

Cobrança – Nesta crise fujamos para frente

<http://ricardocoelhoconsult.com.br/s/wp-content/uploads/2010/03/artigo32.mp3>

[Baixar arquivo MP3](#)

Cobrança – Nesta crise fujamos para frente

Conta-se que durante a crise imobiliária americana de 1989, um jornalista perguntou a Sam Walton, presidente da rede supermercadista *Walmart*, o que ele achava daquela crise. Ele pensou e respondeu: **Decidi que não vou participar desta crise.** Acredito que esta breve história possa nos alertar de que somos limitados em força e recursos, e que nesta hora é prudencial investir todos os nossos esforços em sermos eficazes nas missões a nós delegadas. Assim sendo, não dispersemos atenção e energia em algo para o qual já há autoridades desenhando soluções. Chega de economizar nossas habilidades. Nesta crise fujamos para frente.

Com base neste cenário de crise mundial, percebemos que o assunto “cobrança” novamente ganha destaque. Concordamos que uma crise afeta duramente a qualidade de nossa carteira de crédito, mas seria mais fácil superá-la se sempre tivéssemos afiando nosso machado. Nossa cobrança.

Cobrança é parte viva do crédito

O processo de crédito inicia-se na avaliação do cadastro seguido da validação de fraude. Na sequência se faz a análise de risco do crédito, filtrando-o, quando possível, por sistemas de escores (pontuações). O processo do crédito se conclui com a alocação de um limite em uma linha específica.

Certo? **Errado**. Esquecemos facilmente da etapa “cobrança”. Ela é esperada, precificada e relevante no processo de crédito. Portanto cobrança não é um outro produto, departamento ou processo. É apenas mais uma etapa do crédito a ser também realizada com eficácia. Aqui pode residir um problema estrutural a ser agravado pela crise atual. A falta de atenção, capacitação e recursos para que a área de cobrança possa ser eficaz e cada vez menos acionada.

Cobrança – Prerrogativas óbvias

Usualmente só se dá o devido valor à área de cobrança em época de crise, seja da carteira ou mundial. Contudo, no dia a dia, não se observa prerrogativas simples de mercado como: Quem primeiro cobra, primeiro recebe; No curto prazo é mais fácil a cobrança amigável; Clientes novos são de alto risco; Não pode faltar proatividade em mitigar riscos de eventos macros em nossa área de atuação; Campanhas agressivas de vendas e de prospecção de clientes podem macular a qualidade do crédito; Os deslizes na forma de abordar o devedor, resultam em caras ações civis, etc.

A política de cobrança é uma parte rica do crédito, e não algo solto, isolado, onde ficam funcionários pouco valorizados e desmotivados. É uma área relevante, mas que só ganha destaque quando o volume de problemas ganha notoriedade. Ai já é tarde. Não será neste estresse que se conseguirá ter bons profissionais, treiná-los, aculturar o restante da instituição sobre a importância desta área e até mesmo criar e praticar política de cobranças efetivas. Também não será neste ambiente nervoso que analisaremos a possibilidade de terceirizar nossa cobrança. Neste cenário é ineficaz decidir sobre cobrança e muito menos, esperar que ela passe a ser um procedimento maduro dentro da instituição.

Nobreza da Cobrança/Negociação

Não importa se chamemos de cobrança ou negociação. O que

importa é o que queremos? Queremos receber bem. Mas isto é muito vago. Se for apenas buscar o capital emprestado pela instituição, então que apenas viabilizemos este recebimento. Neste caso, teremos a perda do cliente e o desconhecimento se houve falha em algum ponto do processo. Devemos sim buscar um objetivo mais nobre para a cobrança, como o de permitir a retenção do cliente para um futuro próximo. Não nos esqueçamos que não há bons clientes sobrando e que é caro buscar um novo bom cliente no concorrente. Devemos mudar nosso processador para que acreditemos que estamos sempre cobrando bons clientes, os quais, momentaneamente passam por um período crítico de solvência. Ficando óbvio que seria oportuno negociar uma solução com uma visão ampliada para novos ganhos em breve, quanto este voltar a manter um relacionamento saudável com a instituição. Então: A cobrança é uma forma saudável de relacionamento e não um processo solto e frio de expurgo de cliente.

