros com base na análise detalhada dos objetivos específicos, levando em consideração as diferenças regionais e culturais do Brasil.

**Palavras chave:** Marketing de relacionamento, fidelização, recuperação de crédito.

## **ABSTRACT**

The present study approaches the usage of relationship marketing as strategic tool to foster indebted customers' loyalty at the moment of charging. Based on the fact there are marketing actions to attract and retain active costumers' loyalty, this study analyzes, through the case study of a national bank and a local charging company, which treatments are given to the debtors in order to retain their loyalty. For this study, banking sector was chosen and credit card is the product where charging is made by an outsourced advisor company. The case study and applied research pursued to understand the answer of indebted customers of credit cards to the strategies of credit recovery as well as their reaction after discharging from the debt in terms of leaving the bank, becoming loyal or their preference in case of remaining as clients of the bank. A sample of 200 clients was taken and all of them were phone interviewed. A questionnaire of closed questions was also used based on the Likert scale of five points, binary and multiple choices. It ir possible to assume that the results were just the way as expected and according to the presented literature considering the time of partnership between the companies. Limitations found on this study suggest possible future works based on the detailed analyse of specific targets considering local and cultural differences in Brazil

**Keywords:** Relationship marketing, loyalty, credit recovery.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Representação do crédito .....	17
Figura 2 – Tipos de crédito ao consumidor .....	19
Figura 3 – Ciclo do crédito .....	20
Figura 4 – Grupos de risco .....	29

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estratégias e táticas de cobrança .....	23
Tabela 2 – Segmentação das dívidas por faixa de atraso .....	45
Tabela 3 – Segmentação da base de dados .....	51
Tabela 4 – Relação da teoria estudada e questionário aplicado .....	53
Tabela 5 – A condução da negociação foi realizada de forma agressiva .....	59
Tabela 6 – O negociador foi claro ao me informar as condições da dívida .....	59
Tabela 7 – Senti-me constrangido ao receber ligações no trabalho .....	60
Tabela 8 – Fiquei satisfeito com as condições diferenciadas de pagamento .....	61
Tabela 9 – A condução da negociação foi realizada de forma cordial .....	61
Tabela 10 – Senti-me injustiçado ao receber ações de cobrança .....	62
Tabela 11 – Fiquei satisfeito com o resultado da negociação realizada .....	62
Tabela 12 – Senti-me pressionado pelo negociador a fechar um acordo .....	63
Tabela 13 – Você teve a chance de fazer uma contraproposta ao banco .....	65
Tabela 14 – Sua contraproposta foi aceita pelo banco .....	65
Tabela 15 – Você possui conta em outro banco .....	66
Tabela 16 – Você continua cliente do banco credor e que o cobrou .....	67
Tabela 17 – Você tem intenção em permanecer como cliente desse banco .....	67
Tabela 18 – Você pretende continuar como cliente do banco porque .....	67
Tabela 19 – Por que você não continua cliente do banco credor .....	68
Tabela 20 – Por que você não tem intenção em permanecer como cliente do banco .....	68
Tabela 21 – Relação entre a quantidade de ações e a pressão por fechar um acordo .....	69
Tabela 22 – Relação entre as condições de pagamento e a satisfação do cliente .....	70

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo do cliente entrevistado .....	55
Gráfico 2 – Faixa etária do cliente entrevistado .....	56
Gráfico 3 – Grau de instrução do cliente entrevistado .....	56
Gráfico 4 – Renda mensal do cliente entrevistado .....	57
Gráfico 5 – Formas de ações de cobrança recebidas pelo cliente entrevistado .....	58
Gráfico 6 – Quantidade total de ações de cobrança recebidas pelo cliente entrevistado ...	58
Gráfico 7 – Você foi tratado pelo nome .....	63
Gráfico 8 – Você foi ameaçado pelo negociador .....	64
Gráfico 9 – Que condições de pagamento foram apresentadas a você .....	66

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 MERCADO DE CRÉDITO E COBRANÇA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Características do crédito e o papel dos bancos para a sociedade .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Ciclo do Crédito .....</b>	<b>21</b>
2.2.1 Planejamento do produto de risco .....	22
2.2.2 Iniciação ao crédito .....	22
2.2.3 Manutenção de contas ou clientes .....	23
2.2.4 Cobrança .....	24
2.2.5 MIS .....	25
<b>2.3 Análise do Crédito .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4 Os 5 “Cs” do Crédito .....</b>	<b>27</b>
2.4.1 Caráter .....	27
2.4.2 Capacidade .....	27
2.4.3 Capital .....	28
2.4.4 Condições .....	28
2.4.5 Colateral .....	29
<b>2.5 Risco .....</b>	<b>29</b>
2.5.1 Risco de Mercado .....	31
2.5.2 Risco Operacional .....	31
2.5.3 Risco de Crédito .....	31
2.5.4 Risco Legal .....	32
<b>2.6 Inadimplência .....</b>	<b>32</b>
2.6.1 Políticas de Cobrança .....	34
<b>3 MARKETING DE RELACIONAMENTO .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 Conceitos .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Criando e utilizando um banco de dados .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Processos de fidelização de clientes .....</b>	<b>41</b>
<b>3.4 Marketing de Relacionamento x Recuperação de créditos .....</b>	<b>42</b>
3.4.1 Os Programas de Recuperação de Créditos .....	42
3.4.2 Elementos que fidelizam os clientes no momento da cobrança .....	44
3.4.3 Terceirização e centralização da cobrança .....	46
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>48</b>

<b>4.1 Delineamento da Pesquisa .....</b>	<b>48</b>
4.1.1 Estudo de caso .....	48
4.1.1.1 Sobre o Banco A .....	49
4.1.1.2 Sobre a Empresa X .....	49
4.1.2 Pesquisa Exploratória .....	49
4.1.3 Pesquisa Bibliográfica .....	50
4.1.3 Pesquisa Qualitativa e Quantitativa .....	50
<b>4.2 Métodos e coleta de dados .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3 Universo e Amostra .....</b>	<b>51</b>
<b>4.4 Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>53</b>
<b>5 DESENVOLVIMENTO, ANÁLISE E RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
<b>5.1 Perfil dos Entrevistados .....</b>	<b>56</b>
<b>5.2 Análise dos resultados .....</b>	<b>58</b>
<b>5.3 Conclusões .....</b>	<b>71</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do marketing acompanha o crescimento da economia, das novas tecnologias e dos consumidores. Compreender o papel desses consumidores para manutenção das estruturas privadas é uma das preocupações atuais das empresas, que precisam ainda gerenciar as diferenças entre esses consumidores e entender seu papel fundamental no ciclo do consumo. Semenik e Bamossy (1995) afirmam que ao rastrear as tendências por meio de pesquisas de mercado e sistemas de informação de marketing, as empresas tornaram-se mais bem informadas sobre os consumidores, podendo desenvolver produtos e serviços para atrair especificamente os gostos e desejos exclusivos de diferentes grupos.

Observa-se que as instituições financeiras em geral começam a internalizar os conceitos de marketing como estratégia de diferenciação, preocupando-se, por exemplo, com o posicionamento da marca, segmentação de mercado, captação e fidelização de clientes. (LOPES, 2001)

De acordo com Kotler e Armstrong (1998), a oportunidade de marketing de uma empresa é uma área de importante ação mercadológica em que a mesma desfruta de uma vantagem diferencial. Essa oportunidade relaciona-se ao seu desempenho competitivo em relação aos concorrentes.

Os bancos carregam a função de suprir certos recursos financeiros, por exemplo, para as empresas que precisam de investimento e capital de giro ou ainda para indivíduos que recorrem ao crédito para compras a prazo.

Chama-se de operação de crédito o contrato realizado entre um consumidor (denominado tomador ou devedor) e uma instituição financeira (denominada credora), que coloca à disposição do tomador determinado montante de recursos financeiros, comprometendo-se o tomador a devolver esses recursos em um determinado prazo, acrescido de juros (BACEN, 2012).

É certo que as instituições financeiras realizam essas operações de crédito com a expectativa de receber posteriormente seus recursos acrescidos de juros, mas a liberação do crédito traz o risco do não recebimento, transformando a promessa de pagamento em possível inadimplência.

Segundo Alves (2013), a sociedade do consumo é a denominação ou expressão frequentemente utilizada para definir o atual estágio da sociedade contemporânea que se

encontra caracterizada pelo consumo massivo de bens e serviços, dentro de um sistema industrial capitalista altamente desenvolvido.

Com o aquecimento da economia e a facilidade na liberação do crédito, o brasileiro aumentou o seu consumo e boa parte da população passou a gastar mais do que recebia. De acordo com Barros (2013), é importante que o cidadão brasileiro saiba tomar decisões conscientes, não somente sobre o que consome, mas também sobre o uso do crédito ofertado e o planejamento do seu futuro.

Vale ressaltar a importância das correlações entre o ato de consumir crédito e o de tornar-se inadimplente. Para Canclini (1995), consumir é participar de um cenário de disputas por aquilo que a sociedade produz e pelos modos de usá-los.

Diversos são os motivos que levam os tomadores de crédito a não cumprirem seus compromissos, tais como: descontrole financeiro, desemprego, doenças na família e necessidade de *status* social (FURLAN, 2011).

Com o país em franco desenvolvimento, o Banco Central vem baixando gradativamente as taxas de juros e, conseqüentemente, os *spreads* bancários diminuem, forçando as instituições financeiras a emprestar mais a fim de garantir o aumento de receitas e a lucratividade. Porém, precisam emprestar mais e melhor evitando que a inadimplência neutralize seu ganho com a conquista de novos clientes (MAIA 2007).

De acordo com Nagata (2012), o objetivo principal dos bancos é emprestar dinheiro. Para isto, eles buscam captar dinheiro no mercado pagando o mínimo possível, e ao conceder empréstimos a terceiros, buscam cobrar as maiores taxas possíveis. É conhecido como *spread* bancário, e é como os bancos ganham dinheiro.

Sobre essa interferência, Martello (2012) afirma que o presidente do Banco Central, Alexandre Tombini, avaliou que a redução dos *spreads* bancários está apenas no início, tudo indica que as taxas de juros continuarão a baixar, isso significa juros mais baixos para as famílias e empresas. A redução dos *spreads* diminui os lucros dos bancos, uma vez que os juros repassados as famílias e empresas também diminuem. Com isso, as instituições financeiras perceberam o potencial de aumentar sua lucratividade através da estruturação de uma política consistente de recuperação de créditos e clientes.

É interesse das instituições financeiras recuperar o crédito “perdido”, enquanto instituição privada que visa o lucro, mas esse interesse precisa ser equilibrado aos diversos fatores que envolvem seus clientes. De acordo com Kotler e Armstrong (1998), para as empresas focalizadas no cliente, a sua satisfação é ao mesmo tempo um objetivo e um fator dominante para o sucesso da empresa.

A criação de estratégias de marketing para fidelizar os clientes é importante em toda organização. Assim sendo, esse estudo é importante à medida que busca relacionar os conceitos de marketing ao sentimento de fidelização dos clientes de instituições financeiras, com foco no cliente devedor. Desse modo, o negociador, ao entrar em contato para tratar sobre a dívida, está dando ao devedor a possibilidade de reativar sua posição de consumidor, mesmo que temporariamente. A percepção do consumidor acerca do seu potencial de consumo, no que diz respeito à sua maneira de ser cidadão, confere ao mesmo um elemento imaginário para sua inserção no mercado. Castoriadis (1982) sinaliza que essa dimensão dá a funcionalidade de cada sistema institucional de forma específica, que determina escolhas e conexões. A cobrança deixa o âmbito técnico e passa a construir o imaginário do inadimplente sobre si e acerca de seu local no mercado e na sociedade do consumo.

Parte-se das seguintes possibilidades no processo de recuperação do crédito:

1. O cliente inadimplente efetua o pagamento de sua dívida e volta a utilizar os serviços da instituição financeira;
2. O cliente inadimplente efetua o pagamento de sua dívida, mas a instituição financeira não o reconhece novamente como cliente;
3. O cliente inadimplente efetua o pagamento de sua dívida, mas ele não deseja consumir novamente os produtos daquela instituição financeira;
4. O cliente inadimplente não efetua o pagamento e permanece inadimplente, compulsoriamente ligado ao banco.

Considerando as operações de crédito, o risco inerente ao processo dessas operações e a inadimplência como consequência natural, a questão norteadora desse trabalho é: Existe a possibilidade de recuperar o crédito e fidelizar o cliente no momento da cobrança utilizando o marketing de relacionamento como ferramenta estratégica?

Justifica-se o interesse no segmento bancário e recuperação de crédito pelo crescimento notório dessa atividade e compreensão das operações de cobrança e fidelização dos clientes através do marketing de relacionamento.

Configura-se como objetivo geral deste trabalho investigar a efetividade dos programas de recuperação de créditos de instituições financeiras utilizando o marketing de relacionamento como estratégia na fidelização de clientes.

Objetivos específicos:

- Investigar as estratégias de recuperação de créditos de bancos voltadas para os clientes devedores de cartão de crédito.

- Verificar a resposta dos clientes devedores de cartão de crédito às estratégias de recuperação de crédito.
- Identificar a reação dos clientes após quitação do débito em termos de abandono ao banco ou fidelidade ou preferência em caso de permanência como cliente do banco.

Para o alcance dos objetivos propostos, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma:

Primeiramente, informações sobre o mercado de crédito, instituições financeiras e conceitos de marketing são apresentados, bem como a justificativa e os objetivos geral e específicos da pesquisa.

No segundo capítulo são abordados os conceitos de crédito e cobrança, entendendo as características do crédito e a importância dos bancos nesse contexto. Serão abordados também os tipos de créditos que são comercializados pelos bancos, seu ciclo e sua análise para concessão. Essa concessão está diretamente ligada à inadimplência e, conseqüentemente, à utilização de estratégias para recuperar o crédito inadimplido.

Ainda no segundo capítulo, os diversos tipos de riscos envolvidos no processo de concessão do crédito são analisados. Esses riscos relacionam-se à possibilidade do não recebimento do valor emprestado, gerando inadimplência aos bancos e a busca por estratégias para recuperar o crédito e o cliente.

No terceiro capítulo, o marketing de relacionamento é abordado desde a identificação de seus componentes à sua implementação dentro do cenário de recuperação de créditos. Nessa etapa, são analisados os elementos que fidelizam os clientes no momento da cobrança, a possibilidade de terceirizar ou centralizar o serviço e os programas de recuperação de créditos desenvolvidos por instituições financeiras.

O quarto capítulo destina-se à metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho, apresentando os tipos de pesquisas utilizados, bem como a forma com que as pesquisas foram realizadas e seus dados coletados.

A quinta seção analisa os resultados da pesquisa de campo em relação à reação dos clientes que quitaram suas dívidas a partir das ações de cobrança utilizadas pelos programas de recuperação de créditos do “Banco A”.

Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões, limitações do trabalho e propostas para estudos futuros.

## 2 MERCADO DE CRÉDITO E COBRANÇA

A confiança faz parte do cotidiano das pessoas, por exemplo, ao atravessar uma rua confia-se no respeito à sinalização por parte dos motoristas. Respeito gera respeito, confiança gera confiança, são sinais de uma sociedade que acredita que “o outro” agirá de acordo com as regras socialmente ou juridicamente estabelecidas.

As transações comerciais também obedecem ao mesmo princípio da confiança, onde ter crédito, para muitos, é sinônimo de confiança. De acordo com Leoni (1997), *credere* é a palavra latina que significa acreditar, ou seja, confiar. É a forma de obter recursos para destinar a algum empreendimento ou atender a alguma necessidade.

Schrickel (2000) afirma que crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte à sua posse integralmente, depois de decorrido o tempo estipulado.

Essa expectativa de recebimento posterior traz o risco do não pagamento, tornando-se inadimplente o tomador do crédito. Segundo o dicionário Houaiss (2001), inadimplência significa quando “aquele falta ao cumprimento de suas obrigações jurídicas no prazo estipulado”.

De acordo com Silva (2011), só não é inadimplente quem paga o débito até a data do vencimento. Depois disso, o comércio pode enviar o nome do devedor aos órgãos de proteção ao crédito, muito embora o comércio trabalhe com o prazo de 60 dias para fazê-lo. Já para o Banco Central, Oliveira (2014) afirma que só classifica como inadimplente atrasos superiores a 90 dias, atrasos entre 15 e 90 dias são considerados apenas como “em atraso”.

### 2.1 Características do crédito e o papel dos bancos para a sociedade

Apesar do conceito de crédito estar ligado à confiança, sabe-se que este é apenas um dos elementos envolvidos no processo de concessão do crédito e não necessariamente suficiente o bastante para tal decisão.

Silva (1998) afirma que o crédito consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento e a confiança é um elemento necessário, porém não suficiente para uma decisão de crédito.

Ainda de acordo com Silva (1998), os bancos compram uma promessa de pagamento, pagando ao tomador (vendedor) um determinado valor para, no futuro, receberem um valor maior. A figura 01 ilustra essa combinação de variações, relacionando a ligação dos tomadores com o crédito liberado pelos bancos.

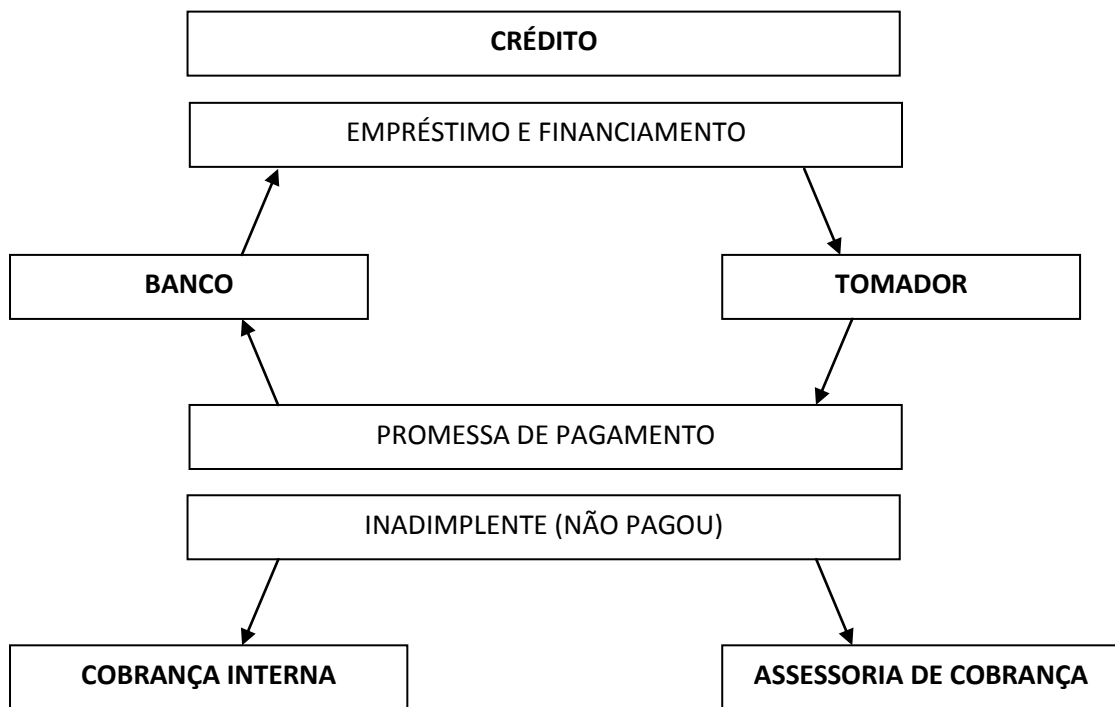


Figura 01: Representação do crédito.  
Fonte: Adaptado de Silva, 1998.

