



LEONARDO ALFONSO HEDLER

**RÉGUA DE COBRANÇA COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA NO CONTROLE DA INADIMPLÊNCIA NAS
ORGANIZAÇÕES**



LEONARDO ALFONSO HEDLER

**RÉGUA DE COBRANÇA COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA NO CONTROLE DA INADIMPLÊNCIA NAS
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade Anhanguera, como requisito parcial
para a obtenção do título de graduado em
Administração.

Orientador: Dina Lopes

Valparaíso de Goiás

2021

LEONARDO ALFONSO HEDLER

**RÉGUA DE COBRANÇA COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA NO CONTROLE DA INADIMPLÊNCIA NAS
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade Anhanguera, como requisito parcial
para a obtenção do título de graduado em
Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Valparaíso de Goiás, 6 de dezembro de 2021

Dedico este trabalho a minha mãe, irmãos,
esposa e sobrinhos, por me apoiar e
acreditar em mim! Vocês me estimulam a
ser melhor todos os dias!

AGRADECIMENTOS

Aos professores Demontier Camelo e Rafael Jesus, pelo entusiasmo e dedicação nas aulas que mesmo com a pandemia permaneceram com a mesma qualidade, proporcionando melhor desempenho no meu processo de formação profissional ao longo do curso.

HEDLER, Leonardo Alfonso. **Régua de cobrança como ferramenta estratégica no controle da inadimplência nas organizações**. 2021. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Anhanguera, Valparaíso de Goiás, 2021.

RESUMO

Considerando a evolução dos meios tecnológicos de comunicação a forma como são feitas as cobranças, de um modo geral, foram ampliadas e a disposição dessas ferramentas em uma régua de cobrança permite elevar o alcance dos resultados. Com isso, este trabalho propõe, por meio de revisões literárias, demonstrar a aplicabilidade desta técnica como mecanismo sincronizado de controle e combate à inadimplência. Diante da disponibilidade de variados meios de comunicação com os clientes é fundamental entender a finalidade de cada um e em qual momento ele se encaixa melhor. Portanto, mediante apresentação dos estudos, ressalta-se o potencial da régua de cobrança no planejamento do setor de contas a receber das organizações, denotando resultados significativos.

Palavras-chave: Régua de cobrança. Cobrança. Inadimplência.

HEDLER, Leonardo Alfonso. **Collection ruler as a strategic tool in the control of default in organizations**. 2021. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Anhanguera, Valparaíso de Goiás, 2021.

ABSTRACT

Analizar a evolução dos meios tecnológicos de comunicação a forma como são feitas como cobranças, de um modo geral, foram ampliadas e a disposição dessas ferramentas em uma régua de cobrança permite elevar o alcance dos resultados. Com isso, este trabalho oferece, por meio de revisões literárias, demonstrando a aplicabilidade desta técnica como mecanismo sincronizado de controle e combate à inadimplência. Diante da disponibilidade de variados meios de comunicação com os clientes é fundamental entender a cada um e em qual momento ele se encaixa melhor. Portanto, apresentação dos estudos, ressalta-se o potencial da régua de cobrança no planejamento do setor de contas a receber das associações, denotando resultados protegidos.

Keywords: Collection ruler. Charge. Default.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo administrativo	13
Figura 2 – O processo de controle mantém o sistema orientado para o objetivo	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções ou processos do processo administrativo	14
Quadro 2 – Réguas de Cobrança Preventiva.....	28
Quadro 3 – Réguas de Cobrança Corretiva	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS	Agência Nacional de Saúde
SUS	Sistema Único de Saúde
CDC	Código de Defesa do Consumidor
AR	Aviso de Recebimento
SMS	Short Message Service
IDEC	Instituto de Defesa do Consumidor
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. PLANEJAMENTO DE COBRANÇAS.....	13
3. FERRAMENTAS DE COBRANÇA	19
3.1. CARTA DE COBRANÇA	19
3.2. SMS	20
3.3. E-MAIL.....	21
3.4. LIGAÇÃO.....	22
3.5. WHATSAPP	23
4. PARÂMETROS PARA CRIAÇÃO DA RÉGUA DE COBRANÇA EM OPERADORAS DE PLANO DE SAÚDE SUPLEMENTAR.....	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	32

1.INTRODUÇÃO

O Sistema Único de Saúde (SUS) criado em 1988 pela Constituição Federal Brasileira em seus artigos 196 a 200 garante a toda população o acesso à saúde de forma universal e igualitária às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação. Apesar de ser referência mundial o SUS enfrenta desafios político-administrativos, financeiros e logísticos, diante das fragilidades e incertezas do sistema público de saúde, uma grande parcela da população recorre aos convênios com a rede privada de atendimento, ou seja, os planos de saúde suplementar.

Apesar de existir uma grande importância nos serviços prestados à comunidade, nem sempre os usuários das operadoras de planos de saúde suplementar se atentam ou dão a devida importância a realização dos pagamentos previstos em contrato, podendo ser diversos os fatores que levam o cliente a não honrar com os pagamentos de suas obrigações, dentre eles são destacados a instabilidade financeira, tanto pessoal quanto econômica, questões de saúde pessoal, esquecimento, desemprego, priorização no pagamento de outras contas, dentre outros motivos.

Com isso o controle dos recebíveis é um grande desafio para os gestores e sua governança inadequada podem trazer graves consequências, sendo assim, esta pesquisa se torna de suma importância ao apresentar estudos de estratégias que possibilitam o mapeamento arrecadatório com objetivos de recuperação econômica satisfatória e mantendo a comunicação adequada com os clientes para não descharacterizar a imagem e o foco central do negócio, evitando ações desnecessárias e sem efeitos relevantes, possibilitando a redução de gastos e maior assertividade nas ações.