Há uma máxima em cobrança que diz que quem deve, determina como cobrar e que quando o cliente nos procura para acordar uma dívida ele não está mentindo. Isto demonstra que não há uma maneira única de agir em cobrança. Contudo, o profissional responsável por um atual cliente saudável deve ser educado para desenhar uma ação ideal de cobrança para este cliente, em caso de inadimplência. Assim, todos envolvidos no relacionamento com este cliente, inclusive os de cobrança, usarão suas sensibilidades para obter sucesso na cobrança. Somos corresponsáveis por este processo. Importante: É relevante observar que a eficácia da cobrança é consequência direta da qualidade do envolvimento dos profissionais nas metas de crédito, na sua operacionalização e cobrança. A estas, devemos somar as “facilidades” a eles disponíveis como: tecnologia, relevância profissional, plano de carreira, redução de taxas, de tarifas, do principal, alongamento do prazo... . Por fim, devemos observar que o profissional de cobrança não quer ser rotulado de “cobrador” e muito menos se sentir trabalhando em um setor que só lida com clientes

derrotados. Cobrança é área de gente eficaz, guerreira e de sucesso.

Essência da fraude & Cobrança

Vamos ao básico: Se formos eficazes na detecção da fraude, não acabaremos com ela, apenas a repassaremos ao concorrente. Sabemos que fraude é uma constante, contudo tendemos a ter uma área de análise de crédito, e não de risco. A instituição mais visitada pelos golpistas será aquela com baixa capacitação humana e técnica para a detecção de fraudes na pré-análise. Este cenário se agrava em épocas de altas metas de vendas e de prospecção de novos clientes a qualquer custo, onde o foco são grandes números e não qualidade. Isto fica exponencial em vendas ou crédito de baixos valores.

Façamos um teste. Qualquer profissional de sua instituição responderia positivamente as afirmativas abaixo? Sua política de crédito está alinhada a de risco/fraude? Sua instituição está preparada para validar se um mesmo CPF ou mesmo endereço foi imputado em várias propostas em uma mesma semana? Sua instituição valida junto a Receita uma declaração de renda apresentada? Sua instituição valida com perguntas abertas o endereço e telefone de contatos fornecidos (ou se limitam ao óbvio)? Há garantias que em sua instituição os scripts de validação dos dados são 100% seguidos, e estes estão explícitos na política de crédito? Quantas respostas afirmativas teríamos?

Em tempo: Vale ressaltar, quanto ao uso eficaz dos scripts, que há uma tendência natural de não ser seguido quanto maior for a rotatividade destes funcionários e/ou quanto mais distante da matriz e menor for a “loja” concedente. Este cenário será potencializado se não existir um processo automatizado e uma comunicação amigável e eficaz entre os funcionários destas “lojas” e da Matriz.

A fraude muda a todo instante. Como sua instituição se mantém

atualizada? Será suficiente ter como base só as fraudes vividas em sua base e anunciadas na TV? Por fim, cuidado com as custas de um processo civil que pode chegar facilmente a 5 mil reais. Sem o devido cuidado, sua instituição poderá cobrar uma fraude como inadimplência. Este “não devedor” facilmente irá provar que sua instituição errou. Assim, fica a lição de monitorar a fraude, em especial as já internalizadas (conhecida e formalizada). Monitore-as para evitar novos custos. Que o aprendizado sirva a todos.

Cultura para o uso correto do crédito

Reconhecemos que há carência de cultura financeira em nosso público e acreditamos que as novas ondas de crédito já vêm ajudando neste esforço. Contudo, dados da Associação Comercial de SP demonstram que 50% dos clientes que limpam seu nome, voltam ao cadastro em um ano. Ou seja, podemos iniciar um esforço para que nossos bons clientes realmente administrem bem suas riquezas, mas é infantil acreditar que o resultado virá em poucos anos.