Segundo Lima (2004), a decisão de crédito pressupõe a obtenção de informações confiáveis e de um tratamento competente das mesmas. Os credores enfrentam o problema de assimetrias de informação, uma vez que não conhecem plenamente as características dos tomadores de crédito.

Com isto, a liberação do crédito vai além do quesito confiança. É importante, por exemplo, analisar a intenção e a capacidade de pagamento por parte do tomador, investigando seu caráter e perspectivas econômicas. Estes são alguns dos elementos enquadrados como “C’s do Crédito”, os demais são analisados no decorrer deste trabalho.

Em relação à importância dos bancos, é válido conhecer seu contexto de surgimento. De acordo com Czar (2011), as atividades comerciais restabeleceram o uso regular da moeda. Rapidamente, diferentes moedas circulavam em feiras e nos núcleos urbanos, provenientes de

vários feudos e regiões da Europa, criando a necessidade do câmbio, ou seja, a troca de moedas. Os cambistas, como eram conhecidos, passaram a realizar empréstimos e a fazer outras operações financeiras, surgindo, assim, os bancos.

De acordo com Martins (2011), a ampliação de experiências de oferecimentos de créditos em diversas regiões do Brasil com vínculo nas políticas públicas de desenvolvimento, tem mostrado cada vez mais a necessidade de organizações que tenham como interesse garantir uma identidade capaz de ser utilizada como referência de interesse na diminuição da pobreza ou inclusão social do tomador do crédito.

Considerando a função dos bancos de intermediação financeira, Silva (1998) os define como facilitadores para a consecução dos objetivos de diversos outros segmentos da atividade econômica. Os bancos, através da liberação do crédito, carregam a importante função econômica e social para pessoas e empresas.

Sabe-se que o crédito liberado pelos bancos permite às pessoas a compra de casas, carros, viagens e bens de consumo, gerando empregos, estimulando o consumo e aquecendo a economia. Bem como às empresas a possibilidade de investimento, ampliação da área produtiva e aquisição de novas tecnologias. Percebe-se a importância do crédito nesse contexto social.

Segundo Castro (2014), grande parte da população recorre à ajuda financeira para poder comprar uma casa, um carro ou até mesmo realizar aquela viagem dos sonhos. Por essa razão, diferenciam-se os diversos tipos de créditos conforme abaixo:

- Crédito pessoal ou consumo: o único crédito que é concedido para a aquisição de bens de consumo sem especificar nenhuma finalidade em concreto.
- Crédito automóvel: destinado à compra de automóveis, é um crédito rápido e simples de se obter.
- Crédito habitação: tem como finalidade a aquisição, construção e recuperação da casa própria.
- Crédito estudante: semelhante ao crédito pessoal, no entanto, neste caso o beneficiário é o estudante que deseja continuar a sua formação acadêmica.

Viega (2014) acrescenta o produto “cartão de crédito” aos tipos de créditos propostos por Castro (2014):

- Cartão de Crédito: com taxa de juros mais elevada se comparada aos outros créditos, oferece muita flexibilidade, além da comodidade de poder fazer os pagamentos automaticamente com o cartão, sem ter que solicitar um crédito na agência bancária cada vez.

Tomando para análise o crédito ao consumidor na forma de “cartão de crédito”, foco do presente trabalho, Manfio (2007) afirma que existem aqueles indivíduos que querem saber o quanto vão pagar a cada período e por quantos períodos, certamente utilizam-se do “parcelamento”. No entanto, existem aqueles que preferem ir “rolando” a dívida e decidir como pagar no final de cada período, sem qualquer planejamento.

Observa-se, então, que um crédito pode ser pago com prazo fixo/parcelado ou com prazo indeterminado/rotativo. Ainda de acordo com Manfio (2007), o produto pode ser um parcelado direto ou indireto, vendido por intermédio de uma agência ou lojista.

A figura 02 mostra as relações do consumidor com o crédito, apresentando as variações dos riscos que envolvem uma operação de crédito:

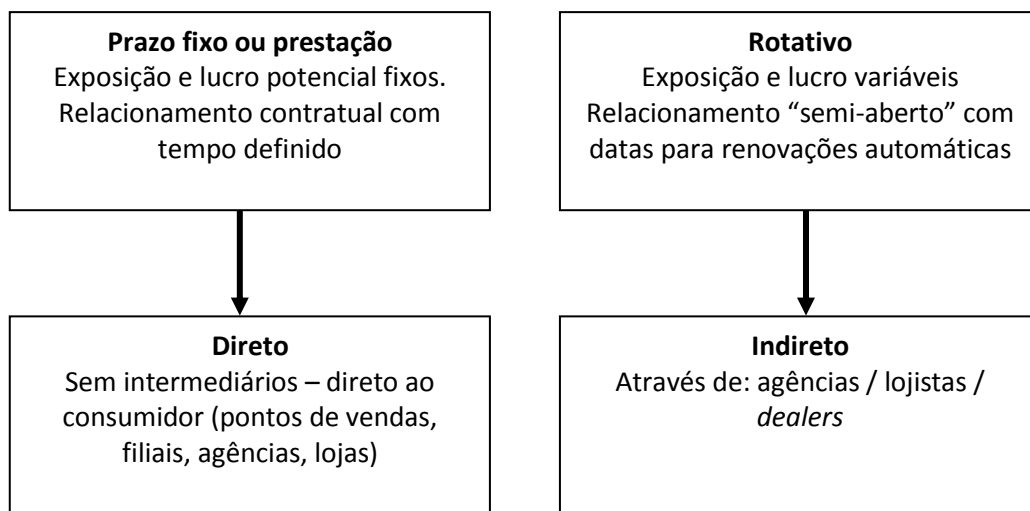


Figura 02: Tipos de Crédito ao Consumidor.  
Fonte: Manfio, 2007.

Observa-se que as operações diretas apresentam maior segurança, já que tratam de operações internas, sem quaisquer intermediários. As operações indiretas, uma vez que envolvem “terceiros”, geram a sensação de menos controle e segurança. Surge, assim, a importância de conhecer o ciclo do crédito para evitar futuros problemas com a inadimplência.

As operações de pagamento com prazo fixo ou prestações apresentam relação direta com os clientes, sem intermediários. Já os pagamentos rotativos ou que não possuem prazo determinado, são operacionalizados de forma indireta, com intermédio de terceiros, como agências e lojistas.

## 2.2 Ciclo do Crédito

O crédito, assim como diversos produtos e atividades, possui seu próprio ciclo, iniciando-se desde sua análise à recuperação do crédito “perdido”. O estudo do ciclo do crédito torna-se importante quando há interesse por parte do credor entender o risco inerente ao processo de concessão.

Conhecer o cliente antes de conceder o crédito diminui, consideravelmente, a probabilidade de inadimplência, uma vez que o crédito será concedido a alguém conhecido pelo credor.

Segundo Manfio (2007), o ponto de partida do ciclo do crédito é o planejamento do negócio, dos produtos de risco/crédito que serão oferecidos ao mercado. As demais etapas são identificadas na figura 03:

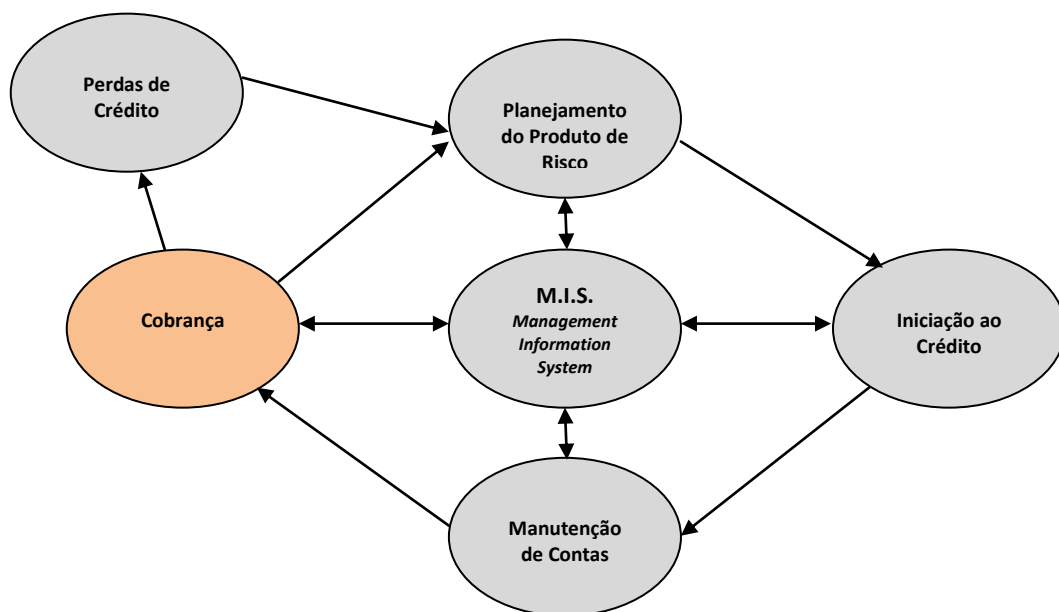


Figura 03: Ciclo do Crédito.  
Fonte: Manfio, 2007.

Ainda de acordo com Manfio (2007), tudo se inicia com o planejamento adequado do que fazer, do que oferecer, onde, para quem, como e quando. O planejamento de um produto de risco parte de uma premissa básica implícita: um risco de não pagamento ou de não cumprimento de um acordo preestabelecido. Dessa forma, planejar o produto faz parte do ciclo do crédito, que tem seu início nessa etapa. Manfio (2007) define o ciclo do crédito nas etapas apresentadas a seguir:

### 2.2.1 Planejamento do produto de risco

O planejamento está presente no cotidiano das pessoas e integra a agenda dos mais prevenidos, uma vez que planejar diminui o impacto de situações adversas. Viajar, comprar, poupar e tomar crédito merece um mínimo de planejamento.

Manfio (2007) afirma que o planejamento permite a preparação para situações adversas, emergências e até para oportunidades de negócios que se apresentam no decorrer do ciclo. Planejar não é “tentar adivinhar” e, sim, buscar conhecer e observar. É “se preparar para” e não “chorar por”.

De acordo com Raymundo (2012), o sucesso empresarial a longo prazo depende da execução do desenvolvimento de produtos novos eficaz e eficientemente. Produtos de investimento, empréstimo, conta corrente, cartão de crédito, seguros e consórcios, a cesta de produtos de risco dos bancos é bastante variada, já que possuem como maior objetivo conceder crédito.

Um planejamento bem executado, segundo Manfio (2007, p. 45):

“definirá as políticas, sistemas, processos e controles para todas as etapas do ciclo do crédito: a concessão, a manutenção do relacionamento, a cobrança, a recuperação de créditos antigos. [...] planejar um produto é pensar em tudo! Cada uma dessas decisões e escolhas incorrerá em riscos diferentes.”

Após o planejamento do produto e definição dessas etapas, abre-se espaço para o processo de concessão do crédito, analisando as informações fornecidas pelo possível tomador do crédito.

### 2.2.2 Iniciação ao crédito

Todo credor espera receber o valor emprestado posteriormente, mas a realidade apresenta um cenário contrário a essa esperança. O momento “pré-concessão” é crucial para a sua qualidade e essa decisão é tomada a partir de uma série de informações do aspirante a tomador de crédito.

De acordo com Berni (1999), as fichas cadastrais não são apenas meros informativos, mas resultam em indicativos importantes que auxiliam também a decisão do crédito, porque

fornecem dados patrimoniais, seguros, fontes de renda, atividade e ainda elementos que são mutáveis com o decorrer do tempo.

Manfio (2007) afirma que preencher a ficha cadastral, verificar os documentos, verificar o passado de crédito e analisar a capacidade de pagamento “quase todo mundo aplica”, mas o como fazer cada uma dessas etapas é a grande arte da iniciação ao crédito, afinal de contas, não existe muito mais a ser feito, além disso.

Já que essa etapa está ligada à transparência e fidedignidade das informações, é muito provável que, com um bom processo de monitoramento, possíveis adulterações no cadastro sejam identificadas, diminuindo o risco de fraudes.

Com o planejamento do produto de risco estruturado e o processo de concessão do crédito bem definido, é importante estabelecer uma política de manutenção dos clientes, entendendo o investimento realizado para atraí-lo.

### 2.2.3 Manutenção de contas ou clientes

Manter um cliente em seu portfólio é um grande desafio para as empresas. Segundo Cunha (2007) para que a empresa se mantenha no mercado, é necessário que ela consiga primeiramente manter seus clientes. De acordo com Manfio (2007), se o custo e as incertezas no momento de conquista podem desgastar as empresas, é certamente inconcebível que ela perca o cliente para o concorrente.

Observa-se que quando o cliente passa a ser mais conhecido, a empresa gerencia melhor a inadimplência e lucratividade, uma vez que se conhece o perfil de seus clientes. Manfio (2007) afirma ainda que nessa etapa se administram limites e os produtos mais indicados para cada cliente, conhecendo o cliente pelo seu comportamento e não mais somente pelo cadastro.

Devem-se considerar possíveis falhas no planejamento do produto e concessão do crédito, ou ainda o fato de que alguns dos tomadores de crédito não cumprirão com o acordo estabelecido anteriormente.

Os bancos, nesse momento, são conduzidos a desenvolver estratégias de cobrança com o intuito de recuperar o crédito e o cliente inadimplente.

## 2.2.4 Cobrança

O banco planejou, analisou, cedeu e o cliente não honrou com seu compromisso financeiro, tornando-se inadimplente. De acordo com Manfio (2007), cobrar é uma arte cuidadosa e complexa, que envolve atendimento, conhecimento e objetividade. Isso implica um atendimento especializado em que se busca vender ao cliente os benefícios da regularização de sua situação junto à empresa. Tiemann (2013) corrobora ao dizer que cobrar é a arte de vender ao cliente sua própria dívida e não existem clientes devedores, mas sim clientes que passam por dificuldades financeiras.

Empresas terceirizadas identificaram a oportunidade de trabalhar exclusivamente com recuperação de créditos inadimplidos, especializando-se com tecnologia de ponta e mão de obra qualificada, oferecendo seus serviços às empresas credoras que não priorizam a internalização dessa atividade.

O credor precisa identificar a vantagem de recuperar o cliente inadimplente, pois a cobrança leva em consideração a maximização da relação custo benefício do negócio. O questionamento sobre recuperar o crédito e o cliente ou apenas o crédito precisa ser trabalhado internamente e alinhado aos objetivos da empresa.

Manfio (2007) sugere a seguinte matriz sobre o interesse do credor de manter ou não o cliente e a capacidade que ele possui ou não de pagar a dívida:

Interesse	Capacidade do cliente	
	Pode pagar	Não pode pagar
Manter cliente	Ok Pagamento espontâneo? (erro operacional)	Pagamentos parciais / Refinanciamento e recomposição / Acordo ou Desconto parcial
Não manter cliente	Cobrador especializado / Escritórios de cobrança e Assessorias / Advogados	Cobrança judicial / Assessorias

Tabela 01: Estratégias e táticas de cobrança.  
Fonte: Manfio, 2007.

O primeiro quadrante mostra a capacidade do cliente inadimplente de quitar seu débito e o interesse do banco de mantê-lo ativo. Esse pagamento, muitas vezes, não exigiu qualquer ação de cobrança do banco, o cliente pagou de forma espontânea sua dívida ou pode

ter ocorrido algum erro operacional na identificação desse pagamento. Atualmente, alguns bancos já enviam aos escritórios e assessorias de cobrança os clientes a partir do primeiro dia de atraso.

O segundo quadrante mostra que o cliente não tem capacidade de pagamento, mas o banco tem interesse em mantê-lo ativo. Dessa forma, é ofertado ao cliente facilidades para o pagamento, como descontos, refinanciamentos e/ou parcelamentos. O banco pode ou não enviar esse cliente à cobrança terceirizada, já que para mantê-lo é importante tratá-lo de forma personalizada.

O terceiro quadrante apresenta a capacidade do cliente inadimplente de quitar seu débito, mas o banco não tem interesse em mantê-lo ativo. O banco identifica-o como “um cliente ruim” para outros negócios e o repassa para os escritórios e assessorias de cobrança, com o intuito de recuperar apenas o crédito.

O quarto quadrante mostra o cliente que não tem capacidade de pagamento e a falta de interesse do banco de mantê-lo ativo. Uma cobrança mais intensa pode ser utilizada, através de ações judiciais. Novamente, o intuito do banco é apenas recuperar o crédito.

Identifica-se, através de pesquisa documental, que as empresas credoras utilizam-se da cobrança terceirizada (escritórios de cobrança e assessorias) em todos os quadrantes expostos acima. Alguns bancos já desenvolvem Programas de Recuperação de Créditos envolvendo as assessorias e escritórios no processo de recuperação do crédito e do cliente. Este trabalho analisa de forma mais profunda os referidos programas.

#### 2.2.5 MIS – Management Information System

Com o crescimento e amadurecimento das tecnologias, as empresas encontram nas informações seu principal bem. De acordo com Dias (2000), a informação é o principal patrimônio da empresa e está sob constante risco.

Sêmola (2003) salienta que a informação representa a inteligência competitiva dos negócios e é reconhecida como ativo crítico para a continuidade operacional da empresa.

A área de MIS, abreviação de *Management Information System*, é a maior responsável por extrair dados e relatórios que facilitam a tomada de decisão. De acordo com Pavarina (2013), a área de MIS tem por missão apontar de forma precisa e objetiva os dados obtidos tanto em tempo real como do dia anterior com vários tipos de visão e sugerir melhorias nos processos entre o planejamento e a operação.

Para Manfio (2007), o MIS deve abranger e sustentar todas as etapas do ciclo de crédito. Para cada uma delas, deve-se definir ao menos um pacote básico de informações, indicadores e relatórios que, ao mesmo tempo em que possam mostrar números e fotografias do desempenho de suas políticas, estratégias, processos, modelos estatísticos e operações, possam também apoiar nas decisões e direcionamentos corretos a serem tomados.

O MIS está fortemente ligado ao ciclo do crédito, fornecendo em todas as etapas informações essenciais para a tomada de decisão. Segundo Manfio (2007), entender as causas da inadimplência busca analisar as situações no sentido de não tratar todos os clientes igualmente.

Assim sendo, o ciclo do crédito tem início com o planejamento do produto de risco, considerando a possibilidade do não pagamento, o estabelecimento de critérios para concessão do crédito, a manutenção dos clientes ativos e a utilização de ferramentas estratégicas de cobrança, extraindo do MIS, em todas as etapas, as informações necessárias.

Das etapas do ciclo do crédito, possuir uma análise de crédito bem estruturada pode evitar possíveis clientes fraudadores, identificando características fundamentais para se estabelecer uma relação de confiança e, então, conceder o crédito.

### **2.3 Análise do Crédito**

Os bancos e outros órgãos costumam atuar no mercado estabelecendo políticas estruturadas para a análise e concessão de crédito. Utiliza-se a análise de crédito como atividade cujo objetivo é verificar a veracidade das informações e identificar a capacidade e o desejo dos clientes de honrarem seus compromissos.

De acordo com Silva (1998), a análise de crédito é a melhor ferramenta e presta grande contribuição para o gerenciamento de uma carteira de crédito saudável quanto à manutenção e ao aumento da mesma. É a análise de crédito que possibilita ao credor identificar a melhor maneira de conceder o crédito, identificar a capacidade de pagamento e intenção por parte do tomador.

Segundo Schrickel (2000), a análise de crédito tem por objetivo levantar informações confiáveis e precisas relativas ao solicitante de crédito de reputação ou caráter, capacidade de pagamento, ou seja, garantias que possam assegurar possíveis perdas com o propósito de identificar as variáveis de risco inerentes ao negócio de maneira a estruturar a operação de

crédito com limites de capital, prazos e taxas compatíveis conciliando os interesses de maximização de resultados dos bancos com as necessidades dos solicitantes.