A ação principal desta pesquisa consistiu em buscar respostas ao questionamento: “Como utilizar a Régua de Cobrança como mecanismo de controle e combate à inadimplência de recebíveis em uma operadora de plano de saúde suplementar?”. Nos próximos capítulos serão apresentados estudos realizados na área a qual está sendo abordada no projeto, objetivando responder ao problema apresentado.

Este projeto acadêmico visa demonstrar a aplicabilidade da ferramenta denominada Régua de Cobrança como mecanismo para o controle, redução e combate à inadimplência de recebíveis em operadoras de planos de saúde suplementar. Para chegar ao objetivo do estudo serão abordados temas específicos de modo que o primeiro capítulo irá conceituar a definição de Régua de Cobrança, o segundo capítulo irá apresentar os objetivos da Régua de Cobrança e, por fim, no terceiro capítulo irá apresentar a aplicabilidade prática da Régua de Cobrança no controle da inadimplência em uma operadora de plano de saúde suplementar.

Para desenvolvimento deste trabalho foi utilizada a metodologia do tipo Revisão Bibliográfica que é uma pesquisa qualitativa-descritiva com fontes secundárias, ou seja, a realização de pesquisas em livros, artigos, dissertações, sites, revistas científicas utilizando as palavras-chave: gestão de cobrança, régua de cobrança e inadimplência, preferencialmente, publicadas nos últimos cinco anos e buscou, ainda, fontes de relevância que trataram os assuntos abordados tendo como base os autores Rodrigo Dantas, Bruno Henrique Rocha Fernandes; Luiz Hamilton Berton e J. P. Silva.

Foram desconsiderados os conteúdos com baixo grau de relevância no contexto acadêmico e os documentos publicados a mais de cinco anos, com exceção de clássicos literários, que permanecem sendo de fundamental importância no meio acadêmico atual.

2. PLANEJAMENTO DE COBRANÇAS

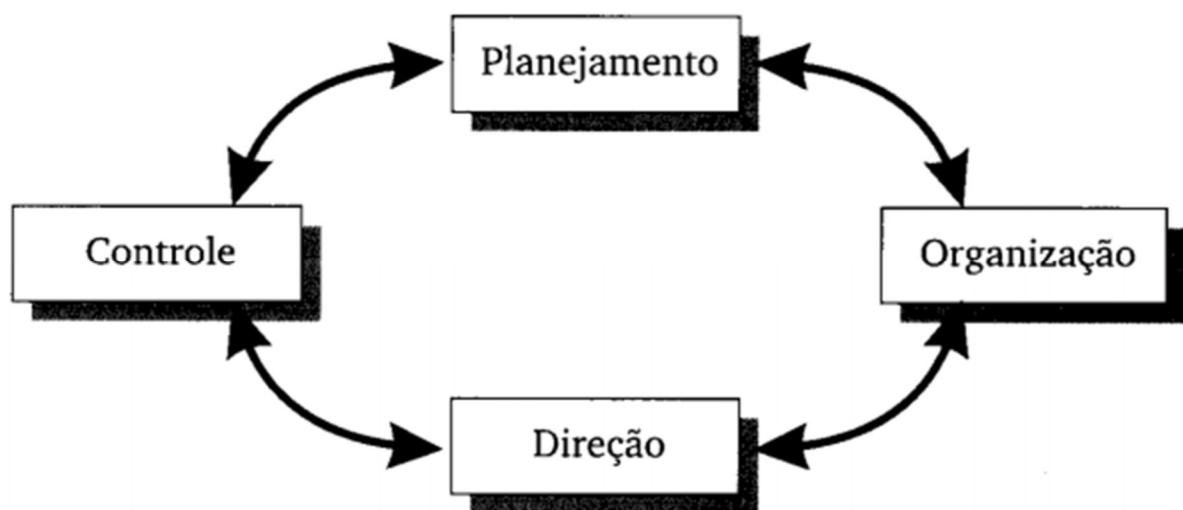
Para embasamento teórico do assunto a ser tratado nesta unidade será realizada a revisão literária dos principais autores e entidades que discutiram em suas obras o assunto abordado, pois é de suma importância entender a evolução histórica da gestão administrativa e seus conceitos.

Para que possa ser dado continuidade ao estudo proposto, inicialmente é necessário compreender o significado, as etapas e objetivos da administração. Como referência primária aos estudos sobre o conceito da relevância da administração para a sociedade destaca-se:

Administração significa, em primeiro lugar, ação. A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. (MAXIMIANO, 2000, P.26).

Portanto, para que haja resultados mais seguros o ato de administrar requer a tomada de ações decisórias que envolvem, prioritariamente, um cronograma com etapas a serem seguidas. Essas etapas objetivam fundamentar o processo de forma que todos os pontos possam ser previstos, conforme observado na **Figura 1**.

Figura 1 – Processo administrativo



Fonte: Maximiano (2000, p. 27)

Como demonstrado na **Figura 1** o processo administrativo é subdividido em quatro etapas que possuem mão dupla o que possibilita em qualquer momento do

projeto, ao identificar alguma inconformidade, retornar ao módulo anterior para que seja novamente discutido e por estarem ligados entre si permitem uma constante revisão, facilitando identificar se os objetivos estão sendo alcançados.

Cada uma das etapas do Processo Administrativo possui o seu significado e importância, necessitando ser compreendidos de forma aprofundada para que seus resultados não se emaranhem entre si, confundindo as etapas do processo. A seguir, no **Quadro 1**, foi demonstrado o significado de cada etapa.

Quadro 1 – Funções ou processos do processo administrativo

PROCESSO OU FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Planejamento	<i>Planejamento</i> é o processo de definir objetivos, atividades e recursos.
Organização	<i>Organização</i> é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.
Direção	<i>Execução</i> é o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de <i>direção</i> , para acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos.
Controle	<i>Controle</i> é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

Fonte: Maximiano (2000, p. 27)

O **Quadro 1** descreve as características existentes dentro dos subprocessos da administração que também é chamada pelo autor de funções. O conhecimento sobre as funções da administração busca introduzir conteúdo base para compreensão da necessidade de haver, no âmbito da organização, seja ela qual for, estratégias empresariais que visem obter os resultados esperados com e com o nível de recursos mínimos.

Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização (FERNANDES e BERTON, 2017, p.15).

Com base nas características abrangidas pelas estratégias empresariais é possível entender a importância do planejamento bem definido com os tópicos almejados para, assim, ser traçadas as linhas de trabalhos intermediários, recursos financeiros e de pessoal e gestão do tempo observando chegar ao ponto almejado com o menor esforço possível e a maior eficiência.

Trazendo o conceito de administração para a área de cobranças entende-se que para haver o maior êxito nos resultados esperados, ou seja, o menor índice de inadimplência é preciso ter planejamento com definição dos objetivos, atividades e recursos, organização com definição das responsabilidades e distribuição adequada dos recursos, a direção que é a etapa de execução das atividades que visão chegar ao objetivo e mantendo constantemente o controle que é fundamental para monitorar os resultados, identificar rupturas e trazer dados para que o planejamento permaneça alinhado.

Para a adequada manutenção patrimonial e do fluxo de caixa, evitando a inadimplência e possíveis perdas nos recebimentos de créditos devidos e não adimplidos é de grande importância que a organização exerça as tarefas de cobranças de modo planejado e bem definido.

Conforme retratado no Dicionário Michaelis (2007) a cobrança é o ato ou efeito de cobrar dívidas, arrecadação de contribuições e a má gestão das cobranças pode impactar diretamente no fluxo de caixa da organização e com isso pôr em risco suas metas e objetivos (SILVA, 2008).

A cobrança é parte importante do ciclo do negócio e assume cada vez mais um papel relevante e reconhecido nas organizações empresariais e instituições financeiras. O contínuo desafio das empresas para manter ou aumentar sua participação no mercado requer uma política de cobrança focada em dois vetores principais, ou seja, (i) maximização da cobrança visando melhorar o fluxo de caixa da empresa e (ii) minimização das perdas de negócios futuros (SILVA, 2008, p. 357).

A partir da realização de uma venda cria-se ao comprador uma obrigação que é pagar o que foi comprado. Para a empresa esta obrigação do cliente entra na contabilização das contas a receber e por ser uma previsão futura de caixa, caso seu pagamento não ocorra da forma esperada pode trazer impactos na administração da

empresa, visto que por meio dessa previsão são feitos os controles de pagamento à prestadores de serviço, funcionários, insumos, empréstimos dentre outras obrigações.

Com base no que foi tratado nos parágrafos anteriores ficou evidenciado o quanto é importante haver um processo de cobrança dentro da organização, no entanto, esse processo não é tão simples como parece. Para sua realização devem ser observadas as leis vigentes, considerar as boas práticas na cobrança e por isso é fundamental expor o que diz o Código de Defesa do Consumidor (CDC) em seus artigos 42 e 71:

Art. 42. Na cobrança de débitos, o consumidor inadimplente não será exposto a ridículo, nem será submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça. [...]

Art. 71. 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 (BRASIL, 1990, p. 30 e 43-44).

No livro: 200 dicas de cobrança e recuperação de dívidas para reduzir sua inadimplência, Silva (2008), enfatiza algumas ações que devem ser levadas em consideração, entre elas destacam-se a importância de se fazer a avaliação antes da concessão do crédito, visto que a avaliação adequada do risco de crédito pode prevenir a entrada de potenciais inadimplentes e com isso reduzir prejuízos, também cita que a organização deve ter a iniciativa na cobrança, pois quem age primeiro tem mais chances de recebimento, ter prioridade nas cobranças de maior valor ou próximas da prescrição e ter uma equipe de cobrança atualizada com políticas de cobranças claras e bem definidas.

A falta de atenção e controle com relação as cobranças podem levar uma organização a obter níveis desastrosos de inadimplência. O seu controle deve ser acompanhado de perto e, se possível, em tempo real por pessoas ou sistemas especializados, possibilitando medidas rápidas e efetivas em casos de descompasso.

Para Teixeira (2001, p. 19), “inadimplência é a falta de pagamento; inadimplemento é o termo jurídico utilizado, em regra, para designar uma situação de não cumprimento de cláusula contratual”. Portanto, o cliente se torna inadimplente ao

não cumprir suas obrigações contratuais, deixando de liquidar sua contribuição no prazo determinado.

Em publicação exposta pelo Serasa, empresa privada brasileira responsável por reunir informações, fazer análises e pesquisas sobre as pessoas físicas e jurídicas que estão com dívidas financeiras, o Brasil possui milhões de consumidores inadimplentes e, em grande parte, o desemprego e as crises econômicas são situações que mais afetam o orçamento das famílias (CARLA, 2020).

Vários são os fatores que podem levar o cliente a se tornar um inadimplente. Ainda com base na divulgação feita por Carla (2020), os homens somam 50,9% dos inadimplentes, as pessoas que ganham de 1 a 2 salários-mínimos é a mais atingida (39,1%), seguida dos que ganham até 1 salário-mínimo (38,8%), a maioria dos inadimplentes possui apenas uma dívida (37,3%). Mas 30,7% dos consumidores negativados possuem quatro dívidas ou mais. Os inadimplentes com idade entre 41 e 50 anos somam 19,4% seguidos por jovens de 18 a 25 anos (14,9% do total).

Com base nos dados apresentados é possível observar tendências de riscos financeiros que se bem mapeados, organizados e trabalhados podem ser evitados ou minimizados e isso é o que busca a régua de cobrança, reduzir impactos da inadimplência nas organizações.