A grande maioria de seus clientes não dispõe nem de uma moderada poupança, e uma eventual perda de seu emprego seria o bastante para, dentro de alguns meses, passar a ser um ponto de atenção no crédito. Comento, pois somos também responsáveis pelo nível de nossas inadimplências. Teimamos em conceder crédito com parcelas mensais a 100% de nossos clientes, e com os vencimentos iguais a data da sua liberação. Será o melhor para nossos clientes? Também não adotamos medidas para acompanhar nossa base, em especial àquelas que tomam crédito. Somos rigorosos na concessão de um crédito de 24 meses. Após liberarmos o dinheiro, repassamos a responsabilidade ao cliente para pagar em dia.

Nada fazemos para validar se as condições originais de capacidade de pagamento ainda perduram após 12 meses (ex) e ficamos assustados quando descobrimos na 16ª parcela que ele está desempregado há oito meses e por isso usou o cheque

especial em demasia e agora atrasou pela primeira vez a parcela. Não precisamos só da tecnologia. Uma varredura bimestral rápida nos extratos daqueles que nos devem já permitem ações preventivas. Onde está a nossa eficaz renovação anual de cadastro? Será que a resposta é que só atualizamos cadastro na concessão do crédito?

Sustentabilidade do crédito & Cobrança

Grandes instituições como bancos e bandeiras de cartão crédito falam de sustentabilidade do crédito. Dizem que crédito no Brasil é igual a uma criança, se não educar quando pequeno, aprende errado. Tudo que vi até agora são discursos de bons meninos falando baixinho para uns poucos desatentos. As instituições dizem que fazem “ações” de sustentabilidade no uso correto do crédito. Mas realmente visam “cacarejar” muito mais suas marcas que buscar a real educação de seus clientes, pois sabem que o retorno será a longo prazo e não há garantia que este cliente, agora esclarecido, continuará a tomar bons créditos com quem lhe ensinou. Outro objetivo é sinalizar a seus acionistas e mídia que algo de humano está sendo feito, alinhado a sua transparente política de governança corporativa. Mas o efeito prático social é irrisório. Alguns altos executivos deste mercado, visando dar mais notoriedade ao tema sustentabilidade do crédito, já delegam ao cadastro positivo parte relevante desta conquista. Chegam a dizer que o consumidor comum deveria se sentir orgulhoso por estar no cadastro positivo. Neste cenário atual, isto é cheirar cola e lamber a lata. Ou seja, nada muda. Sendo claro. Continue buscando ser eficaz em sua cobrança atual. Esta é a melhor receita.

Esqueça o Cadastro Positivo – Foque em relacionamento

Como já escrevi (textos postados em meu site), a Câmara de Deputados já aprovou o Cadastro Positivo, limitando imputar parcelas menores de R\$ 60,00, excluindo os dados das concessionárias públicas e obrigando somente a acatar dados de

clientes que formalmente assinaram sua inclusão, entre outras restrições. Realmente não irá fazer a mínima diferença para o mercado, muito menos reduzirá a taxa de juros dos bons pagadores. Tenho sérias dúvidas se o governo conseguirá aculturar a população das vantagens que terão ao se inscreverem no Cadastro Positivo. Por fim, já recebo consultas de grandes instituições que foram assediadas por estes “Birôs” depositários de dados para cederem seus dados históricos da carteira. Pergunto: Que habilidades temos para enxergar os dados do Cadastro Positivo e abstrair subsídios de qualidade? Qual seria a relação de custos e ganhos?