Com isso, a análise de crédito consiste em atribuir pesos a um conjunto de elementos que influenciam diretamente a concessão de crédito e sua consequente inadimplência.

## **2.4 Os 5 C's do Crédito**

É interesse das instituições financeiras realizar operações de crédito seguras, minimizando os erros no processo de concessão e a inadimplência do valor emprestado.

Uma política de crédito consistente e segura considera algumas variáveis no processo de concessão, chamadas de “C's do Crédito”.

### **2.4.1 Caráter**

Sabe-se que as pessoas são diferentes e agem de diversas formas frente às situações cotidianas, inclusive quanto à decisão ou não de pagamentos distintos. O caráter deve ser compreendido como o posicionamento do cliente perante um compromisso de pagamento, da sua boa fé, ou não, em honrar suas obrigações financeiras.

De acordo com Schrickel (2000), este é o “C” de crédito mais importante, tendo em vista que, independentemente do montante emprestado, refere-se à intenção que o tomador tem de pagar o empréstimo.

Segundo Rodrigues (2009), caráter refere-se ao histórico de cumprimento de deveres do solicitante. A ética e índole do tomador que pode caracterizar a vontade de pagamento do débito.

### **2.4.2 Capacidade**

Percebe-se que o caráter relaciona-se à intenção ou posicionamento do cliente frente aos seus compromissos financeiros. Já a capacidade refere-se ao seu potencial de quitar o crédito assumido, seja do indivíduo ou da empresa.

A capacidade carrega a observação como ponto forte de identificação, apesar da dificuldade, pode-se perceber a capacidade de uma empresa, por exemplo, visitando suas instalações, conhecendo seus investimentos físicos entre outras formas.

A capacidade é o potencial do cliente para saldar os créditos recebidos, ou seja, a capacidade de pagamento do indivíduo ou empresa (GITMAN, 2001).

Tanto o capital quanto a capacidade apresentam certa obscuridade em sua identificação. É certo que o cliente pode querer honrar o crédito tomado, demonstrando bom caráter e boa fé. Do lado oposto está a sua real capacidade de pagar o empréstimo, ou seja, apesar de seu cadastro ter sido realizado de forma honesta e com informações precisas, por algum motivo sua capacidade de pagamento ficou comprometida.

#### 2.4.3 Capital

O capital é quanto financeiramente o tomador possui para honrar os pagamentos e busca identificar quais as suas fontes geradoras de dinheiro. De acordo com Rodrigues (2009), capital é a solidez financeira do tomador do recurso.

Para Blatt (1999), capital é a fonte de receita e renda do cliente, ou seja, quais as origens de seus recursos, sua frequência e consistência. Essa característica pode ser identificada através da análise do capital investido pelos sócios, por exemplo, e análise das demonstrações financeiras da empresa.

Santos (2000) diz que o capital é medido pela situação financeira, econômica e patrimonial do cliente, levando-se em consideração a composição dos recursos (quantitativa e qualitativamente), onde são aplicados e como são financiados.

#### 2.4.4 Condições

De acordo com Schrickel (2000), as condições dizem respeito ao cenário micro e macroeconômico em que o tomador está inserido. Estudar as condições que envolvem o negócio é tão importante quanto às referidas análises.

As empresas estão sujeitas a diversas condições como, por exemplo, a sazonalidade do produto. Essa condição pode levá-las a tomarem empréstimo para cobrir os gastos com a produção do produto ou sua estocagem em determinados períodos.

### 2.4.5 Colateral

De acordo com Blatt (1999), trata-se do oferecimento, por parte do tomador, de garantias que confirmam maior segurança ao crédito.

Rodrigues (2009) afirma que são os bens dados como garantia do empréstimo, apresentados para viabilizar a concessão do crédito.

Percebe-se sua importância na tentativa de diminuir a inadimplência, uma vez que o tomador apresentou seus bens como garantia pelo empréstimo.

A compreensão de cada “C do crédito” é subjetiva, muito embora seja fundamental o credor entender cada uma delas para que avalie a ficha do cadastro do cliente de maneira a facilitar com precisão a concessão do crédito. Quanto mais se conhece o cliente, maiores são as chances de se evitar fraudes e, conseqüentemente, a inadimplência.

## 2.5 Risco

Viver é a arte de gerenciar riscos de todos os tipos, presentes diariamente na vida humana e quase a todo instante. Risco (do latim *riscu*) vem de arriscar, ousar.

O risco, a incerteza e a certeza são conceitos vivenciados constantemente pelas pessoas e isto se aplica principalmente no mundo empresarial, onde a avaliação dos riscos é fundamental para a tomada de decisão. Emprega-se a palavra risco a diversas situações, risco de acidente, risco de dar errado ou certo, risco elevado, entre outras formas (SECURATO, 1996).

Risco é a probabilidade de que algo por nós esperado e desejado não aconteça, ou que algo indesejado aconteça (BLATT, 1999).

Ou seja, o risco relaciona-se a algo que pode ou não acontecer.

Gitman (2001) define risco como a possibilidade de perda. Schrickel (2000) diz que risco significa incerteza, imponderável, imprevisível, e estes se situam necessária e unicamente, no futuro.

Não é fácil diferenciar qual tipo de risco está presente em determinadas situações, depende da ótica de quem a percebe. Por exemplo, um paraquedista em salto livre conhece a situação e todos os riscos inerentes à atividade, a incerteza ocorre quando uma pessoa comum tenta realizar o mesmo salto, pois não possui o conhecimento necessário.

O risco está presente em qualquer operação de crédito, pois sempre existirá a possibilidade de inesperados acontecimentos inviabilizarem o cumprimento do pagamento. De acordo com Silva (1998), enquanto promessa de pagamento há o risco de não ser cumprida.

Os bancos estarão sempre atentos às variáveis relacionadas aos riscos dos clientes e da operação no momento da concessão de crédito. A viabilidade do negócio, seu passado histórico e capacidade de pagamento são elementos fundamentais para o banco emprestar ao tomador.

Os modelos estatísticos atribuem pesos predeterminados para algumas variáveis do cliente, gerando *escore* de crédito, ou seja, trabalham com uma medida que possa separar, em dois grupos distintos, os clientes considerados bons e maus (CAOQUETTE, ALTMAN E NARAYANAN, 1999).

O *escore* é uma espécie de classificação a partir de uma série de informações dos clientes, gerando conteúdo para tomada de decisão.

O conceito de risco cobre quatro grandes grupos: risco de mercado, risco operacional, risco de crédito e risco legal. Esses quatro grandes grupos encontram-se esquematizados na figura 04:

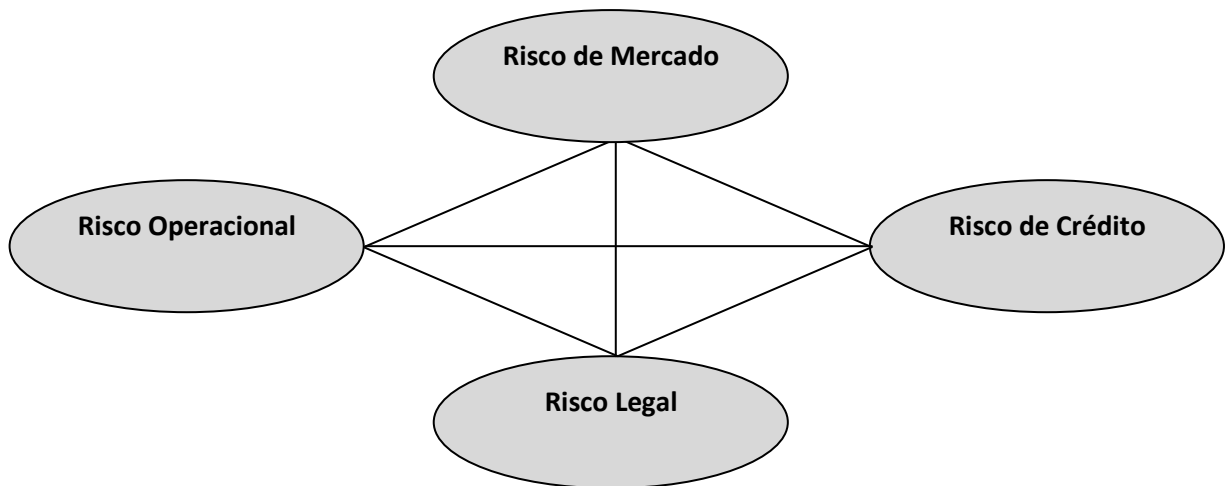


Figura 04: Grupos de Risco.  
Fonte: Duarte Júnior, 2007.

Todos os riscos impactam, de alguma forma, os negócios e podem comprometer os resultados esperados de dado investimento/empréstimo. Segue abaixo, de forma detalhada, os conceitos dos grupos de riscos propostos por Duarte (2007).

#### 2.5.1 Risco de Mercado

O risco de mercado, apesar de fugir do controle das empresas, apresenta um forte impacto sobre elas, como taxa de juros, inflação, câmbio.

Segundo a FAPES (2006), o risco de mercado é decorrente das mudanças nos preços dos instrumentos financeiros. Essas se devem às alterações nos preços das ações, nas taxas de juros, nas taxas de câmbio, nos preços das *commodities* e nos índices de preço.

#### 2.5.2 Risco Operacional

O risco operacional está diretamente ligado às diversas falhas no processo produtivo. Através do artigo 2º da Resolução 3.380, o BACEN (2009) define como risco operacional a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou eventos externos.

Mudanças de cenários podem paralisar a produção de um determinado produto, como a interrupção de entregas de fornecedor, atrasando a produção e entrega do produto ao cliente final.

#### 2.5.3 Risco de Crédito

Em relação ao risco das operações de crédito, propriamente dito, trata-se da falha de uma das partes após compromisso contratual, ou seja, é a possibilidade de perdas resultantes da incerteza do recebimento de um valor contratado. Qualquer operação de crédito possui o risco, cabe à credora balancear o risco do empréstimo ao interesse de lucratividade.

De acordo como Banco do Brasil (2006), risco de crédito pode ser definido como a possibilidade de perda resultante da incerteza quanto ao recebimento de valores pactuados com tomadores de empréstimos, contrapartes de contratos ou emissões de títulos.

#### 2.5.4 Risco Legal

Trata-se da possibilidade de perdas quando um contrato não pode ser legalmente amparado, ou por falta de informações, documentação, prazos, ilegalidade. Os bancos estão sujeitos a várias formas de risco legal, uma vez que lidam diretamente com leis e precisam ficar atentos a qualquer alteração ou modificação.

Segundo o Banco do Brasil (2006), risco legal pode ser definido como a possibilidade de perdas decorrentes de multas, penalidades ou indenizações resultantes de ações de órgãos de supervisão e controle, bem como perdas decorrentes de decisão desfavorável em processos judiciais ou administrativos.

Percebe-se que não se pode separar o risco das operações quem envolvem concessão de crédito. A inadimplência acontece como consequência natural, cabendo aos credores analisar as vantagens desse risco.

A inadimplência, no contexto dos bancos, abre a portas para as estratégias de recuperação de créditos e clientes, analisada de forma detalhada no próximo tópico.

## 2.6 Inadimplência

Ao que parece, toda concessão de crédito consiste ou desencadeia no risco do não recebimento. De acordo com Santos (2000), a atividade de concessão de crédito sempre estará exposta ao risco da inadimplência dos tomadores. Para evitar essa exposição, é fundamental que os profissionais de crédito analisem minuciosamente as informações dos tomadores e, após a concessão do empréstimo, façam continuamente o monitoramento de risco.

Dessa forma, basta realizar uma análise detalhada do possível tomador de crédito e, somente após fundamentação, conceder o empréstimo. A realidade do mercado e das pessoas que tomam crédito é bastante diferente, apesar de terem como “razão de ser”, existe uma preocupação por parte dos credores com a concessão de crédito, justamente pela falta de confiança ou baixo conhecimento sobre os interessados em adquirir o crédito.

Schrickel (2000) afirma que os bancos tem receio na hora de conceder o crédito a pessoa física, pelo fato de um possível colapso financeiro, seja na hora da perda do emprego, ou separação litigiosa, acidente ou problema na família ou simplesmente por imprudência na satisfação do ego. Sabe-se que essas possibilidades são reais, atrapalhando qualquer planejamento financeiro realizado antes de tomar o crédito.

Recuperar crédito é a missão mais árdua de qualquer instituição financeira, principalmente quando essa instituição está no limite da inadimplência resultante do não recebimento dos créditos concedidos (PIROLO, 2003).

Para Hoji (2003), uma política de crédito liberal aumenta o volume de vendas muito mais do que uma política rígida, porém gera mais investimentos no contas a receber e mais problemas de recebimento, o que exige maior rigidez da cobrança.

Se por um lado o fluxo de vendas está aumentando devido à política liberal de crédito, maior será o risco do não recebimento, aumentando o índice de inadimplência e forçando os gestores a buscarem estratégias inteligentes para recuperar o crédito e o cliente “perdido”.

Os bancos direcionam seus gerentes de contas ao acompanhamento da correta liquidação da operação no seu vencimento e a empenhar-se para reaver os créditos pendentes, quando houver, propondo a regularização da dívida em caso de inadimplência, dentro das linhas de renegociações disponíveis.

Sabe-se que, além dessa orientação sobre o acompanhamento da liquidação dos empréstimos, os bancos possuem metas arrojadas para venderem a maior quantidade de produtos possível, aumentando o faturamento das agências.

Foram essas metas que fizeram o Itaú-Unibanco, por exemplo, ter o maior lucro líquido da história dos bancos brasileiros em 2013. De acordo com Pinto (2014), o lucro do Itaú Unibanco em 2013 foi o maior da história dos bancos brasileiros de capital aberto, com o valor de R\$ 15,69 bilhões. O resultado da instituição financeira, líder na América Latina, foi superior às expectativas do mercado, com aumento de 15,5% em relação a 2012 e rentabilidade sobre o patrimônio líquido de 20,9%.

Esse conflito centralizado nas mãos dos gerentes de “vender mais” e “recuperar o crédito vencido”, uma vez que não são especializados e não possuem braços operacionais suficientes, faz com que os bancos recorram às assessorias e escritórios de cobrança.

A inadimplência do crédito concedido ao consumidor é o foco deste trabalho, analisando as estratégias de cobrança utilizadas pelos bancos e a reação dos clientes após

quitação do débito. As estratégias de cobrança, também conhecidas como políticas de cobrança, fazem parte do tópico seguinte.

### 2.6.1 Políticas de Cobrança

Segundo Hoji (2003), a política de cobrança deve ser implementada em conjunto com a política de crédito. Não deve ser facilitada, demasiadamente, a concessão de crédito para, posteriormente, ter de aplicar rigidez na cobrança, ou vice versa. Se já for esperada a dificuldade de cobrança no ato da concessão do crédito a determinados clientes, a avaliação do crédito deverá ser mais rigorosa.

Dentro do que se chama “política de crédito”, a utilização das empresas de cobrança, ou assessorias e escritórios de cobrança, como parceiras marca um importante ponto dentro do processo de recuperação de créditos. Através de pesquisa documental, observou-se que “régua de cobrança” é o fluxo do processo de recuperação do crédito, desde o tratamento das informações do cliente, como atualização de endereço e número de telefone, à utilização de ações específicas para recuperar o crédito inadimplido.

Régua de cobrança é um termo utilizado por especialistas em cobrança para pontuar todos os passos da cobrança de um devedor. De acordo com Daura (2013), o ciclo de cobrança, ou régua de cobrança, executado pela empresa é um guia com todos os níveis da recuperação de valores devidos, desde ações mais brandas até questionamentos judiciais. Daura (2013) divide o ciclo de cobrança em quatro partes:

- Contato tranquilo: feito por telefone, torpedo de voz, SMS ou carta, apenas para lembrar o consumidor sobre o compromisso com a financeira e as condições de pagamento.
- Contato formal: seja por telefone, torpedo de voz, SMS ou carta, a financeira solicita uma resposta do consumidor para resolver a pendência.
- Notificação extrajudicial: a ocorrência pode ser registrada em órgão de proteção, devidamente comunicada ao devedor em mensagem.
- Notificação judicial: caso mais extremo em operações de cobrança. Aqui é feito o protesto ou submissão de processo ao juizado de pequenas causas.

Percebe-se que quanto mais recente o atraso do inadimplente, maior será a probabilidade de sucesso na recuperação. A dívida com atraso mais antigo requer uma atenção maior e mais ações de cobrança para ser recuperada.

O aumento da inadimplência trouxe uma grande oportunidade de negócio para os empresários, que enxergaram a possibilidade de montar estruturas de cobrança e lucrar a partir do “fracasso” dos credores. Para padronizar essa atividade de cobrança, em 1990 o Código de Defesa do Consumidor (CDC) estabeleceu uma série de limites, evitando os frequentes abusos aos clientes inadimplentes.

As empresas recuperadoras de créditos precisam alinhar suas políticas, por exemplo, às determinações do CDC. O CDC, em seu artigo 42, diz que na cobrança de débitos, o consumidor inadimplente não será exposto a ridículo, nem será submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça e, ainda, em seu artigo 71, afirma que utilizar, na cobrança de dívidas, de ameaça, coação, constrangimento físico ou moral, afirmações falsas incorretas ou enganosas ou de qualquer outro procedimento que exponha o consumidor, injustificadamente, a ridículo ou interfira com seu trabalho, descanso ou lazer: pena detenção de três meses a um ano e multa (VADE MECUM, 2014).

É certo que a lei aprimora e seleciona as empresas que poderão atuar nesse segmento de forma correta e profissional. As assessorias e escritórios de cobrança representam um importante instrumento no processo de recuperação de crédito, uma vez que se tornaram cada vez mais especializadas, desenvolvendo, buscando inteligência e novas tecnologias para recuperar a maior parcela dos créditos inadimplidos. Não basta recuperar apenas o crédito, é preciso manter os clientes que o banco demonstrar interesse.

O próximo capítulo analisa o detalhe das estratégias de recuperação de crédito utilizadas pelos bancos, a manutenção do relacionamento com o cliente inadimplente, mesmo sendo devedor, e seus sentimentos em relação às ações de cobrança geradas pelo banco.

### 3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Manter o cliente ativo em seu portfólio é tão importante quanto captar novos clientes. Demandas específicas que criam e fortalecem o relacionamento dos clientes com as organizações começam a surgir como parte do processo estratégico que visa a manutenção dos clientes ativos.

O marketing acompanhou o desenvolvimento das organizações e, quando bem empregado, pode ser uma importante ferramenta de captação, manutenção e recuperação de clientes.

#### 3.1 Conceitos

O marketing é compreendido por muitos apenas como parte do processo de vendas ou propaganda. César (2009) afirma que o conceito moderno de marketing surgiu no pós-guerra, na década de 1950, quando ocorreu um maior avanço de industrialização mundial, que fez com que houvesse uma acirrada competição entre as empresas e maior disputa pelos mercados. Nessa época, o cliente passou a ter o poder de escolha, selecionando qual das alternativas disponíveis no mercado lhe proporcionaria a melhor relação entre o custo e benefício.

De acordo com Semenik & Bamossy (1995), marketing é o processo de planejamento e execução do conceito do produto, preço, comunicação e distribuição de ideias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. Considera o processo completo do produto ou serviço, desde seu planejamento à sua entrega. Afirmam ainda que o conceito de marketing é uma filosofia de negócios que estabelece que o propósito fundamental de um negócio é atender aos desejos e necessidades dos clientes.