Com o mercado cada vez mais agressivo e competitivo é louvável que as empresas demonstrem proximidade e interesse em seus clientes. Essa atitude pode ser exercida, também, por meio da Régua de Cobrança a partir do momento que detectada alguma anormalidade no comportamento padrão do usuário poderá ser disparadas ações para acolhê-lo e dar-lhe alternativas de resolução.

Na concepção de Schultz (2018) a régua de cobrança se trata de uma técnica direcionada para reduzir a inadimplência, deixando as finanças da empresa em ordem e seu benefício primário está relacionado ao auxílio no recebimento dos pagamentos atrasados.

Para Júnior (2020) a Régua de Cobrança possui a finalidade preventiva da inadimplência, com ações que demonstrem aos clientes a proximidade e monitoramento por parte da empresa, demonstrando que o descumprimento de suas obrigações pode resultar em consequências como o acréscimo financeiro na esfera administrativa ou mesmo restrições e sanções na esfera judicial.

Segundo Dantas (2019), a régua de cobrança é um instrumento muito utilizado por empresas de cobrança e recuperação de dívidas. Se utiliza de sistema automatizado que acompanha uma *timeline* de ações que podem abranger diversas ferramentas de comunicações disponíveis no mercado como, por exemplo: redes sociais, e-mail, SMS, cartas, aplicativos, telefone, etc.

Na busca de ações de cobrança eficientes é necessário sincronizar a melhor forma de abordagem com o melhor canal de comunicação, possibilitando alcançar o receptor de forma efetiva, sensibilizando-o e encorajando-o a realização do pagamento da dívida.

Visando dar dinamismo aos estudos e maior clareza sobre a grande diversidade no portifólio de ações para cobranças, no próximo capítulo será abordado sobre as principais ferramentas disponíveis no mercado para incorporar a ferramenta de cobrança de uma empresa.

3.FERRAMENTAS DE COBRANÇA

Com o grande crescimento tecnológico desenvolvido nos últimos anos e com a população cada vez mais conectada, as formas de comunicação para realização de cobranças sofreram modificações importantes e, com isso, possibilitando maior diversidade de ações visando alcançar níveis superiores de retorno e menores custos operacionais.

Em análise histórica, os meios disponíveis para realização das cobranças evoluíram com o tempo e em virtude da acessibilidade às novas ferramentas de comunicação. Se inicialmente existia a figura do profissional de cobrança que se deslocava fisicamente até o devedor para realização da cobrança, essa prática não é mais bem vista, podendo até gerar ações judiciais por constrangimento e coação.

No decorrer deste capítulo serão trabalhados os principais mecanismos utilizados no processo de cobrança na atualidade, demonstrando seus pontos de vantagens e desvantagens, permitindo ao leitor avaliar sua aplicabilidade em diferentes ramos de atuação no mercado.

3.1 CARTA DE COBRANÇA

A utilização de carta é um dos elementos mais tradicionais nos processos de cobrança e possui um alto nível de eficácia já que têm característica mais formal. Além disso é tida como um documento legal quando há necessidade de comprovação em demandas judiciais.

Souza (2021) cita que é possível o envio de comunicação de cobrança por meio de carta, via Correios, com possibilidade de aquisição do serviço de Aviso de Recebimento (AR). Neste caso, após o recebimento da carta pelo destinatário o remetente obtém retorno confirmando a entrega da carta e com a assinatura de quem a recebeu.

Mas antes de realizar cobranças por quaisquer meios é fundamental estruturar todo o processo de cobrança. A forma de abordagem deve ser dosada conforme o contexto de cada cliente. Para clientes sem histórico de atrasos e com dívidas vencidas a pouco tempo deve ser utilizada abordagens mais suaves e para clientes

com atrasos recorrentes e vencidas a mais tempo a abordagem deve ser mais incisiva e formal.

Para Souza (2021) a comunicação de cobrança deve ser amigável e franca, deixando claro que a empresa está aberta à negociação. Por meio de uma boa comunicação é possível criar um ambiente favorável para propor alternativas de pagamento da dívida que atendam ambas as partes.

Na carta de cobrança é importante que a empresa, além de abordar o assunto da comunicação, disponibilize os meios para que o cliente possa liquidar ou negociar seus débitos, sendo assim, alguns dados se tornam imprescindíveis para dar credibilidade a comunicação e devem ser informados na carta como, por exemplo:

- nome da empresa;
- endereço;
- CPF ou CNPJ;
- mercadoria ou serviço;
- saldo;
- prazo de pagamento;
- número do contrato;
- contato para negociação.

Portanto, é fundamental manter os dados de contato dos clientes o mais atualizado possível. A falta de dados de contatos ou a existência de dados desatualizados pode levar a frustração da cobrança, trazendo como consequência a defasagem no caixa da empresa.

3.2 SMS

A utilização do SMS (*Short Message Service*) que na tradução para o português significa o envio de mensagens curtas via telefone celular também é amplamente empregado pelas empresas como meio de comunicação e no processo de cobrança dos seus clientes.

Esse meio de comunicação possui alto nível de aceitação por ser uma comunicação direta com o cliente, sem utilização de intermediários e pode ser utilizado em todas as etapas da cobrança, desde a prevenção até as cobranças finais que antecedem processos judiciais.

Segundo Stoeberl (2019) o SMS possui característica menos formal, devendo ser escrito de maneira educada e gentil. O texto precisa ser direto e claro, utilizando-se de comunicação com tom de cobrança amigável. Além do seu baixo custo, outra vantagem desse mecanismo é a possibilidade de envio do código da fatura, facilitando para o cliente o pagamento do débito.

Se trata de um serviço ágil e com bom alcance, possibilitando interação entre as partes ou apenas com intuito de comunicação ativa. Para sua utilização basta a disponibilidade de contato de celular, com isso, considerando que o número contato telefônico dos clientes pode ter alta rotatividade há necessidade de atualização constante desta informação.