Assim, o assunto cobrança tradicional continuará demandando enorme atenção dos dirigentes das instituições financeiras, para que, quando harmoniosamente conduzido, seja um “produto” rentável, cogido por uma política macro de crédito e por profissionais atualizados e apaixonados pelo setor. Neste contexto, a cobrança tornar-se-á uma área de destaque, proativa e harmônica ao restante da empresa. Ela se integrará a estratégia do negócio da instituição, passando a ser um centro de receita, focada eventualmente na busca saudável do encerramento de um relacionamento, mas principalmente na manutenção do relacionamento com o bom cliente para futuros negócios.

Terceirizar sua cobrança?

Podemos terceirizar a cobrança porque não faz mais parte de nosso negócio, ou porque o volume é alto e antigo e provavelmente alguém especialista terá mais sucesso. Ocorre que se simplesmente a terceirizarmos, repassaremos uma criança que acaba de nascer, sem observar se houve eficácia no acompanhamento de quem cuidou da gestação (período da concessão e vigência do crédito). Ou seja, este risco está precificado na taxa, e nos cabe monitorar muito bem nossos créditos, para que, havendo inadimplência cobremos internamente de forma eficaz. Importante: É perigoso pasteurizar o tratamento das inadimplências. Há dezenas de

tipos delas e cada uma demanda um tratamento único.

Imaginemos que optamos por cobranças em uma terceirizada. Seria prudente inicialmente analisar sua eficácia através de um pequeno piloto, nas mesmas condições originais que trabalhavam seus funcionários. Pois se ela vier a trabalhar com maiores descontos, prazos e isenções, realmente há um erro de prerrogativas. Será que você também não faria boas negociações com estes patamares generosos de descontos? Outro aspecto importante é criar poucos e simples indicadores de performance para verificar o nível de trabalho da terceirizada. Estes indicadores nos permitem identificar tendências, controlar a eficácia das ações de cobrança, retroalimentar o ciclo de crédito, desenvolver melhorias de processos e corrigir desvios de rotas.

Há 1.200 empresas de cobrança no Brasil, e um forte movimento de fusões. Isto permite a elevação do profissionalismo e uma consequente regulamentação do setor pelo governo. Elas tendem a médio prazo serem uma boa opção de cobrança para grandes carteiras, pois têm reais ganhos de escala, seja em custos de telefonia, compra de eficientes discadores, além de acumular um *"know how"* sobre as melhores práticas deste segmento. Entretanto, nem tudo é maravilha, haja vista que seu cliente será tratado por um modelo massificado, onde há rígidas e agressivas metas por aqueles "cobradores", que muitas vezes se distanciam da qualidade do atendimento da sua empresa. Sem considerar que as eventuais ações civis por desrespeito a lei do consumidor lhe serão impetradas, e quem sabe até trabalhistas, mesmo acreditando que o contrato irá lhe resguardar destes riscos.

Quanto se está disposto a pagar pelo serviço da terceirizada e qual eficácia de serviço exigirá por este preço? Será pago por taxa de sucesso na cobrança ou pela quantidade de cobranças entregue? Você repassará pequenas, médias ou grandes dívidas? As novas? As antigas? Ou ambas?

Atenção: caso sua instituição continue a crescer, pode em breve decidir que a cobrança não é mais o negócio da empresa (*core business*), e portanto seria coerente terceirizar. Contudo, há experiências de sucesso e de fracasso. Será tão complexo como de escolher um(a) esposo(a)? Lembre-se que ex-esposo(a) são caros(as), podem macular seu nome e duram pelo resto da vida. Não se pode errar.

Contato para cobrança

Seria prudente revisar seus contratos de crédito para que fique explícito que haverá contatos pelos telefones fornecidos pelo cliente para uma eventual cobrança, respeitando a lei do consumidor, mantendo a cláusula que é dever do cliente manter seus dados atualizados. Isto, pois já há alguns Estados criando uma lista onde o cidadão se cadastra para não receber telemarketing ativo de prospecção. A cobrança por telefone difere, pois é a continuação do relacionamento comercial já existente e que se encerrará quando o cliente cumprir a totalidade das suas obrigações contratuais.

