

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RICARDO AUGUSTO FLORET ORÉFICE

RENEGOCIAÇÃO DE CRÉDITOS INADIMPLENTES:

O comportamento do cliente perante o processo de cobrança

SÃO PAULO

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

RICARDO AUGUSTO FLORET ORÉFICE

RENEGOCIAÇÃO DE CRÉDITOS INADIMPLENTES:

O comportamento do cliente perante o processo de cobrança

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa:

Estudos de Ética nas Organizações

Orientadora:

Profa. Dra. Maria Cecília Coutinho de Arruda

SÃO PAULO

2007

Oréfica, Ricardo Augusto Floret.

Renegociação de créditos inadimplentes: o comportamento do cliente perante o processo de cobrança / Ricardo Augusto Floret Oréfica. - 2007.

153 f.

Orientadora: Maria Cecília Coutinho de Arruda.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Cobrança de contas. 2. Comportamento do consumidor. 3. Pobres como consumidores. 4. Cartões de crédito. 5. Dívida – Renegociação. 6. Créditos. 7. Inadimplência (Finanças). I. Arruda, Maria Cecília Coutinho de. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 336.77

RICARDO AUGUSTO FLORET ORÉFICE

RENEGOCIAÇÃO DE CRÉDITOS INADIMPLENTES:

O comportamento do cliente perante o processo de cobrança

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa:

Estudos de Ética nas Organizações

Data de aprovação:

__/__/____

Banca examinadora:

Profa. Dra. Maria Cecília Coutinho de Arruda
(Orientadora)

Profa. Dra. Tânia Maria Vidigal Limeira

Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

SÃO PAULO

2007

A meus pais, em quem me espelho e procuro orgulhar em todas as minhas atitudes.

À Telma, que viveu comigo os desafios deste trabalho, estando sempre ao meu lado, com seu amor, paciência e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Ao meu irmão João, pelo amor e amizade de sempre.

À professora Maria Cecília, pelo apoio, disponibilidade e orientação durante o desenvolvimento da dissertação.

A todos que me ajudaram na transcrição das entrevistas, trabalho árduo e cansativo: Carlos, Elaine, Janete, João, Karina, Luma, Mago, Marcela, Paulo, Pepe, Rogério, Sandra, Tiago, Valter e Vivian.

Em especial, a Karina, a Luma e a Vivian, que dividiram o trabalho de seleção, localização e, principalmente, realização das entrevistas: sem vocês eu não teria conseguido!

Ao José Carlos e ao Ricardo, que permitiram a elaboração do trabalho da maneira como foi estruturado e pela confiança e constante incentivo ao meu desenvolvimento pessoal e profissional.

À minha mãe, que leu e releu o texto várias vezes, corrigiu, reescreveu parágrafos e se esforçou em entender sobre um tema que nunca teve contato: você é maravilhosa!

RESUMO

Este trabalho analisa como aprimorar o processo de cobrança, realizado por uma grande instituição financeira brasileira, com clientes de baixa renda, em atraso no pagamento de dívidas contraídas no cartão de crédito.

O tema se torna relevante, à medida que a oferta de crédito vem aumentando nos últimos anos, principalmente para a população de baixa renda, permitindo um aumento do consumo e possibilitando o desenvolvimento do país.

A pesquisa procura investigar o processo decisório utilizado pelo cliente para solucionar seu problema financeiro, quando está sendo cobrado pela instituição financeira. Utiliza-se uma abordagem interpretativa, voltada a avaliar o comportamento do cliente, por meio de entrevistas semi-estruturadas, perante fatores situacionais, individuais e sócio-culturais.

Os resultados indicam que a falta de educação financeira e fatores situacionais, como desemprego, doenças e visão de curto prazo, levam a população de baixa renda a não utilizar adequadamente o crédito disponível, incorrendo em dificuldades em manter o pagamento de suas dívidas em dia.