3.3 E-MAIL

Assim como o SMS, o e-mail é uma ferramenta importante na comunicação com os clientes. Por meio dela é possível criar campanhas de marketing e processos de cobrança completos e estruturados. Por ser uma ferramenta de fácil acesso e com baixo custo, está presente em grande parte das empresas.

Para sua utilização é importante conhecer o comportamento da carteira de clientes, pois algumas das ferramentas de cobrança aqui apresentadas podem não trazer o resultado esperado. No caso do e-mail é importante ressaltar que algumas pessoas não possuem o costume de acessá-lo com frequência e com isso a cobrança não será eficaz.

Para que situações como esta sejam evitadas, uma opção é no preenchimento dos dados cadastrais do cliente questionar qual a melhor forma de contactá-lo, caso haja essa necessidade. Com essa simples prática a empresa consegue concentrar sua energia nas ações que terão o melhor alcance para aquele determinado cliente.

O e-mail apresenta vantagens que a maioria das demais ferramentas não oferecem, pois possui uma infinidade de funções como, por exemplo, utilizar não só a escrita convencional, mas também diversos recursos gráficos e possibilidade de direcionamento para outros sites e aplicativos. Se utilizado corretamente, certamente, trará muitos benefícios.

Outra função interessante do e-mail é a rastreabilidade das mensagens enviadas. Por meio desta função é possível identificar o comportamento dos clientes

ao receber um determinado contato, podendo ser verificado que ele recebeu o e-mail, se abril e leu, ou até se recusou a receber novos e-mails daquele remetente.

Com base nesta funcionalidade a empresa poderá mapear o perfil do cliente e passar a se utilizar de outros meios de comunicação para alcançá-lo. Uma boa alternativa é se utilizar de diferentes formas de comunicação em momentos distintos, para que a cobrança não fique algo maçante.

3.4 LIGAÇÃO

O contato com os clientes por meio de ligação ou *Call Center* também é uma boa opção para realização de cobranças, pois permite através do diálogo entender as dificuldades do devedor, possibilitando uma melhor leitura do cenário e com isso a possibilidade de oferecer uma alternativa adequada para ambas as partes.

Para sua utilização é fundamental que a empresa esteja atenta a algumas normas. Na cobrança é fundamental se utilizar de uma boa comunicação, tratando o devedor com respeito. Além disso, como mencionado no Código de Defesa do Consumidor em seu artigo 71º, não pode interferir em seu período de descanso ou lazer.

Com base neste artigo, com exceção de algumas cidades que possuem leis próprias sobre o tema, o recomendado é que as ligações de cobrança ocorram somente no período de segunda à sexta-feira, das 8h às 20h, e aos sábados entre 8h e 14h, ficando vedado o contato aos domingos e feriados.

Outro ponto que deve ser destacado é com relação a necessidade de realizar a capacitação dos funcionários que realizaram esse tipo de atividade, considerando que por ser um contato, normalmente, de difícil condução, pode causar altos níveis de stress e com isso interferir na realização de um possível acordo.

O responsável por esse tipo de cobrança precisa estar munido de diversas informações relacionadas ao cliente e a dívida, pois isso levará mais segurança para argumentar nas tratativas da negociação. Além disso, a pessoa precisa ter certo nível de autonomia para realizar as propostas e avaliar as possíveis contrapropostas.

3.5 WHATSAPP

O WhatsApp é o aplicativo de troca de mensagens mais utilizada pela população brasileira, o que faz dele um forte elemento para realização da comunicação com os clientes e para a realização dos processos de cobrança da empresa.

Prova de que este aplicativo deve fazer parte da régua de cobrança e de campanhas da empresa é que em 2021 o *WhatsApp* registrou mais de 2 bilhões de usuários mensais em todo o mundo e no Brasil esse número ultrapassa 108 milhões, segundo artigo publicado no site Affde (2021).

Muitas empresas ainda têm dúvidas quanto a legalidade na realização de cobranças via *WhatsApp*, mas já existem estudos e jurisprudência que demonstram essa legalidade. Até mesmo o Instituto de Defesa do Consumidor (IDEC) declarou essa condição, claro que, assim como as demais ferramentas, devem ser observados algumas regras importantes para sua utilização.

Em seu artigo, Siqueira (2021) menciona boas práticas que devem existir nesse tipo de relacionamento, as quais destacam-se que não se pode enviar várias mensagens repetidas no mesmo dia, não usar textos que podem ser interpretados de forma ofensiva, enviar mensagens sem saber se aquele número de contato ainda continua pertencendo ao devedor, não usar gírias ou *emojis* e, de preferência, antes de iniciar uma interação, repassar superficialmente o motivo do contato e solicitar autorização para continuar a conversa.

Outro ponto relevante mencionado por Siqueira (2021) é com relação a utilização do mesmo número de *WhatsApp* para realização de campanhas de marketing e para cobranças. Isso deve ser evitado, já que o usuário, que ainda não possui o número da empresa salvo em sua lista de contatos, poderá bloquear o número e classificá-lo como *Spam* e, com isso, após vários usuários realizarem a mesma ação o próprio *WhatsApp* poderá bloquear aquele determinado número da empresa.

A seguir será abordado sobre estudos realizados quanto a utilização prática da régua de cobrança nas empresas com foco especial para nas empresas do segmento

de plano de saúde suplementar. O estudo possibilitará compreender os principais pilares para elaboração do um planejamento de cobranças.

4.PARÂMETROS PARA CRIAÇÃO DA RÉGUA DE COBRANÇA EM OPERADORAS DE PLANO DE SAÚDE SUPLEMENTAR

Os passos que antecedem a criação de uma Régua de Cobrança devem ser estudados, mapeados e estruturados com muita responsabilidade e em conformidade com as normas, leis, código de ética, conduta e considerando a visão de negócio da empresa. No caso de empresas de plano de saúde, apesar de seu ramo de negócio ser mais especificamente a área médica o departamento financeiro precisa de colaboradores capacitados e regras bem definidas para o processo de cobrança.