Diversas são as definições de marketing. Para Drucker (2001, p. 44):

“O marketing e a inovação são as áreas fundamentais para o estabelecimento de objetivos. É nessas duas áreas que uma empresa obtém seus resultados. É pelo desempenho e contribuição delas que o cliente paga. [...] um objetivo importante do marketing está relacionado ao posicionamento no mercado.”

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, pode-se dizer que ele supre necessidades lucrativamente (KOTLER e KELLER, 2006).

McCarthy (1997) foi o primeiro a abordar o marketing de forma sistêmica, representando essas variáveis pelos famosos 4 “Ps”: Product (Produto), Price (Preço), Place (Ponto de distribuição) e Promotion (Promoção).

Honorato (2004, p. 7) analisa a abordagem do conceito de marketing proposto por McCarthy (1997) da seguinte forma:

“O grande desafio do marketing é atingir o consumidor, e para isso ele precisa ser integrado, de forma que as variáveis que os compõem interajam sincronicamente, como uma engrenagem, identificando e definindo grupos de pessoas, ou seja, o produto ou os serviços oferecidos precisam atender plenamente aos desejos e às necessidades dos consumidores e estar dispostos no ponto, à disposição destes, por meio de um bem elaborado canal de distribuição. Paralelamente, é necessário o desenvolvimento de estratégias de estímulo ao consumo, o que se dá pela promoção, ou composto promocional, e pelo preço, que nos dias de hoje tem sido, com mais intensidade, uma ferramenta estratégica decisiva na venda.”

De acordo com Las Casas (2005), marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade.

Zenone (2006) diz que marketing significa mercado e este por sua vez é o composto de pessoas e também empresas que por meio de produtos e serviços sanam seus objetivos e necessidades. Entende-se, então, que o marketing está diretamente ligado às necessidades dos clientes e como o produto ou serviço melhor se relaciona com eles.

Para que uma empresa permaneça no mercado, é importante não apenas atrair o cliente, mas mantê-lo ativo e satisfeito através do relacionamento. De acordo com Vavra (1993), o objetivo do marketing de relacionamento é a retenção de clientes, entendendo essa retenção através de relacionamento.

Na visão de Kotler (1998), o marketing de relacionamento é constituído por todas as ações que a empresa realiza para conhecer melhor o seu cliente e, conseqüentemente, atendê-lo melhor, o que positivamente levará à criação de um forte elo de lealdade entre fornecedor e cliente. As empresas utilizam-se do marketing de relacionamento para fornecer uma atenção especial aos seus clientes, construindo relações duradouras.

Zeithandl e Bitner (2003) afirmam que o marketing de relacionamento representa uma mudança de paradigma para a área de Marketing, migrando de um foco de compras e transações para outro de retenção e relações. O papel do marketing de relacionamento apresenta sua importância quando o foco é a manutenção de clientes, uma vez que se faz necessário a criação de estratégias de relacionamento que fortalecem essa relação com as empresas.

Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), o termo marketing de relacionamento tem sido muito usado para descrever o tipo de atividade de marketing destinada a criar relacionamentos duradouros com clientes.

Para que exista uma relação, é importante um mínimo de conhecimento entre as partes. Borba (2004) defende que é importante conhecer os clientes, pois assim, seus gostos e desejos serão identificados e os produtos e serviços elaborados conforme sua necessidade, surgindo uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

Com isso, o relacionamento com os clientes precisa fazer parte da essência e do cotidiano da empresa, utilizado ainda de forma estratégica não apenas para atraí-los, mas como ferramenta de fidelização, criando um relacionamento duradouro e saudável. Torres (2012) afirma que o poder de escolha está com o consumidor, é preciso conhecer os gostos, desejos e expectativas dos clientes, fornece os subsídios essenciais para a criação de uma comunicação direcionada, personalizada e assertiva.

De acordo com Monti (2013), é fundamental considerar que o cliente, qualquer que seja, quer ser único. Para conquistar lealdade do cliente é necessário encontrar formas de tornar a sua vida mais fácil, uma vez que cada vez mais o que ele quer é conveniência. Percebe-se a necessidade desse conhecimento por parte da empresa para agradar ao máximo seus clientes, e mesmo assim o risco de não satisfazê-los existe.

Segundo Vavra (1993), perder um cliente insatisfeito pode ser mais prejudicial do que parece. Um cliente magoado pode transmitir suas queixas a outros nove clientes atuais ou potenciais, multiplicando por nove o grau de insatisfação. Já Dellcorso (2008) diz que um cliente satisfeito faz um marketing positivo para aproximadamente quatro pessoas, enquanto um insatisfeito faz um marketing negativo para, no mínimo, onze pessoas. Para corrigir esse marketing negativo, serão necessários altos investimentos que em muitas vezes são incapazes de reverter o quadro.

Sabe-se que na era das redes sociais o alcance desses clientes satisfeitos e insatisfeitos foge qualquer tipo de controle. Zuini (2012) afirma que toda empresa presente

nas redes sociais sabe que um dos principais benefícios é ter contato direto com seu público. Isso, porém, pode se tornar um problema em alguns casos.

De acordo com Ribeiro (2011), facilmente uma pessoa tem mais 200 seguidores no *Twitter*, 400 amigos no *Facebook*, um *Blog* e ela conversa com várias pessoas ao mesmo tempo via redes sociais. Em outras palavras, um cliente insatisfeito não espalha mais para nove ou onze pessoas de seu círculo de amigos, espalha para uma legião que nem ele mesmo conhece.

Cada vez mais a comunicação entre as pessoas acontece via redes sociais, daí a necessidade constante de estudo e conhecimento dos clientes. Ao comprar um produto ou serviço o cliente espera não ser desapontado pela empresa, que por sua vez espera satisfazer e fidelizá-lo.

À medida que isso acontece, as empresas criam bancos de dados com todas as informações importantes dos clientes.

### **3.2 Criando e utilizando um banco de dados**

Um banco de dados de clientes é um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais atualizado, acessível, prático e organizado para fins de marketing, tais como geração de indicações, venda de um produto ou serviço ou manutenção do relacionamento com os clientes (KOTLER e KELLER, 2006).

Conhecer os clientes gera uma infinidade de informações para as empresas, que podem agrupar esses dados em um banco de dados. Entretanto, segundo Ynonye (2011) as empresas, ao cadastrarem um novo cliente ou contato em sua base de dados, em sua maioria, não tem o cuidado de preencher com fidedignidade todos os dados do cliente.

Informações tratadas indevidamente não geram qualquer retorno para as empresas. Por outro lado, uma base de dados consistente fornece informações valiosas, tais como: quantidade de clientes do sexo masculino e feminino, faixa etária e renda, principais profissões, ou mesmo possibilita a sua utilização em ações e campanhas específicas, por exemplo, envio de SMS e email marketing.

Segundo Vavra (1993), o banco de dados é capaz de vincular clientes às empresas como nunca. Esse vínculo sustenta o pós-marketing pela retenção de clientes de duas maneiras especiais: reconhecimento e relevância.

Reconhecimento significa conhecer ativamente o valor de um cliente, percebendo sua existência e estabelecendo um conhecimento de suas necessidades e desejos específicos. A relevância será resultado da aplicação do reconhecimento. Os clientes sentirão o interesse da empresa por eles ao observarem a forma como produtos e serviços atendem às suas necessidades específicas (VAVRA, 1993).

Madruga (2006) afirma que existem diversas vantagens para se utilizar o banco de dados em uma empresa, tais como:

- Extinção das pilhas de papéis, diminuindo o tempo de procura e resposta às informações.
- Diminuição do trabalho braçal, uma vez que as informações são atualizadas constantemente, aumentando também a segurança, já que apenas quem tem autorização poderá ter acesso a elas.

Os conceitos apresentados por Madruga (2006) mostram a agilidade que o banco de dados oferece à empresa quando da necessidade de acessar tais informações, além de garantir a segurança e minimização de erros, melhorando o relacionamento com os clientes.

Bretzke (2001) afirma que o relacionamento é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. As empresas precisam criar oportunidade de relacionamento com seus clientes, para isso precisam conhecê-los e arquivar todas essas informações em um banco de dados, gerando relações duradouras.

Esse desenvolvimento de vínculo com os clientes está relacionado à gestão do relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management – CRM*). De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 151):

“Trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Por ponto de contato com o cliente, entende-se qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou produto.”

CRM envolve capturar os dados do cliente em todos os setores da empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa (VAVRA, 1993).

### 3.3 Processos de fidelização de clientes

Fidelizar o cliente é importante, assim como reativar clientes insatisfeitos por meio de estratégias específicas. Percebe-se que este assunto ainda não é tratado pelas empresas com a mesma atenção dada aos programas para “possíveis novos clientes” e/ou “clientes ativos”.

De acordo com Almeida (2011), existem cinco estratégias para fidelizar os clientes:

1. Conhecer a clientela: o importante é captar a maior quantidade de informações dos clientes, gerando um banco de dados potente.
2. Estabelecer vínculos: Seja no mundo físico ou virtual, permitir que o cliente possa registrar pedidos, sugestões ou reclamações, gerando relacionamento.
3. Fazer das novidades um novo contato: utilizar as mídias para divulgar aos clientes as novidades.
4. “Mimar” o cliente: uma excelente forma de conquistar clientes é oferecendo mimos exclusivos, como camisa do seu time de futebol, vinho de sua preferência ou canetas especiais para colecionadores. É importante conhecer bem o cliente antes desse tipo de ação.
5. Render-se às redes sociais: cada vez mais as pessoas comentam em suas redes as experiências boas e más. Se forem más, elas vão repercutir com mais força. As empresas precisam estar dentro das redes sociais para entender o que o mercado está falando sobre sua marca.

A fidelização remete ao conceito de que os clientes procuram se associar com marcas ou organizações que agreguem algum valor ou vantagem competitiva à sua vida. Segundo Fernandes (2013), algumas empresas mais sofisticadas criaram Programas de Fidelidade após descobrirem que os clientes não querem só um produto ou serviço de qualidade, mas buscam ter alguma vantagem por ser cliente.

Por outro lado, nem todas as empresas conseguem olhar para o cliente perdido com a mesma atenção dada aos demais. Algumas, entretanto, estão desenvolvendo Programas de Recuperação de Créditos e Clientes com foco no cliente que por algum motivo deixou de honrar seus compromissos financeiros. Esses programas, abordados de forma mais detalhada nos próximos tópicos, buscam recuperar não apenas o crédito, mas o cliente.

### 3.4 Marketing de Relacionamento x Recuperação de Créditos

Entendendo que o cliente já é conhecido pela empresa para que se estabeleça uma relação mínima de confiança, os bancos estão desenvolvendo ações de marketing de relacionamento com foco nos clientes inadimplentes. Isso mostra a preocupação com seus clientes, partindo do pressuposto de que “estão inadimplentes”, mas isso não apaga o histórico e relacionamento estabelecido no momento da venda.

De acordo com Moraes (2013), com o aumento da inadimplência, as empresas de recuperação de crédito tiveram que adotar tecnologias como SMS, 0800, redes sociais, aplicativos e *chats* para chegar a um acordo com os clientes em débito. Quem realiza a cobrança teve que adequar sua forma de agir em virtude da resistência e da insatisfação por parte dos clientes inadimplentes ao receberem ligações no trabalho ou em momentos de lazer. Ainda de acordo com Moraes (2013), o *Facebook* tornou-se uma ferramenta importante para localizar os devedores, abrindo mais um canal de contato com os clientes para negociarem a qualquer tempo ou lugar.

As empresas de recuperação de crédito, chamadas de assessorias ou escritórios de cobrança, surgiram no contexto dos elevados índices de inadimplência e falta de *expertise* por parte dos credores em recuperar o crédito inadimplido. Inúmeras empresas se especializaram no segmento e oferecem ao mercado seus serviços de cobrança.

O momento da abordagem do inadimplente é uma ação bastante delicada para a recuperação do crédito, a empresa de cobrança precisa entender o porquê da inadimplência e propor condições para quitação do débito. De acordo com Stillo (2013), o objetivo é mostrar ao cliente que as empresas de recuperação de créditos atuam como facilitadoras na regularização da dívida e na retomada ao acesso às linhas de crédito.

#### 3.4.1 Os Programas de Recuperação de Créditos

De acordo com Jesus (2003), os chamados programas de fidelização buscam, através de campanhas de persuasão personalizada, construir e manter a fidelidade de clientes e consumidores. Identifica-se certa diferença para com os clientes inadimplentes, não sendo costume para as organizações o desenvolvimento de ações voltadas a esse grupo.

Percebendo a forma displicente com que muitas vezes os clientes inadimplentes eram tratados, os bancos começaram a estruturar Programas de Recuperação de Créditos (PRC) com foco nesse segmento, objetivando não apenas recuperar o crédito, mas trazer o cliente, mesmo que temporariamente, ao mercado do consumo.

Um problema inesperado, perda de parte da renda familiar, doenças na família, descontrole financeiro, tentação em contrair novos empréstimos, muitos são os motivos que levam ao endividamento. Segundo Moraes (2013), o banco terá sucesso se souber entender por que a pessoa entrou na inadimplência e fazer com que ele continue cliente. Precisam tratar os clientes de forma diferenciada.

Os Programas de Recuperação de Créditos desenvolvidos pelos bancos e outras empresas caminham pelo viés da conscientização, mas o foco principal é recuperar o crédito e o cliente inadimplente.

Através de pesquisas documentais na Empresa X, parceria do Banco A, identificam-se alguns dos principais Programas de Recuperação de Créditos praticados pelo mercado:

- Feirão Limpa Nome: serviço que oferece ao consumidor a possibilidade de negociar suas pendências financeiras diretamente com os credores. Percebe-se uma abertura maior por parte das empresas em negociar os débitos com os clientes, demonstrando certo interesse em trazê-lo para perto, conhecer sua vida e negociar os valores em aberto. A ação é destinada a pessoas que queiram negociar suas dívidas com condições especiais de pagamento. Os clientes poderão quitar suas pendências financeiras com algumas instituições.
- Café com Desconto: serviço promovido por alguns bancos que, nessa ação específica, promovem e convidam os clientes inadimplentes para um café da manhã com seus gerentes e assessorias ou escritórios de cobrança com o intuito de negociar o débito. Acredita-se que o ato de levar o cliente a um ambiente neutro favoreça a negociação amigável.
- Mesas de Negociações: os bancos estruturaram “Mesas de Negociações” que olham exclusivamente para os casos que estão em cobrança. Levam em consideração, inclusive, fatores externos, como catástrofes naturais, alto índice de desemprego, doenças em massa. Dito isto, entende-se que após enchentes atingirem uma determinada região ou comprovação do alto índice de desemprego, as Mesas de Negociações entram no circuito criticando e analisando esses casos, podendo ou não conceder benefícios para os inadimplentes que, comprovadamente, estão sofrendo

com questões imprevisíveis. Percebe-se, novamente, uma grande preocupação com o estado físico, emocional e financeiro do cliente inadimplente.

- Campanhas de Recuperação de Créditos (CRC): após identificação do aumento do lucro com a recuperação do crédito “perdido”, os bancos criaram as CRC’s. Essa estruturação das CRC’s promove a recuperação do crédito e cliente como ação e se estende por toda a rede ligada aos bancos, como agências e assessorias ou escritórios de cobrança.

Observa-se que, costumeiramente, os Programas de Recuperação de Créditos têm um olhar financeiro, já que buscam recuperar o crédito perdido, mas focam também no cliente, evitando a ruptura e a quebra do relacionamento estabelecido no momento da venda. Por mais contraditórios que pareçam “Marketing de Relacionamento” e “Cobrança”, percebe-se que os bancos estão cada vez mais interligando e associando esses dois termos, aparentemente, tão distantes.

Os Programas de Recuperação de Créditos mostram a importância que os clientes têm para os bancos, mesmo como inadimplentes. As ações de marketing deixaram de considerar apenas o momento da venda e estão avançando pelo ciclo completo da vida do cliente dentro da organização. Olhar para o cliente inadimplente sob a ótica de trazê-lo ao mercado com o “nome limpo”, tem sido uma grande preocupação dos credores.

De acordo com Machado (2013), um dos papéis das empresas de cobrança, além de cobrar o consumidor inadimplente, é manter o cliente. A recuperação do crédito precisa acontecer e, muitas vezes, de forma incisiva, mas sempre com respeito e demonstrando o desejo de ajudar o inadimplente a resolver sua situação.

### 3.4.2 Elementos que fidelizam os clientes no momento da cobrança

Planos de milhagens, benefícios para compradores frequentes e venda agregada são algumas das estratégias utilizadas pelas empresas para atrair e reter os clientes. Os clientes inadimplentes começam a perceber que os credores estão formatando estruturas e políticas de cobrança para fidelizá-los.

De acordo com Padilha (2011), a política de negociações precisa ser estabelecida levando-se em conta o tipo de produto negociado e a intensidade da relação com o cliente depois de fechado o negócio. Isso não significa dizer que todo cliente terá 5, 10 ou 15% de desconto, depende de cada cliente e produto.

A partir de informações da Empresa X, empresa especializada em serviços de cobrança e parceira do Banco A, foram identificados alguns elementos dentro dos PRC's para fidelizar os clientes, como:

- Condições de parcelamento: o simples fato de renegociar a dívida e oferecer a vantagem do parcelamento é um grande diferencial. Nem todas as organizações possuem essa abertura para parcelamento das dívidas, utilizado como estratégia para fidelizar o cliente no momento da cobrança. Em muitos casos percebe-se que o inadimplente fica satisfeito com a simples condição de parcelamento, qual seja, apenas pelo fato do banco propor seu retorno ao mercado de consumo.
- Política de descontos: dependendo da faixa de atraso (30, 60 ou 90 dias de atraso, por exemplo) e valor total da dívida, o banco negocia uma política de descontos através de tabela pré-definida. Cada cliente será cobrado de acordo com seu perfil, ou seja, não se pode cobrar alguém com atrasos frequentes do mesmo modo como se cobra outro com eventuais atrasos. A tabela 02 esquematiza um modelo de segmentação de cobrança, para cada fase ou faixa de atraso da dívida, o banco oferece uma condição especial de desconto.
- Recebimento sem juros: com a criação das Mesas de Negociações, a análise dos “casos especiais” pelo banco tornou-se mais frequente. Ao receberem um caso específico, e assim o banco decidir, é possível negociar o débito com desconto total ou parcial sobre os juros.
- Recebimento sem entrada: é comum os bancos negociarem com os inadimplentes exigindo certo valor de entrada e o restante do saldo devedor dividido em uma determinada quantidade de parcelas. Também a partir das Mesas de Negociações, análise e aprovação pelos bancos, os débitos poderão ser negociados sem qualquer valor de entrada.
- Contrapropostas: o cliente tem a oportunidade de elaborar e oferecer uma contraproposta em relação ao valor inadimplido. O banco fica encarregado de analisar e aprovar, ou não, as contrapropostas, podendo utilizar, para isso, as Mesas de Negociações.

Fase	Faixa de Atraso	Forma de Correção do Saldo Atual	Critério de Desconto (sobre o valor corrigido)	
			À vista	A prazo
Fase 1	40 a 60 dias	12,00%	7,50%	2,50%
Fase 2	61 a 90 dias	4,99%	20,00%	5,00%
	91 a 120 dias	4,99%	20,00%	12,00%
Fase 3	121 a 180 dias	4,99%	30,00%	20,00%
Fase 4	181 a 360 dias	4,99%	50,00%	40,00%
Fase 5	361 a 720 dias	0,00%	70,00%	60,00%
Fase 6	acima de 721 dias	0,00%	80,00%	70,00%

Tabela 02: Segmentação das dívidas por faixa de atraso.  
Fonte: Banco Privado, 2012.