A interação entre o cliente e o operador de cobrança, mostra-se fundamental para que o processo decisório ocorra de forma consistente, estabelecendo-se um acordo concreto de reestruturação da dívida.

Finalmente, sugere-se que o processo de cobrança tenha como objetivo, não só a recuperação do crédito, como a retenção do cliente, buscando maximizar seu valor no tempo.

Palavras-chave: Comportamento do consumidor, baixa renda, crédito, cartão de crédito, inadimplência, cobrança, renegociação e retenção.

ABSTRACT

This work examines how to improve the process of delinquent amounts renegotiation, conducted by a major Brazilian financial institution, with delinquent low-income credit card clients.

The issue becomes relevant as the credit offer has been increasing in recent years, especially for the low-income population, allowing an increase of consumption and enabling the development of the country.

This research intends to investigate the decision-making process used by the customer in order to solve his financial issues when he is being charged by the financial institution.

Interpretative approach is used to evaluate the customer behavior through semi-structured interviews under different individual circumstances and socio-cultural factors.

The results indicate that the lack of financial education and situational factors, such as unemployment, diseases and short-term vision, lead low-income population to use improperly the available credit, causing difficulties in maintaining the payment of their debts on due date.

The interaction between the client and the collector is crucial for the accomplishment of a consistent decision making, establishing itself a concrete agreement for the restructuring of the debt.

Finally, it is suggested that, the objective of credit recovery policies and strategies should not be only the process of renegotiation, but also the client retention, looking for the maximization of their life time value.

Keywords: Customer behavior, low income, credit, credit card, collection, default, renegotiation and retention.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABA	Associação Brasileira de Anunciantes.
ABEP	Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa
ABIPEME	Associação Brasileira dos Institutos de Pesquisa de Mercado
ABT	Associação Brasileira de Telesserviços
ANEP	Associação Nacional das Empresas de Pesquisa
BACEN	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCEB	Critério de Classificação Econômica Brasil
CDC	Crédito Direto ao Consumidor
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios
POF	Pesquisa de Orçamento Familiar
SCPS	Serviço Central de Proteção ao Crédito
SMS	<i>Short Message Service</i>

LISTA DE GRÁFICOS E QUADROS

GRÁFICO 1: RELAÇÃO CRÉDITO/PIB - COMPARATIVO ENTRE PAÍSES	10
GRÁFICO 2: PARTICIPAÇÃO DO CRÉDITO IMOBILIÁRIO NO CRÉDITO AO CONSUMIDOR (%)	11
GRÁFICO 3: PARTICIPAÇÃO DO CRÉDITO IMOBILIÁRIO NO PIB (%) - MUNDO	12
GRÁFICO 4: DIRECIONAMENTO DO CRÉDITO NO BRASIL – JUN. 2006.....	13
GRÁFICO 5: PARTICIPAÇÃO DAS DIFERENTES MODALIDADES NO CRÉDITO COM RECURSOS LIVRES – PESSOAS FÍSICA (JUNHO/2006).....	14
GRÁFICO 6: % INADIMPLÊNCIA – ATRASO ACIMA DE 90 DIAS	24
QUADRO 1: SENTIMENTO DO OPERADOR DE COBRANÇA SOBRE O DEVEDOR VERSUS AS NORMAS ORGANIZACIONAIS SOBRE AS EMOÇÕES QUE DEVERIAM SER EXPRESSAS PARA O DEVEDOR.....	38
QUADRO 2: PROCESSO DECISÓRIO DO CLIENTE INDIVIDUAL	64
QUADRO 3: MODELO METODOLÓGICO DE ESTUDO DE CASO	69
QUADRO 4: ESQUEMA CONCEITUAL PROPOSTO	72
QUADRO 5: SENTIMENTOS VIVIDOS PELO CONSUMIDOR DE BAIXA RENDA DURANTE A RENEGOCIAÇÃO	120