O segmento de plano de saúde no Brasil é regulado pela ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar que foi criada em 28 de janeiro de 2000 por meio da Lei nº 9.961. Vinculada ao Ministério da Saúde a ANS possui como missão “Promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regular as operadoras setoriais - inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores - e contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no país”, ANS (2021).

A lei 9.656 de 03 de junho de 1998 define as regras de regulamentação para as operadoras de planos de saúde e resguardando os direitos dos seus clientes. Neste sentido, em seu artigo 13º a lei estabelece a possibilidade de suspensão ou rescisão unilateral do contrato caso o usuário estiver inadimplente:

- II - a suspensão ou a rescisão unilateral do contrato, salvo por fraude ou não pagamento da mensalidade por período superior a sessenta dias, consecutivos ou não, nos últimos doze meses de vigência do contrato, desde que o consumidor seja comprovadamente notificado até o quinquagésimo dia de inadimplência; e
- III - a suspensão ou a rescisão unilateral do contrato, em qualquer hipótese, durante a ocorrência de internação do titular (BRASIL, 1998, n.p).

Portanto, a lei define que o cancelamento do contrato em razão da inadimplência poderá ocorrer caso haja falta de pagamento das mensalidades por um período superior a 60 dias, consecutivos ou não, nos últimos doze meses de vigência do contrato. Para tanto a operadora deverá, comprovadamente, notificar o usuário até o quinquagésimo dia da inadimplência.

Em 30 de novembro de 2015 a Diretoria Colegiada da ANS publicou a Súmula Normativa nº28 que define o entendimento quanto aos critérios mínimos que deverão ser adotados para fins cumprimento da notificação prevista no art. 13, parágrafo único, inciso II da Lei nº 9656.

Esse normativo estabelece critérios mínimos em que a notificação sobre a inadimplência deverá compreender. Será considerada uma notificação legal, para fins de suspensão ou cancelamento unilateral do plano de saúde, quando os critérios elencados na lei forem cumpridos, são seles:

3. No caso de notificação por via postal com aviso de recebimento, entregue no endereço do consumidor contratante, presume-se, até prova em contrário, que o consumidor contratante foi notificado, não sendo necessária sua assinatura no aviso de recebimento.

4. Para fins do cumprimento da Lei nº 9656, de 1998, considera-se que a notificação por edital, publicada em jornal de grande circulação do local do último domicílio conhecido, atende ao seu art. 13, parágrafo único, inciso II, quando o consumidor não é localizado no endereço conferido à operadora (ANS, 2015, n.p).

Para a operadora, um passo crucial na cobrança do usuário inadimplente é o momento de interromper o seu atendimento e encerrar o contrato do plano de saúde em virtude do atraso no pagamento das mensalidades. Para que esse processo seja legal e não traga prejuízos para as partes todo o processo de cobrança deve ser estruturado de modo que a rescisão de contrato ocorra somente após sessado todas as tentativas de negociação.

Segundo Klefens e Junior (2015, p. 133) para obter o resultado esperado, que é receber um saldo devedor, a cobrança não deve ser feita de maneira robotizada ou engessada e deve ser lembrado que os clientes que estão em débito muitas vezes já têm um histórico de relacionamento com a empresa, o que deve ser explorado para compor os fatores da inadimplência e para fazer uma boa negociação da dívida.

Conforme Silva (2010) no combate à inadimplência existem as medidas preventiva que compreendem as atividades, rotinas e procedimentos que focados em evitar o surgimento da inadimplência, ou seja, antes do vencimento das receitas e as medidas corretivas que são aquelas que visam remediar uma inadimplência que já existe.

A régua de cobrança é um instrumento muito utilizado nas organizações e segue o sentido horizontal cronológico tendo como marco o dia do vencimento definido para a receita, onde a cobrança preventiva ocorre até o dia do vencimento, enquanto a corretiva atua após o vencimento.

O processo de cobrança inicia-se a partir do fato gerador que é o lançamento da receita a qual deve ser paga pelo usuário. A partir de sua geração até o dia do vencimento, diversas ações poderão ser utilizadas para que o usuário realize o pagamento até o vencimento previsto.

Essas medidas deverão ser desenvolvidas conforme critérios específicos de cada empresa e considerando as particularidades de cada cliente. Como exemplo de medidas estão o envio da cobrança por correios, envio por e-mail, disponibilização por sites e aplicativos ou envio de SMS.

A cobrança preventiva, pré-vencimento, possui a característica informativa já que não se trata de uma inadimplência. A comunicação será no sentido de orientar e alertar o cliente quanto a data de vencimento, valor, locais de pagamento e este processo pode ocorrer em momentos diversos da vida útil da cobrança.

Como dito anteriormente, a régua de cobrança será personalizada conforme a realidade de cada empresa, no entanto, o usual é a realização do envio da cobrança a partir do momento de sua geração e a realização de novos alertas dias antes do vencimento e no próprio dia do vencimento, podendo ser utilizadas ferramentas diferentes em cada ocasião.

Já a cobrança corretiva, pós vencimento, quando o cliente já é considerado inadimplente, precisa ser monitorada com cautela devendo ser dosada as ações e medidas que serão adotadas levando em consideração a quantidade de dias em atraso, o valor da dívida e o histórico de inadimplência do cliente.

A partir desse momento as ações precisão ser rápidas e precisas, pois quanto mais demorar, mais difícil será a negociação e resolução da situação já que irá incidir juros e multa. Sendo assim, as ferramentas de cobrança deverão ser organizadas e utilizadas de modo que o cliente seja imediatamente notificado da inadimplência, isso pode ocorrer por meio de ligação, SMS, e-mail, dentre outros.