Como os bancos estão focando nos clientes inadimplentes, constantemente estão planejando e desenvolvendo estratégias de fidelização dos clientes no momento da cobrança. É papel da organização analisar de forma crítica os casos dos clientes inadimplentes e sinalizar qualquer incoerência. Segundo Moraes (2013), o consumidor realmente parece estar viciado em receber descontos na hora da negociação.

Inicialmente, as operações de cobrança eram centralizadas assim como toda logística, gestão e estratégias desenvolvidas pelos bancos. Pela quantidade de operações e volume de negociações, administrar todo esse sistema tornou-se inviável, abrindo mercado para as empresas de cobrança ou assessoria e escritórios de cobrança. Já que foi inevitável a terceirização, o grande desafio passou a ser ajustar as diversas operações e padronizar o atendimento, antes realizado internamente pelo banco.

### 3.4.3 Terceirização e centralização da cobrança

A prática de contratar terceiros surgiu nos Estados Unidos antes da Segunda Guerra Mundial e consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de 1950 com o desenvolvimento acelerado da indústria (LEIRIA & SARATT, 1995).

O fenômeno terceirização não é novidade no Brasil, desde a década de 1970 existem registros de casos, porém como um instrumento meramente complementar à atividade produtiva. No início da década de 1990, no entanto, a terceirização virou uma espécie de “onda” no meio empresarial, um dos aspectos de uma grande reestruturação produtiva (CARDOSO, 2012).

Martins (2001) afirma que a terceirização consiste na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa. A principal vantagem, sob o aspecto administrativo, seria a de se ter alternativas para melhorar a qualidade do produto ou serviço vendido e também a produtividade. Adotando a terceirização, a empresa poderá concentrar seus recursos e esforços na sua própria área produtiva, na área de sua especialidade.

O risco não está ausente quando da contratação de empresas terceirizadas, pois há o risco de contratar empresas inadequadas para realizar os serviços. Aquele que pretende terceirizar precisa confiar no parceiro e buscar a qualidade do produto e do serviço.

Através de pesquisa documental, a Empresa X, assessoria de cobrança terceirizada do Banco A, destacou as principais diferenças da terceirização e internalização dos serviços de recuperação de crédito. O crescimento das movimentações financeiras e volume de clientes inadimplentes fez com que os bancos buscassem no mercado braços confiáveis junto ao processo de recuperação de créditos. A preocupação dos bancos é tamanha que existem políticas específicas para a contratação de assessorias e escritórios de cobrança, ou seja, as empresas terceirizadas tiveram que se adequar às exigências dos bancos para o estabelecimento e a continuidade da parceria.

Terceirizar implica entregar a terceiros seus clientes, e quando se fala em “cobrança” a atenção de ambas as partes precisa ser redobrada. Cobrar o cliente de forma indelicada, com descaso e sem educação, descumprindo as normas e leis que regem o segmento é, no mínimo, um risco. Entregar sua carteira de inadimplentes a terceiros é correr o risco da cobrança não ser tão personalizada como se fosse internamente, já que não existiu qualquer tipo de relacionamento entre o negociador terceirizado e o cliente inadimplente, principalmente quando a cobrança acontece por telefone.

Já com a centralização e internalização da cobrança, pode-se alcançar um maior controle sobre os acontecimentos operacionais. A empresa tem a oportunidade de desenvolver o plano operacional, as etapas da cobrança e estabelecimento das melhores práticas.

Além de acompanhar diariamente em ambiente próprio a operação, a centralização permite um maior gerenciamento das metas, acompanhamento de perto do crescimento e evolução dos negociadores, acompanhamento das dificuldades e demais informações.

Com isso, algumas empresas têm apostado na centralização e estruturação de seu próprio setor de cobrança, contratando profissionais do mercado e tecnologia de ponta.

## **4 METODOLOGIA**

A pesquisa se justifica pelo interesse em investigar a efetividade dos programas de recuperação de créditos de instituições financeiras na fidelização de clientes, a partir do interesse dos bancos de manter os clientes devedores ativos, exposto anteriormente por Manfio (2007) na tabela 01.

Serão apresentados neste capítulo os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste trabalho.

Uma metodologia pode ser definida como um conjunto de regras para se tentar solucionar um problema, e que no método científico as regras são gerais, passíveis de erros e necessitam da imaginação e intuição do pesquisador (MAZZOTT E GEWANDSZNAJDER, 2002).

De acordo com Markoni e Lakatos (2005), é através da metodologia que são esclarecidos os métodos aplicados para a elaboração de um trabalho científico, ou seja, as ferramentas necessárias para a construção de determinado trabalho.

O trabalho apresenta análises e interpretações de literaturas relacionadas ao mercado de crédito e cobrança, bem como a utilização estratégica de ações de cobrança como forma de fidelizar clientes do banco, chamado “Banco A”.

### **4.1 Delineamento da Pesquisa**

A presente pesquisa é considerada estudo de caso uma vez que abordou clientes de apenas um banco, identificado como Banco A, recuperados a partir de ações de cobrança de uma única assessoria terceirizada, identificada como Empresa X.

#### **4.1.1 Estudo de caso**

Segundo Gil (1995), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Através de pesquisa documental, um breve histórico do Banco A e Empresa X são apresentados nos tópicos seguintes.

#### 4.1.1.1 Sobre o Banco A

O Banco A foi fundado em 1943 e tinha uma visão inovadora: ser um banco democrático, presente em todo o País, a serviço de seu desenvolvimento econômico e social. Seus principais clientes são imigrantes, lavradores e pequenos comerciantes, além do público tradicional das casas bancárias, formado por empresários e grandes proprietários de terras e foi o primeiro banco nacional a colocar seus gerentes para atender o público.

Com mais de 44 mil pontos de atendimento, 55 milhões de clientes, sendo 24 milhões de correntistas, o Banco A foi apontado como a 6ª marca mais valiosa de banco do mundo em 2011, em levantamento feito pela consultoria *Brand Finance* em parceria com a revista inglesa *The Banker*.

#### 4.1.1.2 Sobre a Empresa X

A Empresa X surgiu no mercado há mais de 16 anos para atuar como interlocutora entre seus parceiros e clientes, na área de recuperação de crédito, atuando em todo o território nacional. A Empresa X atua em uma régua de cobrança contínua, desde a Cobrança Amigável à Judicial, com ações de cobrança definidas a partir de um planejamento estratégico, que envolve estudo de perfil de cada carteira, visando uma rápida recuperação de crédito e clientes.

Para atender a toda essa demanda nacional, possuem Unidades de Apoio Operacional em Porto Alegre, Florianópolis, São Paulo, Salvador, Recife, Teresina, São Luís e Manaus, além da matriz em Fortaleza. Além do segmento bancário, atendem Securitizadoras, Concessionárias de Serviços Públicos, Telecom, Varejo e Construtoras, sempre recuperando créditos e clientes inadimplentes.

#### 4.1.2 Pesquisa Exploratória

Ruiz (1996) explica que o objetivo da pesquisa exploratória consiste numa caracterização inicial do problema, de sua classificação e de sua correta definição. Cervo e

Bervian (2002) afirmam que a pesquisa exploratória é aquela onde as informações são retiradas do ambiente onde estão inseridas.

Segundo Honorato (2004), a pesquisa exploratória tem como objetivos descobrir ideias e percepções de estudos mais elaborados.

De acordo com Malhotra (2011), o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou examinar um problema ou situação para se obter conhecimento e compreensão.

Percebe-se que a pesquisa exploratória pode ser utilizada a partir da determinação de objetivos principais e a busca por mais informações sobre determinado assunto.

#### 4.1.3 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa foi realizada por meio de dados secundários e pesquisa documental, um levantamento teórico sobre o mercado de crédito e cobrança, bem como sobre marketing de relacionamento associado à fidelização de clientes devedores, utilizando, para tanto, livros, arquivos eletrônicos, publicações, revistas e informações fornecidas pela empresa de cobrança. O banco e a empresa especializada em serviços de cobrança não autorizaram a divulgação de seus nomes, identificados como: “Banco A” e “Empresa X”, respectivamente.

Para Gil (1995), a pesquisa bibliográfica se utiliza, fundamentalmente, das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto. Corroborando Fachin (2001) ao afirmar que a pesquisa bibliográfica fundamenta-se na consulta do acervo bibliográfico, que é um manancial inesgotável de sabedoria humana.

De acordo com Vergara (2004), pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

#### 4.1.3 Pesquisa Qualitativa e Quantitativa

De acordo com Malhotra (2011), é preciso efetuar pesquisas qualitativas para que se possa compreender o problema, pois este tipo de pesquisa apresenta uma forma não estruturada, que permite interpretar a subjetividade do sujeito, que tem uma relação com a realidade.

Esse tipo de pesquisa também requer uma aproximação maior do pesquisador no seu estudo, principalmente antes da elaboração do projeto em si, uma vez que ela propiciará um melhor delineamento das questões, das coletas e do grupo a pesquisar (DIEHL, 2004).

Segundo Oliveira (2002), a pesquisa quantitativa indica a quantificação de dados, empregando dados estatísticos, numerando e avaliando dados.

Roecsh (1999) diz que este tipo de pesquisa tem por finalidade obter informações sobre determinada população de forma objetiva, desta forma, os resultados encontrados são observáveis e mensuráveis.

#### **4.2 Métodos de coleta de dados**

Foram realizadas entrevistas por telefone com clientes que quitaram seus débitos de cartão de crédito, com o intuito de compreender sua reação em relação às ações de cobrança promovidas pelo Banco A, através da Empresa X.

Antes de aplicar a pesquisa, foram realizados testes com 3 (três) voluntários para possíveis ajustes no instrumento de pesquisas, quanto a: disposição das perguntas, interpretação e compreensão das perguntas por parte dos clientes e relevância das questões.

#### **4.3 Universo e Amostra**

De acordo com Martins e Fonseca (1996), universo ou população é o conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam pelo menos uma característica em comum.

A população pode ser finita ou infinita. Na prática, quando uma população é finita, com um número muito grande de elementos, considera-se como população infinita (MARTINS E FONSECA, 1996).

Considerando os meses de janeiro a maio de 2014, existem, aproximadamente, no banco de dados da Empresa X utilizada como estudo de caso, cerca de 1.000 (hum mil) clientes devedores de cartão de crédito que quitaram totalmente seu débito. Em virtude do tamanho da população, foi utilizada uma amostra representativa da população.

De acordo com Vergara (2004), amostra é uma parte do universo escolhida sobre algum critério de representação. Para Markoni e Lakatos (2005), a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo, é um subconjunto do universo.

Para a determinação da amostra qualitativa, foram utilizados dois critérios: o primeiro de julgamento, dividindo a amostra em grupos segmentados de acordo com os valores das dívidas (TABELA 04) e o segundo de conveniência, considerando a sequência dos primeiros clientes que atenderem as ligações e se prontificarem a responder às perguntas.

De acordo com Malhotra (2011), a amostragem por conveniência envolve a obtenção de uma amostra de elementos baseada na conveniência do pesquisador e a amostragem por julgamento é uma forma de amostragem por conveniência na qual os elementos populacionais são selecionados com base no julgamento do pesquisador.

Hair (2005) afirma que a amostragem por conveniência permite que grandes quantidades de respondentes sejam entrevistados em relativamente pouco tempo e na amostragem por julgamento, também chamada de amostragem proposital, os respondentes são selecionados porque o pesquisador acredita que atendem aos requisitos do estudo.

A amostra quantitativa da população foi definida por 200 (duzentos) clientes que quitaram seus débitos, considerando um nível de confiança de 95% e margem de erro de 4,96%. Considerando o primeiro critério de julgamento para a determinação da amostra, observa-se a seguinte segmentação da Base de Dados:

<b>Segmentação da Base de Dados</b>	
<b>Valor da Dívida</b>	<b>Quantidade de Clientes</b>
Até R\$ 500,00	384
R\$ 501,00 a R\$ 1.500,00	329
R\$ 1.501,00 a R\$ 3.000,00	107
R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00	80
R\$ 5.000,00 a R\$ 7.500,00	35
R\$ 7.501,00 a R\$ 10.000,00	35
Acima de R\$ 10.000,00	30
<b>Total de Clientes</b>	<b>1000</b>

Tabela 03: Segmentação da Base de Dados.  
Fonte: Autor, 2014.

Para a seleção dos entrevistados, foram considerados 20% dos clientes segmentados em cada faixa de atraso (TABELA 04), utilizando-se do critério de conveniência para entrevistar os clientes.

Sabe-se que o cliente inadimplente não consegue encerrar sua conta junto ao banco, nem mesmo quando se gera “acordo” ou “parcelamento”. Apenas com a quitação completa, o cliente, se assim desejar, poderá finalizar a sua conta bancária. Justifica-se a escolha dos

clientes que quitaram seus débitos, pelo fato de se apresentarem, após quitação, sem qualquer vínculo obrigatório com o banco, podendo ou não permanecer como clientes do banco credor.

#### **4.4 Instrumento de Coleta de Dados**

As entrevistas foram realizadas através do telefone, utilizando um questionário com perguntas fechadas, com base na escala de Likert de 5 (cinco) pontos, opções binárias e múltipla escolha.

De acordo com Malhotra (2011), a escala Likert é uma das escalas por itens mais amplamente usadas, onde os entrevistados devem indicar seu grau de concordância marcando uma das cinco categorias de resposta.

Para investigar a reação dos clientes devedores em relação às ações de cobranças, foi utilizado questionário fechado, com questões de fácil codificação e tabulação para análise objetiva.

De acordo com Carvalho (2002, p. 156):

“Tanto o questionário, quanto o formulário, por se constituírem de perguntas fechadas, padronizadas, são instrumentos de pesquisa mais adequados à quantificação, porque são mais fáceis de codificar e tabular, propiciando comparações com outros dados relacionados ao tema pesquisado. As perguntas devem ser ordenadas, das mais simples às mais complexas”.

Para Markoni e Lakatos (2005), uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação destes, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa. Em relação a essa interpretação de dados, Gil (1995) diz que tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Os clientes entrevistados possuem conta no Banco A, mas receberam ações de cobrança da Empresa X, que atua há mais de cinco anos como parceira na recuperação de créditos e clientes.

A pesquisa obedeceu aos critérios expostos acima e os dados coletados foram analisados e interpretados. O capítulo seguinte mostra os resultados da pesquisa.

## 5 DESENVOLVIMENTO, ANÁLISE E RESULTADOS

Após coleta e tabulação dos dados, estes foram analisados com o intuito de: verificar a resposta dos clientes devedores de cartão de crédito às estratégias de recuperação de crédito, bem como identificar a reação dos clientes após quitação do débito em termos de abandono ao banco ou sua permanência como cliente.

Observa-se uma relação direta entre os objetivos específicos e a teoria abordada ao longo deste trabalho. A tabela 05 apresenta a relação das questões aplicadas na pesquisa junto aos clientes e a teoria estudada:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TEORIA	QUESTÕES
Investigar as estratégias de recuperação de créditos de bancos voltadas para os clientes devedores de cartão de crédito.	Pesquisas bibliográficas: Moraes (2013), Jesus (2003), Moraes (2013). Pesquisa documental, através de informações fornecidas pela empresa especializada em cobrança.	<b>Não se aplica</b>
Verificar a resposta dos clientes devedores de cartão de crédito às estratégias de recuperação de crédito	<p>- Ações de cobrança e a reação dos clientes após utilização (Moraes, 2013, p. 41 deste trabalho).</p> <p>- Estratégias de cobrança e a reação dos clientes após utilização (Almeida 2011, p. 40 deste trabalho).</p> <p>- Elementos estratégicos que fidelizam os clientes no momento da cobrança e a reação deles após utilização (Padilha, 2011, p. 43 deste trabalho e informações fornecidas pela empresa especializada em cobrança).</p>	<p><b>6. Quais foram as formas de ações de cobrança que você recebeu (múltipla escolha);</b></p> <p><b>7. Qual a quantidade total de ações de cobrança você acredita ter recebido;</b></p> <p><b>8. A condução da negociação foi realizada de forma agressiva;</b></p> <p><b>9. O negociador foi claro ao me informar as condições da dívida;</b></p> <p><b>10. Senti-me constrangido ao receber ligações no trabalho;</b></p> <p><b>11. Fiquei satisfeito com as condições diferenciadas de pagamento</b></p> <p><b>12. A condução da negociação foi realizada de forma cordial;</b></p> <p><b>13. Senti-me injustiçado ao receber ações de cobrança</b></p> <p><b>14. Fiquei satisfeito com o resultado da negociação realizada</b></p> <p><b>15. Senti-me pressionado pelo negociador a fechar um acordo</b></p> <p><b>16. Você foi tratado pelo nome;</b></p>

		<p><b>17. Você foi ameaçado pelo negociador;</b></p> <p><b>18. Você teve a chance de fazer uma contraproposta ao banco;</b></p> <p><b>19. Sua contraproposta foi aceita pelo banco;</b></p> <p><b>20. Que condições de pagamento foram apresentadas a você (múltipla escolha).</b></p>
<p>Identificar a reação dos clientes após quitação do débito em termos de abandono ao banco ou fidelidade ou preferência em caso de permanência como cliente do banco</p>	<p>Fidelização dos clientes através dos programas de fidelização (Jesus, 2003, p. 41 deste trabalho).</p>	<p><b>21. Você possui conta em outro banco;</b></p> <p><b>22. Você continua cliente do banco credor e que o cobrou;</b></p> <p><b>23. Você tem intenção em permanecer como cliente desse banco;</b></p> <p><b>24. Você pretende continuar cliente do banco porque;</b></p> <p><b>25. Por que você não continua cliente do banco credor;</b></p> <p><b>26. Por que você não tem intenção em permanecer como cliente do banco credor.</b></p>

Tabela 04: Relação da teoria estudada e questionário aplicado.  
Fonte: Autor, 2014.

O primeiro quadrante da tabela 05 busca responder ao primeiro objetivo específico, apresentando sua relação direta aos estudos bibliográficos e às pesquisas documentais, identificando através de estudos as estratégias de cobrança utilizadas pelos bancos.

A partir do segundo objetivo específico, utilizou-se a pesquisa de campo. As questões do segundo quadrante buscam entender as respostas dos clientes às ações e estratégias de cobrança, bem como os elementos de cobrança que fidelizam o cliente no momento da recuperação do crédito.

Por fim, o terceiro quadrante busca compreender a reação dos clientes após quitação do débito em termos de abandono ou fidelidade ou preferência em caso de permanência como cliente do banco credor.

A apresentação dos resultados se deu sob a forma de gráficos e tabelas, obedecendo à ordem numérica das perguntas do questionário, “Apêndice A – Questionário”, desde estudo.

Os resultados foram divididos em três grupos: no primeiro encontra-se o perfil dos clientes entrevistados, no segundo as respostas dos clientes em relação às ações de cobrança e, por fim, a reação dos clientes em relação ao abandono ao banco ou fidelidade ou preferência em caso de permanência como cliente do banco credor.

### 5.1 Perfil dos entrevistados

Neste grupo, buscou-se identificar a distribuição do sexo, faixa etária, grau de escolaridade e renda mensal dos clientes entrevistados. Nos dados coletados, encontrou-se certo equilíbrio entre a quantidade de homens e mulheres, conforme o gráfico 01.