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: VOLUME DE CRÉDITO DESTINADO À PESSOA FÍSICA NO BRASIL	9
TABELA 2: RELAÇÃO CRÉDITO X PIB NO BRASIL.....	9
TABELA 3: DECOMPOSIÇÃO DO SPREAD BANCÁRIO NO BRASIL – PROPORÇÃO (%).....	19
TABELA 4: MOTIVO DE FALÊNCIA PESSOAL - AUSTRÁLIA	28
TABELA 5: CLASSES SOCIAIS NO BRASIL – CRITÉRIO BRASIL – COMPARATIVO.....	46
TABELA 6: CLASSES SOCIAIS NO BRASIL – CRITÉRIO BRASIL – RENDA FAMILIAR MÉDIA .	47
TABELA 7: CLASSE DE RENDIMENTO DE TRABALHO - IBGE	48
TABELA 8: DISTRIBUIÇÃO DOS TIPOS DE DESPESA POR CLASSE DE RENDIMENTO NO BRASIL	51
TABELA 9: PESQUISA SOBRE O CONSUMO DE PRODUTOS FINANCEIROS.....	58
TABELA 10: PERFIL DOS RESPONDENTES	82
TABELA 11: AGRUPAMENTO DOS ITENS DEMOGRÁFICOS.....	83
TABELA 12: PRIORIDADE DE PAGAMENTO	90
TABELA 13: MOTIVO DE INADIMPLÊNCIA	94
TABELA 14: RESULTADO DA TENTATIVA DE ACORDO	111

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	1
1.2	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	3
2	OBJETIVOS DA PESQUISA	4
2.1	OBJETIVO GERAL	4
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
3	REVISÃO DA LITERATURA	7
3.1	MERCADO DE CRÉDITO NO BRASIL	7
3.1.1	<i>Crédito: Conceito</i>	7
3.1.2	<i>Evolução do crédito no Brasil</i>	8
3.1.3	<i>Volume de crédito à população de baixa renda</i>	15
3.1.4	<i>Spread Bancário: Composição e influência sobre o volume de crédito no Brasil</i>	17
3.2	O CARTÃO DE CRÉDITO	21
3.3	INADIMPLÊNCIA	23
3.3.1	<i>Conceitos e indicadores</i>	23
3.3.2	<i>Estudos sobre os motivos de inadimplência</i>	25
3.3.2.1	No Brasil	25
3.3.2.2	No Mundo	28
3.3.3	<i>Educação como forma de prevenção à inadimplência</i>	29
3.4	O PROCESSO DE COBRANÇA DE CRÉDITOS EM ATRASO	31
3.4.1	<i>Principais práticas vigentes</i>	31
3.4.2	<i>A cobrança via ligação telefônica</i>	34
3.4.3	<i>O operador de cobrança</i>	36
3.4.4	<i>O contato operador x cliente: o momento da negociação</i>	37
3.4.5	<i>Formas de renegociação</i>	41
3.5	BAIXA RENDA NO BRASIL	42
3.5.1	<i>Esquema classificatório para estudo de classes sociais</i>	42
3.5.1.1	Visão da Sociologia e da Antropologia	42
3.5.1.2	Visão do mercado: O critério Brasil	44
3.5.1.3	Visão baseada nos levantamentos do IBGE	47
3.5.2	<i>Hábitos de consumo da baixa renda</i>	49
3.6	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE BAIXA RENDA	52
3.6.1	<i>O cliente no papel de pagante</i>	53
3.6.2	<i>Uma perspectiva situacional no comportamento do consumidor de baixa renda</i>	54
3.6.3	<i>Comportamento de compra de serviços financeiros pela baixa renda</i>	55