Considerando a estrutura e regulamento da empresa medidas mais enérgicas poderão ser adotadas no intuito de realizar a captação do crédito como, por exemplo

a negativação do cliente em órgão de proteção ao crédito como o SERASA, Serviço de Proteção ao Crédito – SPC, protesto da dívida em cartório ou judicialização de cobrança. Mas o sugerido é a utilização dessas ações somente após o esgotamento das tentativas de negociação direta com o cliente, já que elas possuem maior custo operacional e podem causar desgastes entre com o cliente e a organização.

Tomando por base os estudos realizados e descritos neste trabalho, no **Quadro 2** foi criado um modelo fictício de régua de cobrança preventiva para uma operadora de plano de saúde suplementar. A alocação de cada ação é de caráter subjetivo e foi realizado considerando padrões simplificados encontrados no mercado.

Quadro 2 – Régua de Cobrança Preventiva

COBRANÇA PREVENTIVA - PRÉ VENCIMENTO	VENCIMENTO (D)	
D-10		Geração da cobrança, envio por e-mail e disponibilização via site e aplicativo mobile
D-3		Envio de alerta por SMS e E-mail orientando sobre o vencimento da cobrança
D		Envio de alerta por SMS, E-mail e aplicativo mobile orientando o vencimento da cobrança é naquele dia

Fonte: O autor

Portanto, o **Quadro 2** demonstra a sequência das ações para cobrança preventiva, iniciando com dez dias de antecedência (D-10) em relação ao vencimento da cobrança, em seguida com três dias antes do vencimento (D-3) e, por fim, uma última ação preventiva no dia do vencimento (D).

Ultrapassado o vencimento, o débito se torna efetivamente uma dívida e a partir daí inicia-se uma cobrança mais incisiva. O **Quadro 3** apresenta um modelo de Régua de Cobrança Corretiva para uma operadora de plano de saúde suplementar, visando resgatar valores inadimplidos e observando as legislações indicadas para o ramo.

Quadro 3 – Régua de Cobrança Corretiva

COBRANÇA CORRETIVA - PÓS VENCIMENTO	D+3	Envio de notificação por SMS, E-mail e aplicativo mobile informando a não identificação do pagamento
	D+5	Ligação via Call Center
	D+10	Envio de notificação por SMS, E-mail e aplicativo mobile informando a não identificação do pagamento
	D+15	Envio de notificação por SMS, E-mail e aplicativo mobile informando a não identificação do pagamento
	D+20	Ligação via Call Center
	D+25	Envio de notificação por SMS, E-mail e aplicativo mobile informando a não identificação do pagamento
	D+30	Envio de carta de notificação de inadimplência com Aviso de Recebimento - AR
	D+35	Envio de notificação por SMS, E-mail e aplicativo mobile informando a não identificação do pagamento
	D+40	Ligação via Call Center
	D+45	Negativação SERASA
	D+50	Notificação via edital para clientes que não foi possível notificar meio de carta
	D+55	Envio de notificação por SMS, E-mail e aplicativo mobile informando a não identificação do pagamento
	D+61	Rescisão do contrato / Envio de notificação por SMS, E-mail e aplicativo mobile informando a não identificação do pagamento
	D+65	Protesto em Cartório / Envio de notificação por SMS, E-mail e aplicativo mobile informando a não identificação do pagamento
	D+70	Ação judicial de cobrança

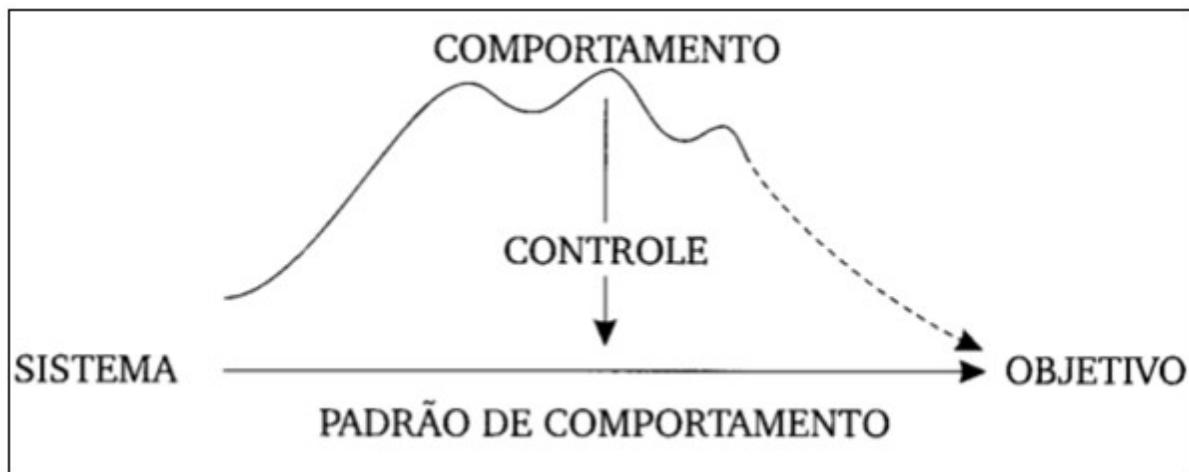
Fonte: O autor

O **Quadro 3** demonstra a cronologia das cobranças, mesclando diferentes ferramentas e ações administrativas para potencializar o alcance do objetivo desejado. A sua aplicação ocorre de forma sistematizada, o que facilita a operacionalização e controle.

Parte fundamento do projeto de criação dos processos estruturados de cobrança são as ferramentas que proporcionarão ao gestor realizar o controle da efetividade das ações. Normalmente são compostos por relatórios específicos que norteiam o funcionamento e progresso das cobranças, demonstrando sua eficácia e permitindo ações corretivas de forma rápida, se for necessário.

De acordo com Maximiano (2000, P.456) “Controlar, em essência, consiste em manter um sistema dentro de um padrão de comportamento, com base em informações contínuas sobre o próprio sistema e o padrão de comportamento”. A realização do monitoramento dos resultados permite à empresa identificar se os resultados estão sendo alcançados, conforme demonstrado na **Figura 2**.