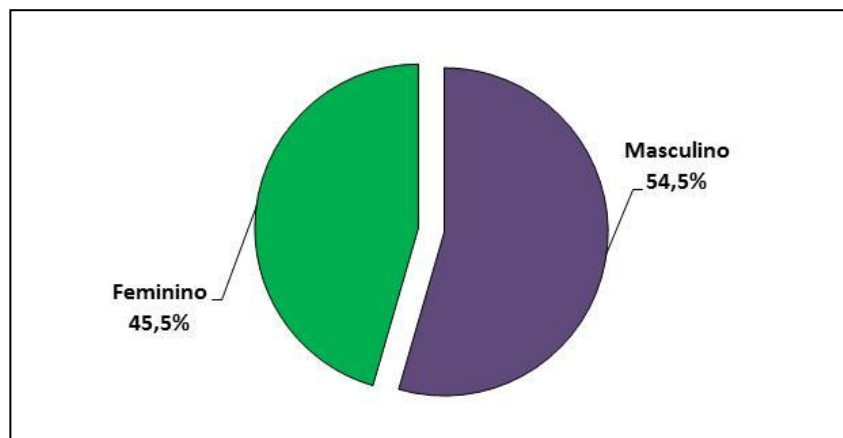


Gráfico 01: Sexo do cliente entrevistado.  
Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.  
Base de dados: 200 entrevistados.

Observa-se que cada vez mais cedo as pessoas tem acesso ao cartão de crédito, sendo 57% dos clientes entrevistados entre 18 a 35 anos, divididos entre 16,5% de 18 a 25 anos e 40,5% entre 26 a 35 anos.

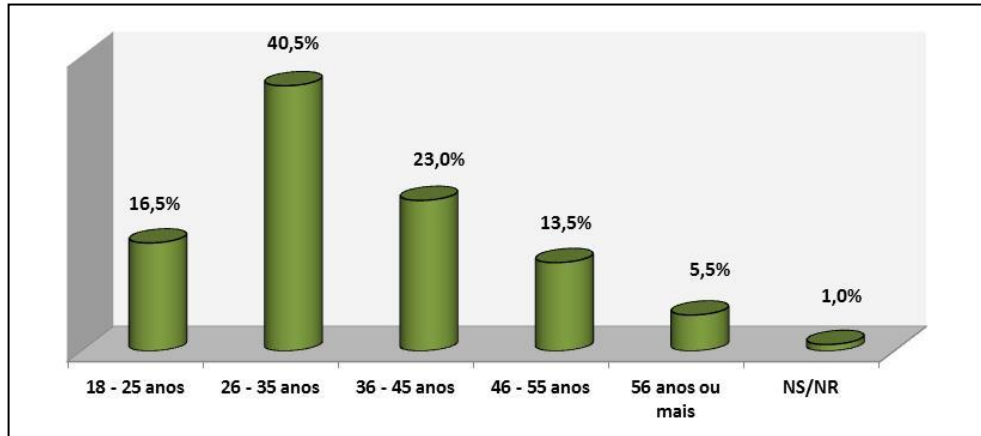


Gráfico 02: Faixa etária do cliente entrevistado.

Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.

Base de dados: 200 entrevistados.

Em relação ao grau de instrução, conforme o gráfico 03, observa-se que 65,5% dos clientes entrevistados estão em níveis escolares até o ensino médio. Essa informação corresponde ao posicionamento do Banco A, conhecido por atender a população em massa, permitindo que muitos tenham acesso ao cartão de crédito.

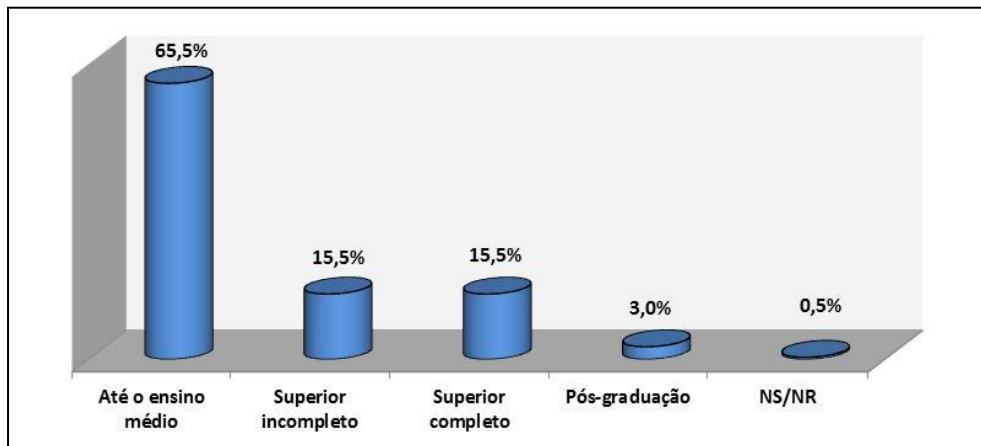


Gráfico 03: Grau de instrução do cliente entrevistado.

Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.

Base de dados: 200 entrevistados.

A renda mensal é um fator importante quando se fala em crédito. A linha lógica diz que não se pode emprestar mais do que a própria renda do cliente, sem conhecê-lo bem ou, ainda, a quem já está com parte de sua renda comprometida com outros compromissos financeiros.

O gráfico 04 mostra que 56,5% dos clientes entrevistados possuem renda entre R\$ 725,00 e R\$ 2.170,00, aproximadamente entre 1 e 3 salários mínimos, no valor de R\$ 724,00. Esse critério deve ser levado em consideração pelo credor para determinar qual o valor a ser disponibilizado para o tomador.

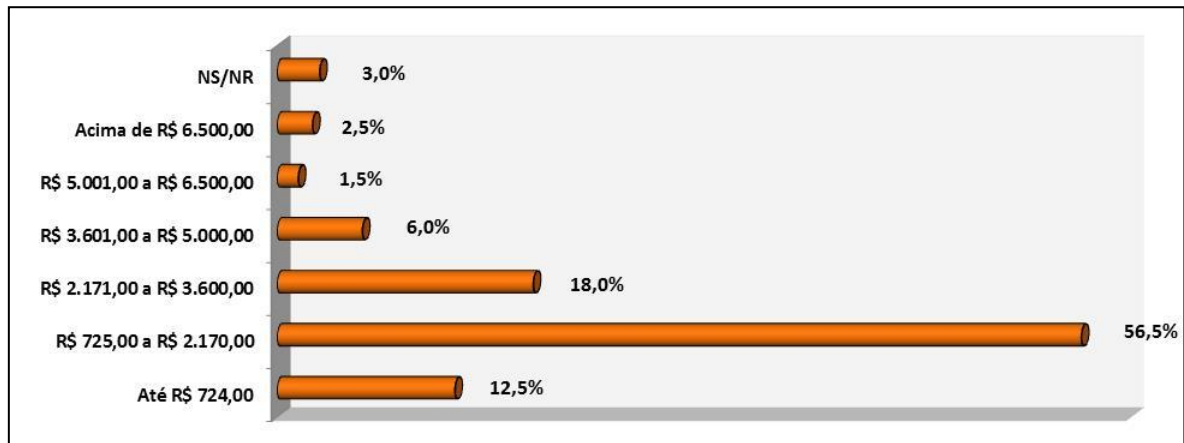


Gráfico 04: Renda mensal do cliente entrevistado.

Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.

Base de dados: 200 entrevistados.

## 5.2 Análise dos resultados

No que diz respeito às respostas dos clientes às ações de cobrança efetuadas pela Empresa X em nome do Banco A, as próximas questões buscaram entender: quais os tipos e a quantidade de ações recebidas pelos clientes inadimplentes, a utilização de estratégias de recuperação de crédito e quais os elementos que fidelizam o cliente no momento da cobrança.

O gráfico 05 mostra que 47,5% das ações de cobrança foram realizadas através do telemarketing. De acordo com a Empresa X, essa ainda é a forma mais comum de cobrança e a que gera melhor resultado na maioria dos segmentos. Ações do tipo SMS, 23%, são bastante utilizadas pelo seu baixo custo de envio, obtendo, ainda, um retorno passivo por parte dos clientes que entram em contato com a Central de Atendimento para tentar solucionar o débito. Ainda sob a ótica do baixo custo, percebe-se que ação do tipo email é pouco utilizada, principalmente pelos constantes ataques de *hackers* através dos endereços eletrônicos que fazem os clientes não darem atenção às mensagens de cobrança.

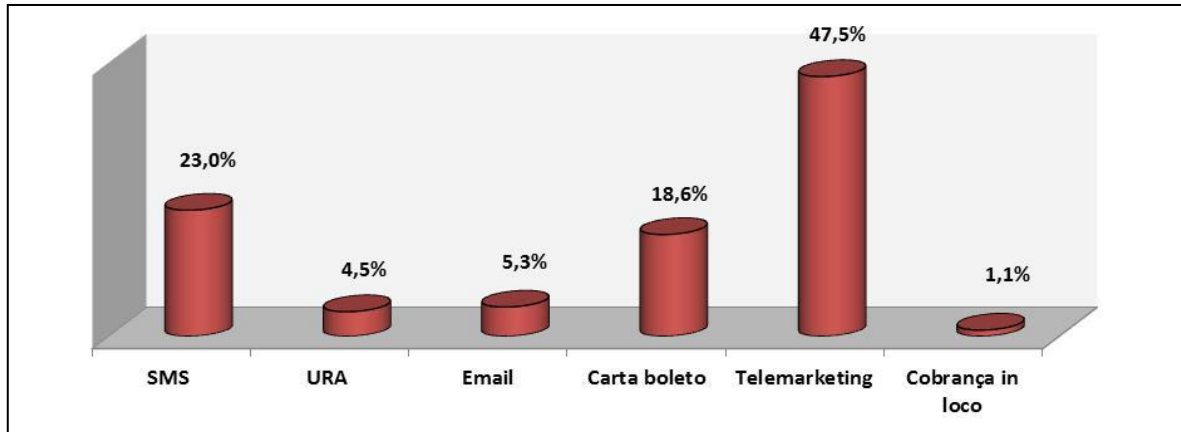


Gráfico 05: Quais foram as formas de ações de cobrança que você recebeu.  
 Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.  
 Base de dados: 200 entrevistados.

Com relação à quantidade de ações recebidas, de acordo com o gráfico 06, 68,5% dos clientes entrevistados receberam até 6 ações de cobrança, sendo 38,5% até 3 ações e 30,0% de 4 a 6 ações.

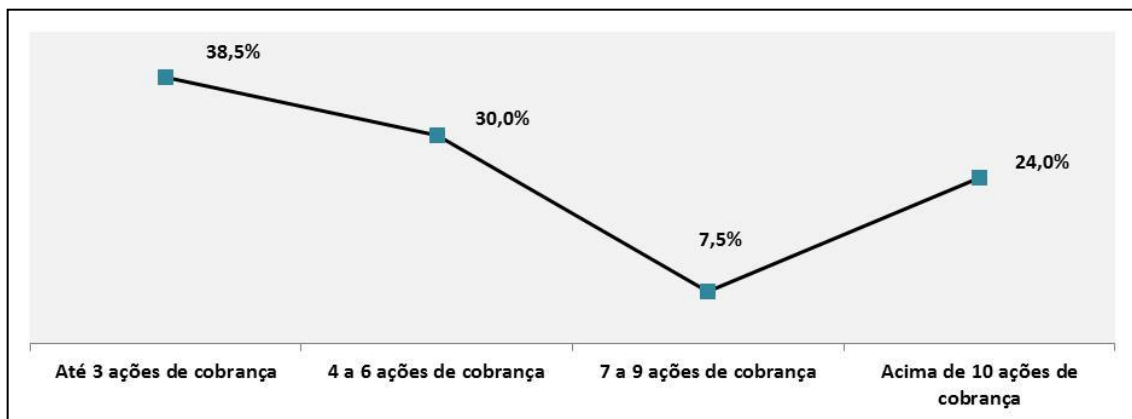


Gráfico 06: Qual a quantidade total de ações de cobrança você acredita ter recebido.  
 Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.  
 Base de dados: 200 entrevistados.

As próximas questões consideram a escala de concordância de Likert, variando de 1 a 5, sendo: 1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo), 3 (Não concordo Nem discordo), 4 (Concordo) e 5 (Concordo totalmente).

De acordo com a tabela 06, 88,5% dos clientes entrevistados discordaram em relação à agressividade da negociação, desses, 38,5% discordaram totalmente e 50,0% apenas discordaram. Esse resultado explica o longo tempo de parceria da Empresa X com o Banco A. Em se tratando de uma empresa que atua com inadimplentes, o critério relativo a uma boa

atuação na abordagem e estabelecimento de um campo de escuta, configura-se como um dos aspectos centrais da política de cobrança. Mais que um componente de ordem meramente técnica, esse indicador atua no âmbito da empatia e de uma boa comunicação entre quem cobra e quem é cobrado. Isso credencia a Empresa X e facilita a manter os clientes na condição de consumidor. Desse modo, a Empresa “limpa” o nome do cliente e, além disso, preserva seu lugar na esfera do mercado.

<b>A condução da negociação foi realizada de forma agressiva</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	38,5%
Discordo	50,0%
Nem concordo/nem discordo	5,5%
Concordo	4,0%
Concordo totalmente	2,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 05: A condução da negociação foi realizada de forma agressiva.

Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.

Base de dados: 200 entrevistados.

Os bancos costumam estabelecer uma série de regras e procedimentos aos parceiros de cobrança, inclusive em relação à clareza no repasse dos detalhes da dívida. A tabela 07 mostra que os negociadores da Empresa X são claros ao informar as condições da dívida ao cliente inadimplente, com 91% de concordância. Clareza é sinal de transparência, de estabelecimento de um pacto, mesmo em se tratando de uma relação possivelmente conflituosa.

<b>O negociador foi claro ao me informar as condições da dívida</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	2,0%
Discordo	5,0%
Nem concordo/nem discordo	2,0%
Concordo	63,0%
Concordo totalmente	28,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 06: O negociador foi claro ao me informar as condições da dívida.

Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.

Base de dados: 200 entrevistados.

Em geral, na esfera da cobrança, o próprio inadimplente costuma esquecer a sua dívida e, ao ser lembrado, implicitamente, sua má administração orçamentária e a limitação do seu poder de compra são expostas. Assim, se por um lado a clareza pode significar bom atendimento, por outro pode deflagrar um conflito no momento da cobrança.

A tabela 08 mostra que 81% dos clientes entrevistados não se sentiram constrangidos ao receber ligações de cobrança no trabalho.

A cobrança é identificada como um trabalho intensivo e, costumeiramente, emprega grande pressão sobre os devedores. Embora a teoria ressalte possíveis constrangimentos por parte dos inadimplentes, a pesquisa apresenta informações contrárias.

<b>Senti-me constrangido ao receber ligações no trabalho</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	35,0%
Discordo	46,0%
Nem concordo/nem discordo	5,0%
Concordo	7,5%
Concordo totalmente	6,5%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 07: Senti-me constrangido ao receber ligações no trabalho.  
 Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.  
 Base de dados: 200 entrevistados.

Em relação à satisfação com as condições diferenciadas, observa-se um elevado grau de concordância por parte dos clientes entrevistados. Os bancos, em especial o Banco A, estabelecem políticas especiais para os clientes que desejam negociar suas dívidas. A tabela 09 mostra que 85% dos clientes entrevistados ficaram satisfeitos com as condições de pagamentos oferecidas pelo negociador.

Castoriadis (1982) afirma que a negociação da dívida desfaz o constrangimento que vive o consumidor na condição de inadimplente. Qualquer possibilidade de renegociar uma dívida abre novas portas para que ele possa estabelecer-se, mesmo que imaginariamente, como potencial consumidor.

Observa-se que embora muitos inadimplentes fujam da possibilidade de serem cobrados, ao serem contatados, e se isso acontecer de uma forma confortável, pode ser o que eles estariam aguardando para transpor uma situação de comprometimento do seu poder de compra. De acordo com as correlações entre cidadania e consumo por Canclini (1995) na

sociedade moderna do trabalho só é cidadão quem produz e consome, o exercício da cidadania move-se, também, pelo poder de compra.

<b>Fiquei satisfeito com as condições diferenciadas de pagamento</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	6,5%
Discordo	4,5%
Nem concordo/nem discordo	4,0%
Concordo	58,0%
Concordo totalmente	27,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 08: Fiquei satisfeito com as condições diferenciadas de pagamento.  
 Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.  
 Base de dados: 200 entrevistados.

A pergunta da tabela 10 é análoga à pergunta da tabela 06, com o objetivo de confirmar a solidez da resposta. Vale ressaltar que as perguntas são opostas, mas os resultados coincidem. Os dados apontam que a Empresa X tem seus funcionários preparados para as negociações em nome do Banco A.

<b>A condução da negociação foi realizada de forma cordial</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	1,0%
Discordo	6,5%
Nem concordo/nem discordo	2,0%
Concordo	54,5%
Concordo totalmente	36,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 9: A condução da negociação foi realizada de forma cordial.  
 Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.  
 Base de dados: 200 entrevistados.

A tabela 11 mostra que 88,5% dos clientes entrevistados não se sentiram injustiçados ao serem cobrados. De certo modo, os inadimplentes sabem que quebraram um acordo pré-estabelecido com o Banco A e entendem as ações de cobrança como atividade natural do credor na tentativa de reaver o valor emprestado.

<b>Senti-me injustiçado ao receber ações de cobrança</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	41,0%
Discordo	47,5%
Nem concordo/nem discordo	6,5%
Concordo	2,0%
Concordo totalmente	3,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 10: Senti-me injustiçado ao receber ações de cobrança.

Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.

Base de dados: 200 entrevistados.

Da mesma forma, a pergunta da tabela 12 é análoga à pergunta da tabela 09, como confirmatória. O resultado da tabela 12, com 86% dos clientes entrevistados concordando com a satisfação do resultado final da negociação. Assim, ratifica a correta condução da negociação.

<b>Fiquei satisfeito com o resultado da negociação realizada</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	5,0%
Discordo	5,5%
Nem concordo/nem discordo	3,5%
Concordo	58,0%
Concordo totalmente	28,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 11: Fiquei satisfeito com o resultado da negociação realizada.

Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.

Base de dados: 200 entrevistados.

É prática do mercado de cobrança pagar um incentivo financeiro pela produção do negociador. Ou seja, quanto mais o negociador recupera débitos no mês, mais incentivo monetário obterá. Essa condição de produzir mais para receber mais, pode ser sua motivação a gerar uma pressão no cliente inadimplente com o intuito de fazê-lo firmar um acordo a qualquer preço.

A “pressão”, entretanto, pode ser conduzida com cordialidade, é o que mostra a tabela 13, onde 76% dos clientes entrevistados discordam de qualquer pressão por parte do negociador.

<b>Senti-me pressionado pelo negociador a fechar um acordo</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	31,5%
Discordo	47,5%
Nem concordo/nem discordo	6,0%
Concordo	9,5%
Concordo totalmente	5,5%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 12: Senti-me pressionado pelo negociador a fechar um acordo.  
 Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.  
 Base de dados: 200 entrevistados.

O fato de o cliente estar na condição de inadimplente não anula ou quebra a relação comercial estabelecida anteriormente, que pode ter se fragilizado pela falta de compromisso do tomador. Os programas de recuperação de créditos desenvolvidos pelo Banco A prezam pelo bom atendimento ao cliente inadimplente, acreditando que este voltará ao mercado de forma ativa, com grandes chances de consumir novamente seus produtos.

O gráfico 07 mostra que 99% dos clientes entrevistados foram tratados pelo nome. De acordo com informações da Empresa X, seus negociadores recebem em suas telas de computador a ficha do cliente com todas as informações cadastrais, como nome, CPF, valor da dívida e data do vencimento. Tratá-lo pelo nome indica um convite para uma conversa mais próxima e uma negociação mais amigável.