Cabe aqui algo que oriento em meus treinamentos. O gerente que concede o crédito deve apenas acionar o devedor no primeiro dia após a inadimplência, informando de sua predisposição em entendê-lo e ajudá-lo a colocar em dia a parcela em aberto. Contudo, o alertará que por determinação da instituição, do segundo dia em diante, há um processo formal de cobrança feito por outra pessoa. Assim, o gerente continua mantendo um bom relacionamento com o devedor. Quem irá ser o “mau garoto” é a instituição através de um cobrador que o devedor não conhece. Portanto, se a inadimplência é algo esperado, devemos cuidar para que nosso líder da agência sempre esteja bem posicionado socialmente. Ele pode ajudar de forma dissimulada, mas nunca cobrar ostensivamente.

Atenção: Campanhas agressivas podem viciar os consumidores com descontos. Fique atento ao custo de se negociar com um devedor que prometeu pagar e não o fez, pois perdeu-se tempo e

recursos. Quem sabe não seria mais produtivo ter avançado uma fase na cobrança. Assim, acordos só devem ser considerados se o devedor realmente liquidar uma parte da dívida em ser, dando um sinal claro que pretende pagar o restante da dívida. Atenção. Seu cliente quer pagar 300 de uma dívida de 1.000, ou quer pagar a cada 20 dias. Tem que poder pagar. O sistema trava! Se vire. Tem que permitir.

Financiamento de Carro & Cobrança

Quando financiamos carros, acreditamos que nosso valor principal está garantido. Ledo engano. Os carros usados perderam 40% do seu valor e tornaram-se de difícil venda. Retomá-los pode apenas passar o mico para sua carteira. Devemos abrir negociações para que o devedor fique com o carro, pagando valores que lhes sejam atrativos. Em especial se a dívida está no último 1/5 do prazo. Neste caso o custo de retomá-lo pode ser mais caro que o custo de contabilizar a perda. Vale lembrar que produtos como carro e imóveis não trazem nenhuma aderência e são fechados pela melhor taxa.

Quanto mais informado o cliente, pior será fazer negócios com ele. Cabe a nós transformar a venda do carro ou imóvel em uma solução que nossa instituição vê e antecipa sua necessidade e sua utilidade. Assim, focando sempre o lado emocional desta compra, evitando educar nossos clientes a serem frenéticos “cotadores” de taxas. Eles devem perceber oferta de taxas competitivas (não baratas) por um parceiro que quer muito mais que lhe vender um dinheiro atrelado a um bem. Nosso objetivo é de sempre vender soluções, aplaudindo cada conquista.

Sobre este assunto fica a incógnita. Como manter uma cobrança eficaz (baixo custo e alto retorno) nas carteiras de carro se a inadimplência vem crescendo e o bem desvalorizando bruscamente?

Conclusão: tenha um modelo e política de cobrança profissional (sua e/ou de terceiros) alinhada a sua política de crédito e

risco. Entenda o que está indo para cobrança, espremendo estes dados para que confessem concentrações e tendências. Adote formas distintas de cobranças para clientes distintos (novos, velhos, baixos valores, médios valores,...). Meça a satisfação dos clientes envolvidos e os resultados obtidos com a ação de cobrança. Observe a aplicação da lei do consumidor e seu código de ética. Cobrança é gente. Premie-os pela proatividade e não reatividade.

Se for terceirizar, defina metas, controles, pouco e bons índices, política de segurança dos dados, uma linha dinâmica de comunicação e sempre analise se é coerente economicamente e se está dentro de seu orçamento. Assim a **estratégia é sua** e a gestão da cobrança é da terceirizada, sempre com seu *de acordo*. Lembrando que quanto mais eficaz é o parceiro, maior deverá ser seu ganho na cobrança.

Na crise, fuja para frente.

Ricardo Coelho – Consultoria e Treinamento com Foco no Cooperativismo de Crédito

www.ricardocoelhoconsult.com.br – 41-3569-0466 – Postado em 29/05/2009