Figura 2 – O processo de controle mantém o sistema orientado para o objetivo.



Fonte: Maximiano (2000, p. 456)

A **Figura 2** demonstra o comportamento irregular e sem orientação, o que dificulta a chegada ao objetivo, logo, com a realização do controle, possibilita a padronização do comportamento de modo a alcançar o objetivo com maior fluidez. A partir do controle é possível identificar se os objetivos estão sendo alcançados, se algum processo não está trazendo os resultados esperados.

5.CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho notou-se que a Régua de Cobrança age como ferramenta que auxilia na organização das etapas e das ações de cobrança de modo que permite externar seu valor para a empresa. Considerando a diversidade de ações possíveis no processo de cobrança foi possível compreender que esta técnica é flexível e pode ser adaptada para diferentes ramos empresariais, desde que observadas as particularidades de cada setor.

Com as argumentações expostas no estudo foi possível compreender a origem e os benefícios desta técnica, bem como, compilou resultados de diferentes obras de maneira que possibilitou presumir a efetividade na utilização da régua de cobrança como forma de reduzir e controlar a inadimplência em operadoras de planos de saúde suplementar.

Por se tratar de um estudo bibliográfico o conteúdo é limitado às obras já publicadas e com isso demonstrou-se escassez de dados, principalmente quantitativos, que demonstrassem os resultados reais obtidos com a utilização da Régua de Cobrança, por isso recomenda-se estudos posteriores, principalmente com práticas aplicadas que possibilitem mensurar os resultados de cada ação.

Por fim, de modo geral, comprehende-se que os objetivos propostos no estudo foram perfeitamente alcançados, já que as informações interpretadas possibilitaram compreender o conceito da Régua de Cobrança e seus objetivos, bem como, a sua aplicabilidade no mercado, focando-se no controle e combate da inadimplência em operadoras de planos de saúde suplementar.

REFERÊNCIAS

AFFDE. Estatísticas do usuário do WhatsApp 2021: quantas pessoas usam o WhatsApp?. 2021. Disponível em: <https://www.affde.com/pt/whatsapp-users.html>. Acesso em: 31 out. 2021.

ANS. ANS disponibiliza números do setor relativos a abril. Disponível em: [https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/noticias/numeros-do-setor/ans-disponibiliza-numeros-do-setor-relativos-a-abril#:~:text=As%20informa%C3%A7%C3%B5es%20est%C3%A3o%20dispon%C3%A7%C3%ADo%20na,703%20em%20planos%20exclusivamente%20odonto%C3%B3gicos](https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/noticias/numeros-do-setor/ans-disponibiliza-numeros-do-setor-relativos-a-abril#:~:text=As%20informa%C3%A7%C3%B5es%20est%C3%A3o%20dispon%C3%A7%C3%ADo%20na,703%20em%20planos%20exclusivamente%20odonto%C3%B3gicos.). Acesso em: 15 set. 2021.

BRASIL. Diretoria Colegiada da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS. Súmula Normativa Nº 28. Brasília, 30 de nov. 2015. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MzEzOA==>. Acesso em: 25 abr. 2021.

BRASIL. Lei Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. CÓDIGO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR. Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.defesadoconsumidor.gov.br/images/manuais/codigo-de-protecao-e-defesa-do-consumidor.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2021.

BRASIL. Lei Nº 9.656, de 3 de julho de 1998. Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde. Brasília, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9656compilado.htm. Acesso em 02 nov. 2021

CARLA, Joyce. O que é inadimplência e como ela afeta sua vida?. Serasa. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/ensina/seu-nome-limpo/o-que-e-inadimplencia/>. Acesso em: 25 abr. 2021.

CISCATO, Cleia Denise Santos et al. Mapa Estratégico: Uma Pesquisa-Ação para a melhoria do fluxo de caixa em uma indústria têxtil no sul do Brasil. Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 01), 2016.

DANTAS, Rodrigo. Régua de Cobrança: como cobrar via boleto, cartão e débito em conta com sucesso, 2019. Disponível em: <https://blog.vindi.com.br/regua-de-cobranca/>. Acesso em: 15 mai. 2021.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. Administração estratégica. São Paulo: Ed. Saraiva Educação SA, 2017.

JORION, Philip. Valor e risco. Editora Mc Graw-Fill, 2000.

JUNIOR, Leuter D. Cardoso; KLEFENS, Paula Cristina de Oliveira. Análise de Crédito, Cobrança e Risco. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2015.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2000.

SCHULTZ, Felix. **Controle a Inadimplência com uma Réguia de Cobrança – Saiba como fazer**, 2018. Disponível em: <https://blog.bomcontrole.com.br/regua-de-cobranca/>. Acesso em: 25 abr. 2021.

SILVA, J. P. **Gestão e análise de risco de crédito**. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, R. F. **200 dicas de cobrança e recuperação de dívidas para reduzir sua inadimplência**, 2011. Disponível em: <https://cdlmanaus.wordpress.com/2009/07/27/cobranca-um-desafio-para-o-empreendedor/>. Acesso em: 25 abr. 2021.

SIQUEIRA, Denis. **Como fazer Cobrança de Dívidas pelo WhatsApp**. 2021. Disponível em: <https://www.creditoecobranca.com/artigos/cobranca-de-divida-pelo-whatsapp>. Acesso em: 31 out. 2021.

SOUZA, Letícia. **Modelos de carta de cobrança: quando e como usar?**, 2021. Disponível em: <https://www.cora.com.br/blog/carta-de-cobranca/>. Acesso em: 30 out. 2021.

STOEBERL, Keila. **23 Modelos de mensagem para cobrança**, 2019. Disponível em: <https://blog.assertivasolucoes.com.br/modelos-de-mensagem-para-cobranca/>. Acesso em: 30 out. 2021.

WEISZFLOG, Walter et al. **Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2007.