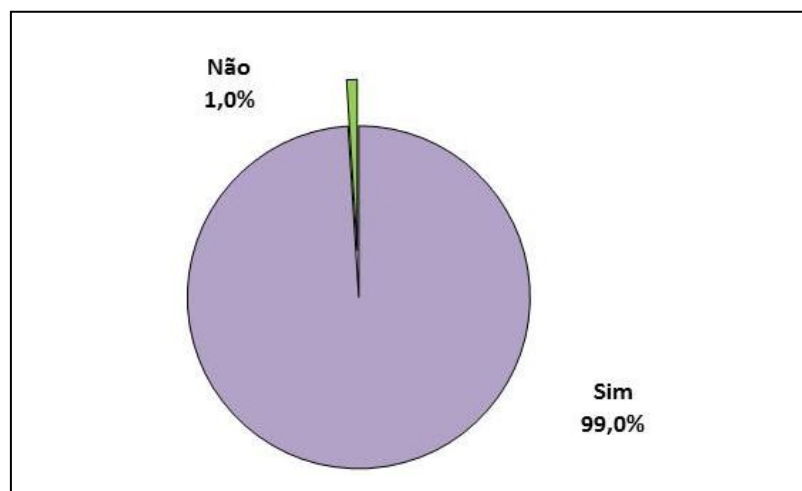


Gráfico 07: Você foi tratado pelo nome.  
 Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.  
 Base de dados: 200 entrevistados.

O gráfico 08 mostra que 96,5% dos clientes entrevistados não se sentiram ameaçados pelo negociador no momento da cobrança. As negociações tratadas pela Empresa X são firmes, mas extremamente cuidadosas para não serem conduzidas em tons de ameaças.

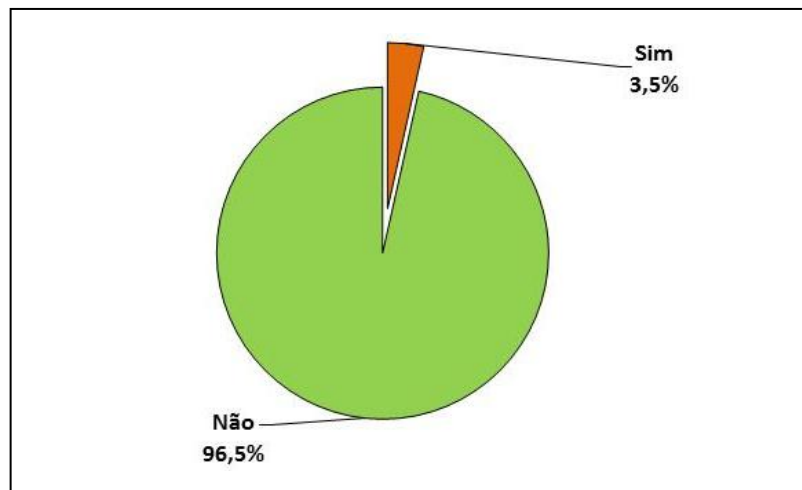


Gráfico 08: Você foi ameaçado pelo negociador.  
Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.  
Base de dados: 200 entrevistados.

As relações, sejam quais forem, são carregadas de cooperação mútua, como vias de mão dupla. O critério “ganha-ganha” precisa sobrepor à crença de “ter que tirar vantagem sobre algo ou alguém”. Em se tratando de negociações de dívidas, esse critério é ainda mais exaltado, pois o devedor espera, mesmo na condição de inadimplente, que o cobrador o escute ou ainda ofereça algum benefício para regularizar o débito. Não se trata de grandes descontos ou parcelamentos prolongados, mas o mínimo que gere um sentimento de “ganho” por parte do devedor já poderá solucionar situações potencialmente conflituosas.

A tabela 14 diz que 66,5% dos clientes entrevistados não tiveram a chance de fazer uma contraproposta ao banco. A pesquisa documental realizada mostra que o banco em questão costuma analisar casos específicos e compreender a situação em que seu cliente inadimplente está vivendo, através das Mesas de Negociações. Com isso, provavelmente os clientes não tiveram a chance de realizar uma contraproposta ao banco pela satisfação às condições ofertadas no momento da cobrança.

Você teve a chance de fazer uma contraproposta ao banco	Total
	%
Sim	33,5%
Não	66,5%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 13: Você teve a chance de fazer uma contraproposta ao banco.  
 Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.  
 Base de dados: 200 entrevistados.

De todo modo, dos 33,5% dos entrevistados que fizeram uma contraproposta ao banco, 59,7% tiveram suas contrapropostas aceitas, conforme mostra a tabela 15. O ato de ouvir, negociar e responder a qualquer argumentação do cliente é fundamental para o estabelecimento de confiança e segurança. Ao realizar essa prática, o Banco A revela sua real intenção de solucionar a situação de seu cliente devedor.

Sua contraproposta foi aceita pelo banco	Total
	%
Sim	59,7%
Não	34,3%
NS/NR	6,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 14: Sua contraproposta foi aceita pelo banco.  
 Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.  
 Base de dados: 67 entrevistados.

O gráfico 09 mostra que 79,3% receberam como condição diferenciada para pagamento o parcelamento da dívida e/ou desconto, sendo 30,7% e 48,6%, respectivamente. A teoria ressalta que esses elementos utilizados no momento da cobrança podem, além de recuperar o crédito, fidelizar os clientes.

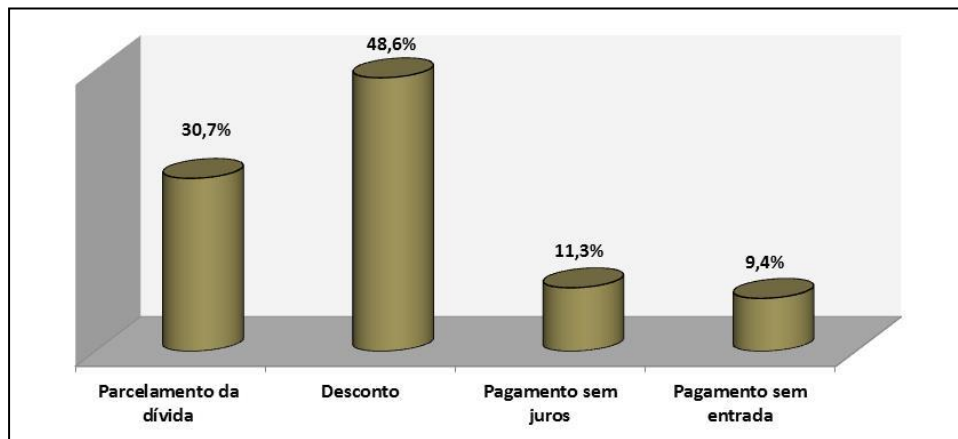


Gráfico 09: Que condições de pagamento foram apresentadas a você.  
 Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.  
 Base de dados: 200 entrevistados.

A tabela 16 mostra que 69,0% dos clientes entrevistados não são fiéis ao Banco A por possuírem conta em outros bancos.

Você possui conta em outro banco	Total
	%
Sim	69,0%
Não	31,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 15: Você possui conta em outro banco.  
 Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.  
 Base de dados: 200 entrevistados.

Após a ação de cobrança, 88,0% dos entrevistados continuam clientes do banco cobrador, como mostra a tabela 17, reforçando a ideia de que o PRC foi bem sucedido não só em negociação, mas em atendimento.

Esses dados ratificam a correta condução das negociações por parte da Empresa X e o preparo dos negociadores em relação à abordagem, argumentação com o cliente, entre outros aspectos.

<b>Você continua cliente do banco credor e que o cobrou</b>	<b>%</b>
Sim	88,0%
Não	12,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 16: Você continua cliente do banco credor e que o cobrou.  
 Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.  
 Base de dados: 200 entrevistados.

As próximas perguntas buscam identificar a reação dos clientes após quitação do débito em termos de abandono ao banco ou permanência como cliente.

E desses 88,0%, 83,0% têm a intenção de permanecer como clientes do Banco A, conforme a tabela 18.

<b>Você tem intenção em permanecer como cliente desse banco</b>	<b>%</b>
Sim	83,0%
Não	17,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 17: Você tem intenção em permanecer como cliente desse banco.  
 Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.  
 Base de dados: 176 entrevistados.

Quando questionados sobre as razões que os fazem continuar como clientes do banco, o bom relacionamento com o gerente (33,8%), o atendimento de forma personalizada (24,7%) e as facilidades com o gerente da agência (26,5%), são os fatores mais relevantes, mesmo após todas as ações de cobrança, conforme a tabela 19.

<b>Você pretende continuar cliente do banco porque</b>	<b>%</b>
Tem bom relacionamento com o gerente da agência	33,8%
É atendido de forma personalizada pelo o banco	24,7%
Tem facilidade com o Gerente da agência	26,5%
Mantém contato com o banco através da redes sociais	13,9%
Outros	1,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 18: Você pretende continuar cliente do banco porque  
 Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.  
 Base de dados: 146 entrevistados.

Os 12% dos clientes entrevistados que não continuaram como clientes do Banco A, quando questionados sobre os motivos da saída, 24,4% reclamaram dos constantes problemas em sua conta, como mostra a tabela 20. A agressividade da cobrança poderia ser um fator determinante da não permanência do cliente no banco, mas o resultado não confirma essa possibilidade.

<b>Por que você não continua cliente do banco credor</b>	<b>%</b>
Problemas constantes em sua conta	24,4%
O banco possui poucas agências e redes conveniadas	22,0%
Pela agressividade com que a cobrança é realizada	17,1%
Pela falta de atenção personalizada do gerente de conta	19,5%
Outros	17,1%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 19: Por que você não continua cliente do banco credor.

Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.

Base de dados: 24 entrevistados.

A agressividade da negociação também não representa um fator determinante para deixar de ser cliente do Banco A. A tabela 21 mostra que problemas constantes em sua conta (27,9%) e a falta de atenção personalizada do gerente de conta (27,9%) fazem dos clientes pretenderem a não permanecer como clientes do Banco.

<b>Por que você não tem intenção em permanecer como cliente do banco</b>	<b>%</b>
Problemas constantes em sua conta	27,9%
O banco possui poucas agências e redes conveniadas	11,6%
Pela agressividade com que a cobrança é realizada	11,6%
Pela falta de atenção personalizada do gerente de conta	27,9%
Outros	20,9%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 20: Por que você não tem intenção em permanecer como cliente do banco.

Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.

Base de dados: 54 entrevistados.

De acordo com Corrêa (2008), uma outra forma de obter dados interessantes é realizar a análise de dados cruzados. O cruzamento de dados é interessante para se obter informações adicionais na hora de analisar os resultados.

As questões apresentadas não devem ser analisadas apenas de forma isolada, o cruzamento entre algumas delas aprofunda o entendimento e a compreensão de detalhes que podem passar despercebidos.

Visando aprofundar o entendimento da pressão exercida pelo negociador no momento da cobrança, foi feito um cruzamento com a quantidade de ações de cobrança recebidas. Informações importantes são identificadas a partir da análise da tabela 22, como: 36,8% dos entrevistados que concordaram com a pressão do negociador, receberam mais de 10 ações de cobrança e 36,4% dos que concordaram totalmente com essa pressão também receberam mais de 10 ações de cobrança.

Qual a quantidade total de ações de cobrança que você acredita ter recebido	Senti-me pressionado pelo negociador a fechar um acordo					Total
	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
	%	%	%	%	%	
Até 3 ações de cobrança	38,1%	46,3%	16,7%	31,6%	9,1%	38,5%
4 a 6 ações de cobrança	27,0%	31,6%	41,7%	15,8%	45,5%	30,0%
7 a 9 ações de cobrança	12,7%	3,2%	,0%	15,8%	9,1%	7,5%
Acima de 10 ações de cobrança	22,2%	18,9%	41,7%	36,8%	36,4%	24,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 21: Relação entre a quantidade de ações e a pressão por fechar um acordo.

Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.

Base de dados: 200 entrevistados.

Buscando compreender melhor as condições de pagamento que foram oferecidas no momento da negociação ao grau de satisfação dos clientes com tais condições, observa-se na tabela 23 que 52,3% dos entrevistados que apontaram o desconto como condição oferecida, ficaram satisfeitos e 50% dos que não ficaram satisfeitos também receberam o desconto como condição diferenciada.

Esse resultado mostra que outros agentes estão envolvidos no processo de cobrança e devem ser analisados e considerados em se tratando da satisfação do cliente. Percebe-se que o cliente pode se satisfazer ou não com uma determinada condição de pagamento oferecida no momento da cobrança, dessa forma, o desconto que é suficiente para alguns, pode não ser para outros, exigindo do negociador uma condição ainda mais diferenciada.

Que condições de pagamento foram apresentadas a você	Fiquei satisfeito com as condições diferenciadas de pagamento					Total
	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
	%	%	%	%	%	
Parcelamento da dívida	35,0%	28,6%	42,9%	28,4%	32,6%	30,7%
Desconto	25,0%	50,0%	42,9%	52,3%	47,4%	48,6%
Pagamento sem juros	20,0%	14,3%	7,1%	11,4%	9,5%	11,3%
Pagamento sem entrada	20,0%	7,1%	7,1%	8,0%	10,5%	9,4%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 22: Relação entre as condições de pagamento e a satisfação do cliente.

Fonte: Pesquisa direta do autor, 2014.

Base de dados: 200 entrevistados.

Após análise dos resultados encontrados, o próximo tópico abordará algumas conclusões importantes.

## 5.2 Conclusões

Os dados apresentados responderam com consistência a pergunta previamente formulada, já que existe a possibilidade de recuperar o crédito e fidelizar o cliente no momento da cobrança utilizando o marketing de relacionamento como ferramenta estratégica.

O rigor metodológico da pesquisa possibilitou investigar com solidez a efetividade dos programas de recuperação de créditos e, também, os objetivos específicos:

- Investigar as estratégias de recuperação de créditos de bancos voltadas para os clientes devedores de cartão de crédito.
- Verificar a resposta dos clientes devedores de cartão de crédito às estratégias de recuperação de crédito.
- Identificar a reação dos clientes após quitação do débito em termos de abandono ao banco ou fidelidade ou preferência em caso de permanência como cliente do banco.

Identificou-se que os inadimplentes permanecem e tem intenção em permanecer como clientes do banco credor, independentemente das ações de cobrança e condições de pagamento, quando não algo extremo. O hábito de tomar crédito atua como agente “fidelizador” e não permite que o inadimplente desperdice uma possível relação de empréstimo fácil.

Os resultados apontam que existe a possibilidade de recuperar o crédito e fidelizar o cliente no momento da cobrança, utilizando, para isso, elementos do marketing de relacionamento, como:

- Segmentação dos clientes por faixa de atraso e valor da dívida: distribuindo e agrupando os clientes de acordo com seus perfis traçados.
- Política de negociação diferenciada: a partir da segmentação mencionada, determinar uma política de negociação de acordo com o perfil de cada grupo de clientes inadimplentes.
- Ações de cobrança direcionadas: é possível estabelecer ações direcionadas a partir da segmentação dos clientes em grupos distintos.

A próxima seção traz as conclusões finais sobre a pesquisa bibliográfica e documental, bem como análise dos resultados, limitações do trabalho e propostas para estudos futuros.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do presente trabalho foi analisar o marketing de relacionamento voltado aos clientes devedores. Inicialmente, o marketing de relacionamento era utilizado como uma forte ferramenta para atrair e gerar um relacionamento duradouro com os clientes. Essa relação é verdade e bastante presente nos dias atuais, fundamental para a manutenção saudável do cliente na empresa. A inadimplência chega estremecendo essa relação e o cliente deixa de ser visto como “bom cliente” e passa a ser apenas “um devedor”, “um inadimplente”.

Instituições financeiras perceberam que, além de recuperar o crédito através de uma política de cobrança estruturada, era possível inserir elementos utilizados pelo marketing de relacionamento para fidelizá-lo no momento da recuperação do crédito. Elementos “fidelizadores” funcionam como estratégia para trazer o cliente novamente ao mercado, mesmo que temporariamente.

O desenvolvimento deste trabalho levantou questões importantes sobre o mercado de crédito, que traz o risco como parte do processo, e a inadimplência como consequência “natural”. Bem como questões relacionadas ao tratamento dado aos clientes que se encontram na condição de inadimplentes.

A sociedade, em geral, precisa aprender a administrar a utilização do crédito ofertado pelos bancos. O fato de ter crédito, que gera confiança, não abre precedentes para ser utilizado sem um planejamento, pois o ciclo se encerra apenas quando o empréstimo retorna ao credor.

Existem formas de diminuir a inadimplência, como a estruturação de uma política de crédito que estabeleça regras específicas para o cadastro do cliente antes da concessão, bem como a criação de uma régua de cobrança com ações estratégicas em determinadas fases da recuperação do crédito.

O trabalho apresentou literaturas bibliográficas e documentais sobre os Programas de Recuperação de Créditos, desenvolvidos especialmente para recuperar o crédito e oferecer vantagens que fidelizam o cliente no momento da cobrança.

É importante considerar e analisar o sentimento do cliente na condição de devedor perante a sociedade, uma vez que a exclusão do mercado por não ter crédito, ou seja, confiança pode levá-lo a uma condição mínima de exigências que o faça, mesmo que imaginariamente, voltar à sociedade do consumo.

O estudo de caso do Banco A, juntamente à análise da cobrança realizada pela Empresa X, demonstram como é possível criar uma extensão para além das paredes e

transmitir aos parceiros a criação de possibilidades, utilizando elementos estratégicos, que fidelizam os clientes no momento da cobrança.

Muito embora, a pesquisa ora analisada, baseia-se em aspectos quantitativos e objetivos, sempre nos escapará as motivações e construções subjetivas que dinamizam a relação cobrador/cobrado. Castoriadis (1982) afirma que o sujeito tanto assume uma condição baseada na instituição, nas leis e nas regras, como pode estabelecer reações instituintes. Ao quebrar o acordo inicial do crédito tomado, ou seja, ficar inadimplente, ele já assume por si só uma prática instituinte. A relação de cobrança é uma relação que se efetua entre o polo instituído, representado pelo Banco, com a ação instituinte do devedor. Isso significa dizer, que o ato de cobrança tenta reverter uma prática instituinte (de dívida) em um pacto instituído de ressarcimento da dívida.

Ainda sobre os conceitos de Castoriadis (1982), em relação às perguntas do questionário que buscaram compreender a agressividade da negociação e o constrangimento de receber ações de cobrança no trabalho, deve-se considerar a quebra de acordo previamente estabelecido com o banco, pode inibir, ou até mesmo anular, esses sentimentos de agressividade e constrangimento.

Percebe-se, também, esse sentimento “inibidor” em relação a satisfação do cliente inadimplente com as condições diferenciadas ofertadas pelo banco, já que o negociador, em nome do Banco A, atua como “facilitador” do retorno do cliente inadimplente ao mercado do consumo. Qualquer condição que for apresentada pode ser suficiente para satisfazer o cliente inadimplente.

É preciso considerar as limitações do estudo, que se restringiu a apenas um banco, uma assessoria de cobrança, uma região do Brasil e um produto “cartão de crédito”. Sabe-se que a inadimplência existe em outros segmentos, tais como: veículos, imobiliário, empréstimos pessoais, serviços básicos entre outros.

O exercício de pesquisa e de escrita dessa monografia acabou suscitando novos campos de estudo e reflexão.

A inadimplência não pode ser pensada por uma perspectiva unilateral, qual seja, a partir do crivo restrito da empresa. A dívida, de início, envolve dois agentes: quem vende e quem compra, quem produz, comercializa e o consumidor em situação de inadimplência. Enxergar o fenômeno por meio de apenas um dos polos dessa relação, certamente, pode deixar na inviabilidade os fatores que mobilizam a própria cena econômica e social da relação de dívida. A vontade de compreender a natureza dessa relação, os sentidos e percepções que cada um dos agentes atribuem a essa condição, entender o âmbito social do inadimplente, seu

posicionamento e sentimento de exclusão em relação ao mercado do consumo, inclusive analisando e compreendendo as peculiaridades dos devedores distribuídos entre as cinco regiões do Brasil, bem como utilização de estratégias segmentadas e direcionadas para cada região, apontam como tema de prosseguimento para os próximos estudos.

## BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Camila de. **5 estratégias para fidelizar os clientes.** Em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-estrategias-para-fidelizar-os-clientes>>. Publicado em 2011. Acesso em: 13 de abril de 2014, às 23h.

ALVES, Leandro. **Os efeitos da inadimplência.** Em: <[http://tribunadosudoeste.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4737:os-efeitos-da-inadimplencia&catid=176:artigo&Itemid=13](http://tribunadosudoeste.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4737:os-efeitos-da-inadimplencia&catid=176:artigo&Itemid=13)>. Publicado em 2013. Acesso em: 26 de fevereiro de 2014, às 21h.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN)

**Consumo e Finanças – Operações de Crédito.** Em: <[https://www.bcb.gov.br/Fis/decic/bolconfin/Boletim\\_Consumo\\_e\\_Finan%E7as4.pdf](https://www.bcb.gov.br/Fis/decic/bolconfin/Boletim_Consumo_e_Finan%E7as4.pdf)>. Publicado em Brasília, 2012. Acesso em: 23 de fevereiro de 2014, às 21h.

**Trabalhos para Discussão 192 – Inadimplência do Setor Bancário Brasileiro: uma avaliação de suas medidas.** Em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/wps/port/wps192.pdf>>. Publicado em Brasília, 2009. Acesso em: 20 de março de 2014, às 11h30.

BANCO DO BRASIL. **Tipos de Riscos.** Em: <<http://bancodobrasil.com.br/portalbb/page3,136,2545,0,0,1,8.bb>>. Publicado em 2006. Acesso em: 04 de abril de 2014, às 01h.

BARROS, Josi Gomes. **Guia de educação financeira para uma vida melhor.** Alagoas: CAB, 2013

BERNI, Mauro Tadeu. **Operação e concessão de crédito.** 1ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

BLATT, Adriano. **Cobrança por Telefone e Negociação com Inadimplentes.** 1ª edição. São Paulo: Nobel, 1999.

BORBA, Valdir Ribeiro (org). **Marketing de relacionamento para organizações de saúde.** São Paulo: Atlas, 2004.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management).** São Paulo: Atlas, 2001.

CANCLINI, Néstor. **Consumidores e cidadãos: Conflitos multiculturais da globalização**. Rio de Janeiro: Ed.UFRJ, 1995.

CAOUCETTE, John B.; ALTMAN, Edward I.; NARAYANAN, Paul. **Gestão de Risco de Crédito: o próximo desafio financeiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CARDOSO, José Álvaro de Lima. **O desafio da terceirização no Brasil**. Em: <<http://sensoreconomicobrasil.blogspot.com.br/2012/07/o-desafio-da-terceirizacao-no-brasil.html>>. Publicado em 2012. Acesso em: 06 de maio de 2014, às 23h.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos: Volume 1**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

CASTORIADIS, Cornelius. **A Instituição Imaginária da Sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

CASTRO, Antônio. **Tipos de créditos existentes**. Em: <<https://bancos.pt/tipos-de-creditos-existent/>>. Publicado em 2014. Acesso em: 06 de maio de 2014, às 14h.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CESAR, Caio. **A Origem e Evolução do Marketing**. Em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-origem-e-evolucao-do-marketing/31418/>>. Publicado em 2009. Acesso em: 12 de abril de 2014, às 21h.

CORRÊA, Kenneth. **Exemplo de cruzamento de dados da pesquisa**. Em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/exemplo-de-cruzamento-de-dados-de-pesquisa/>>. Publicado em 2008. Acesso em: 12 de junho de 2014, às 23h.

CUNHA, Karina. **Manutenção de clientes, uma tarefa difícil?**. Em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/manutencao-de-clientes-uma-tarefa-dificil/14446/>>. Publicado em 2007. Acesso em: 25 de março de 2014, às 12h.

CZAR, Julio. O surgimento dos bancos. Em: <<http://jcps1969.blogspot.com.br/2011/12/o-surgimento-dos-bancos.html>>. Publicado em 2011. Acesso em: 04 de maio de 2014, às 21h.

DAURA, Fernanda. **Ciclo e régua de cobrança: como usá-los nas operações.** Em: <<http://blog.teclan.com.br/ciclo-e-regua-de-cobranca-como-usa-los-nas-operacoes/>>. Publicado em 2013. Acesso em: 04 de abril de 2014, às 20h30.

DELLCORSO, Cleyson. **Cliente satisfeito custa mais caro.** Em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/cliente-insatisfeito-custa-mais-carro/23713/>>. Publicado em 2008. Acesso em: 15 de maio de 2014, às 20h.

DIAS, Cláudia. **Segurança e auditoria da tecnologia da informação.** Rio de Janeiro: Axcel Books, 2000.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: A Administração.** São Paulo: Nobel, 2001.

DUARTE, A. M. Junior. **Risco: Definições, Tipos, Medição e Recomendações para seu Gerenciamento.** Disponível em: <[http://www.infinitaweb.com.br/albrunj/artigos/9805\\_Dissertação.pdf](http://www.infinitaweb.com.br/albrunj/artigos/9805_Dissertação.pdf)>. Publicado em 2007. Acesso em: 04 de abril de 2014, às 23h50.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2001.

FAPES. **Risco de Mercado.** Publicado em 2006. Disponível em: <<https://www.fapes.com.br/portal/main.jsp?lumPageId=40E4E43C0FC42F82010FC50320F479C9>>. Acesso em: 10 de maio de 2014, às 21h.

FERNANDES, Filipe. **Cliente bom é o cliente fiel.** Em: <<http://napontadalinguacomflavio.blogspot.com.br/2013/09/cliente-bom-e-o-cliente-fiel.html>>. Publicado em 2013. Acesso em: 13 de abril de 2014, às 23h10.

FURLAN, Paula. **Os sete ‘pecados’ que levam à inadimplência.** Em: <<http://consumidormoderno.uol.com.br/na-pele-do-consumidor/os-sete-pecados-que-levam-a-inadimplencia>>. Publicado em 2011. Acesso em: 10 de junho de 2014, às 23h.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira – Essencial**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HAIR, Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Ed. Manole, 2004.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JESUS, Ivo Cardoso de. **Marketing de Relacionamento com o cliente: uma proposta para fidelização e retenção de cliente de maior valor**. Salvador: Científico, ano III, vol II, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philp, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre. **Marketing – Conceitos, exercícios, casos**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

LEIRIA, Jerônimo Souto, SARATT, Newton Dornelles. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 8ª edição. São Paulo: Gente, 1995.

LEONI, Geraldo; LEONI, Evandro Geraldo. **Cadastro, Crédito e Cobrança**. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMA, Evanessa Maria Barbosa de Castro. **Análise de determinantes da inadimplência (pessoa física) tomadores de crédito: uma abordagem econométrica**. Ceará: UFC, 2004. (Dissertação de mestrado)

LOPES, Paulo E. **Semiomarketing 2 – Posicionamento de uma instituição financeira**. Em: <<http://www.portalpeg.eb.mil.br/artigos/semiomarketing.pdf>>. Publicado em 2001. Acesso em: 20 de junho de 2014, às 18h30.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

McCARTHY, E. Jerome. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MACHADO, Dorival. **Mais respeito, mais resultado**. Em: <<http://www.portalcreditoecobranca.com.br/gestao/49865/mais-respeito-mais-resultados/ler.aspx>>. Publicado em 2013. Acesso em: 06 de maio de 2014, às 22h30.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAIA, Andréa do Socorro Rosa Silva. **Inadimplência e Recuperação de Créditos**. Em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13938/000649712.pdf?se>>. Publicado em 2007. Acesso em: 26 de fevereiro de 2014, às 22h.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. 3ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MANFIO, Fernando. **O risco nosso de cada dia: uma orientação objetiva para os profissionais da área**. Barueri, SP: Estação das Letras e Cores Editora, 2007.

MARKONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTELLO, Alexandro. **Redução de ‘spread’ dos bancos ainda está no início, diz Tombini**. Em: <<http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2012/06/reducao-do-spread-dos-bancos-ainda-esta-no-inicio-diz-tombini.html>>. Publicado em 2012. Acesso em: 26 de fevereiro de 2014, às 23h.

MARTINS, Gilberto de Andrade; FONSECA, Jairo Simon da. **Curso de Estatística**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Luiz Gustavo Brilhante. **Crédito e sua função social**. Em: <<http://www.revistanossoestilo.com.br/continua-aqui/credito-e-sua-funcao-social/#>>. Publicado em 2011. Acesso em: 23 de março de 2014, às 18h.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAZZOTT, Alda J.; GEWANDSNAJDER, Fernando. **O planejamento de pesquisas qualitativas**. 2ª edição. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

MONTI, Roberto. Conhecendo o cliente, vendendo confiança. Em: <<http://www.acesa.com/negocios/arquivo/marketing/2013/02/06-conhecendo-o-cliente-vendendo-confianca/>>. Publicado em 2013. Acesso em: 12 de abril de 2014, às 23h.

MORAES, Cristiane. **Mais discreto e muito mais efetivo. Credit Performance**. São Paulo, p. 32-34, Jun., 2013.

NAGATA, Vitor. **Entenda o que é Spread Bancário na prática**. Em: <<http://www.blogdoinvestidor.com.br/financas-pessoais/entenda-o-que-e-spread-bancario-na-pratica/>>. Publicado em 2012. Acesso em: 01 de março de 2014, às 12h40.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Sistema, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 13ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Kelly. **Taxa de juros do crédito para as famílias é a mais alta desde fevereiro de 2012**. Em: <<http://agenciabrasil.etc.com.br/economia/noticia/2014-04/taxa-de-juros-do-credito-para-familias-e-mais-alta-desde-fevereiro-de-2012>>. Publicado em 2014. Acesso em: 01 de maio de 2014, às 12h.

PADILHA, Ênio. **Dar desconto não é pecado. É estratégia**. Em: <<http://www.forumdaconstrucao.com.br/conteudo.php?a=39&Cod=541>>. Publicado em 2011. Acesso em: 15 de maio de 2014, às 22h.

PAVARINA, Antonio Reginaldo. **Diferenças entre Planejamento e MIS em Call Center, Escritórios de Cobrança e Centrais de Televendas**. Em: <<http://www.televendasecobranca.com.br/duvidas-dos-leitores/diferencas-entre-planejamento-e-mis-em-call-center-escritorios-de-cobranca-e-centrais-de-televendas-17436/>>. Publicado em 2013. Acesso em: 25 de março de 2014, às 22h.

PINTO, Paulo Silva. **Itaú anuncia lucro de R\$ 15,69 bilhões em 2013, o maior da história da instituição e do país.** Em: [http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2014/02/05/internas\\_economia,495116/itau-anuncia-lucro-de-r-15-69-bi-em-2013-considerado-o-maior-da-historia-da-instituicao-e-do-pais.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2014/02/05/internas_economia,495116/itau-anuncia-lucro-de-r-15-69-bi-em-2013-considerado-o-maior-da-historia-da-instituicao-e-do-pais.shtml). Publicado em 2014. Acesso em 05 de maio de 2014, às 11h.

PIROLO, Joacir. **Uma proposta para criação de uma estrutura para cobrança de dívidas em instituições bancárias e comerciais.** 2003. 122f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

RAYMUNDO, Francisco A. **Ciclo de vida do produto – Estágios para o sucesso ou fracasso.** Em: <http://franciscoaraymundo.blogspot.com.br/2009/04/ciclo-de-vida-do-produto-estagios-para.html>. Publicado em 2012. Acesso em: 25 de março de 2014, às 11h.

RIBEIRO, Sylvio. **Cliente: o maior inimigo da sua empresa.** Em: <http://www.pequenoguru.com.br/2011/02/cliente-o-maior-inimigo-da-sua-empresa/>. Publicado em 2011. Acesso em: 06 de maio de 2014, às 16h.

RODRIGUES, Igor. **Os “C”s do Crédito.** Em: <http://creditandcollection.blogspot.com.br/2009/12/os-cs-do-credito.html>. Publicado em 2009. Acesso em 03 de abril de 2014, às 21h.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio de pesquisa em administração.** 9ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: Guia para a eficiência nos estudos.** 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, José Odálio. **Análise de crédito para empresas e pessoas físicas.** São Paulo: Atlas, 2000.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito. Concessão e Gerência de Empréstimos.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

SECURATO, José Roberto. **Decisões financeiras em condições de risco.** Atlas, 1996.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global.** São Paulo: Makron Books, 1995.

SÊMOLA, Marcos. **Gestão da segurança da informação: Uma visão executiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SILVA, Selma. **Qual o prazo para ficar inadimplente**. Em: <<http://www.correiodeuberlandia.com.br/espacoeconomico/2011/09/11/qual-e-o-prazo-para-ficar-inadimplente/>>. Publicado em 2011. Acesso em: 20 de março de 2014, às 11h.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

STILLO, Donato. **Você conhece o seu cliente?** Em: <<http://www.portalcreditoecobranca.com.br/gestao/49861/voce-conhece-o-seu-cliente/ler.aspx>>. Publicado em 2013. Acesso em: 06 de maio de 2014, às 22h.

TIEMANN, Nelson. **Cobrar: a arte de vender ao cliente sua própria dívida**. Em: <<http://consumidormoderno.uol.com.br/negocios-marcas/cobrar-a-arte-de-vender-ao-cliente-sua-propria-divida>>. Publicado em 2013. Acesso em: 25 de março de 2014, às 12h30.

TORRES, Fábio M. **A importância do Marketing de Relacionamento para a sua empresa**. Em: <<http://www.appbrasil.net/profiles/blogs/a-import-ncia-do-marketing-de-relacionamento-para-sua-empresa>>. Publicado em 2012. Acesso em 20 de junho de 2014, às 19h.

VADE MECUM LEGISLAÇÃO, Coordenação de João Ricardo Brandão Aguirre, Nestor Távora. Rio de Janeiro: Forense: São Paulo: Método, 2014.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: Aftermarketing – Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo; Atlas, 1993.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEGA, Sara. **Que tipos de créditos bancários existem**. Em: <<http://negocios.umcomo.com.br/articulo/que-tipos-de-creditos-bancarios-existem-5911.html>>. Publicado em 2014. Acesso em: 06 de maio de 2014, às 14h30.

YNONYE, Karla. **A importância da Base de Dados**. Em: <<http://www.clientesa.com.br/artigos/42987/a-importancia-da-base-de-dados/ler.aspx>>. Publicado em 2011. Acesso em: 13 de abril de 2014, às 19h.

ZEITHANDL, Valerie A. e BITNER, Marie Jô. **Marketing de Serviços: A empresa como foco no cliente**. 2ª edição. São Paulo: Bookman, 2003.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing da promoção e merchandising: conceitos e estratégias para ações bem-sucedidas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ZUINI, Priscila. **Como lidar com clientes insatisfeitos nas redes sociais**. Em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-lidar-com-clientes-insatisfeitos-nas-redes-sociais>>. Publicado em 2012. Acesso em: 06 de maio de 2014, às 16h30.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### Caro cliente,

Convidamos você a participar de uma breve pesquisa sobre as ações de cobrança realizadas por esta empresa. Pedimos a gentileza de responder as questões seguintes e garantimos o sigilo de todos os seus dados pessoais.

**1. Nome:** \_\_\_\_\_

**2. Gênero:**

Masculino  Feminino

**3. Idade:**

- 18-25 anos  
 26-35 anos  
 36-45 anos  
 46-55 anos  
 56 anos ou mais

**4. Grau de Instrução:**

Até o ensino médio  Superior incompleto  Superior completo  Pós-graduação

**5. Renda Mensal:**

Até R\$ 724,00  R\$ 725,00 – R\$ 2.170,00  2.171,00 – R\$ 3.600,00  R\$ 3.601,00 – R\$ 5.000,00  R\$ 5.001,00 – R\$ 6.500,00  Acima de R\$ 6.500,00

**6. Quais foram as formas de ações de cobrança que você recebeu (múltipla escolha):**

- SMS (Mensagem de texto pelo celular)  
 URA (Mensagem automática eletrônica)  
 Email  
 Carta boleto  
 Telemarketing (Acionamento humano por telefone)  
 Cobrança *in loco* (Cobrança pessoal presencial)

**7. Qual a quantidade total de ações de cobrança você acredita ter recebido:**

- Até 3 ações de cobrança  
 4 a 6 ações de cobrança  
 7 a 9 ações de cobrança  
 Acima de 10 ações de cobrança

Nas questões de 8 a 15, serão apresentadas afirmações, sob forma de escala de concordância, variando de 1 a 5, sendo: 1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo), 3 (Não concordo Nem discordo), 4 (Concordo) e 5 (Concordo totalmente), onde você deverá apontar seu grau de concordância à afirmativa apresentada, diante do serviço observado, marcando com um “X” o número que mais se aproxima de sua opinião.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

- 8. A condução da negociação foi realizada de forma agressiva** 1 2 3 4 5
- 9. O negociador foi claro ao me informar as condições da dívida** 1 2 3 4 5
- 10. Senti-me constrangido ao receber ligações no trabalho** 1 2 3 4 5
- 11. Fiquei satisfeito com as condições diferenciadas de pagamento** 1 2 3 4 5
- 12. A condução da negociação foi realizada de forma cordial** 1 2 3 4 5
- 13. Senti-me injustiçado ao receber ações de cobrança** 1 2 3 4 5
- 14. Fiquei satisfeito com o resultado da negociação realizada** 1 2 3 4 5
- 15. Senti-me pressionado pelo negociador a fechar um acordo** 1 2 3 4 5
- 16. Você foi tratado pelo nome:**  
( ) Sim ( ) Não
- 17. Você foi ameaçado pelo negociador:**  
( ) Sim ( ) Não
- 18. Você teve a chance de fazer uma contraproposta ao banco (se “Não”, pule para a Q. 20):**  
( ) Sim ( ) Não
- 19. Sua contraproposta foi aceita pelo banco:**  
( ) Sim ( ) Não
- 20. Que condições de pagamento foram apresentadas a você (múltipla escolha):**  
( ) Parcelamento da dívida  
( ) Desconto  
( ) Pagamento sem juros  
( ) Pagamento sem entrada
- 21. Você possui conta em outro banco:**  
( ) Sim ( ) Não
- 22. Você continua cliente do banco credor e que o cobrou (Se “Não”, pule para a Q. 25):**  
( ) Sim ( ) Não
- 23. Você tem intenção em permanecer como cliente desse banco (Se “Não”, pule para a Q. 26):**  
( ) Sim ( ) Não

**24. Você pretende continuar cliente do banco porque: (Julgue os itens e marque “V” para o que for VERDADEIRO e “F” para o que for FALSO)**

- ( ) Ganha presentes e brindes
- ( ) Tem bom relacionamento com o gerente da agência
- ( ) É atendido de forma personalizada pelo banco
- ( ) Tem facilidade com o gerente da agência no momento em que precisa de mais crédito
- ( ) Mantém contato com o banco através das redes sociais, facilitando seu dia a dia
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

**25. Por que você não continua cliente do banco credor: (Julgue os itens e marque “V” para o que for VERDADEIRO e “F” para o que for FALSO)**

- ( ) Problemas constantes em sua conta
- ( ) O banco possui poucas agências e redes conveniadas
- ( ) Pela agressividade com que a cobrança é realizadas
- ( ) Pela falta de atenção personalizada do gerente de conta
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

**26. Por que você não tem intenção em permanecer como cliente do banco credor: (Julgue os itens e marque “V” para o que for VERDADEIRO e “F” para o que for FALSO)**

- ( ) Problemas constantes em sua conta
- ( ) O banco possui poucas agências e redes conveniadas
- ( ) Pela agressividade com que a cobrança é realizadas
- ( ) Pela falta de atenção personalizada do gerente de conta
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

**Valor da dívida do cliente: \_\_\_\_\_**