3.6.3.1	No Brasil	55
3.6.3.2	No Mundo	59
3.6.4	<i>Consumo compulsivo</i>	60
3.6.5	<i>Forma de resolução dos problemas financeiros: o processo decisório do cliente</i>	63
4	METODOLOGIA	66
4.1	JUSTIFICATIVA PARA ESCOLHA DO PARADIGMA INTERPRETATIVO	66
4.2	MÉTODO DE PESQUISA	67
4.3	ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO	69
4.3.1	<i>Escolha do assunto/delimitação do tema – objetivo e questão de pesquisa</i>	70
4.3.2	<i>Caracterização da organização</i>	70
4.3.3	<i>Bibliografia pertinente ao tema</i>	70
4.3.4	<i>Fundamentação teórica - Esquema conceitual proposto</i>	71
4.3.5	<i>Fontes de evidência</i>	75
4.3.6	<i>Seleção dos informantes</i>	77
4.3.7	<i>Análise dos dados</i>	79
4.3.8	<i>Resultados e conclusão</i>	80
4.3.9	<i>Limitações do estudo</i>	80
5	DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	81
5.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	81
5.2	NÍVEL DE CONHECIMENTO E FORMA DE UTILIZAÇÃO DO CARTÃO DE CRÉDITO	84
5.2.1	<i>Utilização do cartão de crédito</i>	84
5.2.2	<i>O pagamento mínimo da fatura</i>	85
5.2.3	<i>A percepção sobre os juros</i>	87
5.3	PADRÃO DE UTILIZAÇÃO DO DINHEIRO DISPONÍVEL.....	89
5.3.1	<i>Prioridade de pagamento</i>	89
5.3.2	<i>Descontrole nos gastos com o cartão</i>	90
5.4	ATRASO NO PAGAMENTO DA DÍVIDA NO CARTÃO DE CRÉDITO.....	93
5.4.1	<i>Motivo de inadimplência</i>	93
5.4.2	<i>O sentimento de estar em atraso e suas conseqüências</i>	95
5.5	VISÃO SOBRE O FUTURO	97
5.6	O CONTATO CLIENTE X OPERADOR DE COBRANÇA	98
5.6.1	<i>A percepção sobre o operador</i>	99
5.6.2	<i>A importância do treinamento do operador</i>	100
5.7	PROCESSO DE RENEGOCIAÇÃO DE DÍVIDAS EM ATRASO	102
5.7.1	<i>Reconhecimento do problema</i>	102
5.7.2	<i>Busca de informações</i>	104
5.7.3	<i>Avaliação das alternativas</i>	106
5.7.4	<i>Compra: a concretização da negociação</i>	110
5.7.5	<i>Avaliação pós-compra</i>	113

6	CONCLUSÃO.....	115
6.1	O COMPORTAMENTO DE CONSUMO E AS CONSEQÜÊNCIAS PARA A POPULAÇÃO DE BAIXA RENDA	115
6.2	O COMPORTAMENTO PERANTE O ATRASO NO PAGAMENTO DAS DÉVIDAS	117
6.3	A EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE RENEGOCIAÇÃO SEGUNDO A LÓGICA DECISÓRIA DO CLIENTE.....	119
6.4	PROPOSTAS DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE COBRANÇA E RENEGOCIAÇÃO	121
6.5	SUGESTÖES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	123
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
8	ANEXOS.....	137

1 Introdução

1.1 Relevância do estudo

O presente estudo teve como fator motivacional o interesse em compreender o comportamento do cliente de baixa renda, no momento em que está sendo cobrado pela instituição financeira, via contato telefônico, devido ao atraso no pagamento de dívidas contraídas com seu cartão de crédito.

Este tema se torna relevante para a ciência da Administração de Empresas, à medida que o aumento da concessão de crédito no Brasil vem ocorrendo de forma acelerada nos últimos anos, trazendo consigo maiores índices de inadimplência que exigem das instituições financeiras o aprimoramento de suas áreas de cobrança.

A escolha de estudar, especificamente, as dívidas ligadas ao cartão de crédito, em detrimento de outros produtos destinados, exclusivamente, à classe baixa, está ligada ao enorme crescimento na utilização do cartão como meio de pagamento e financiamento, não só no Brasil como em todo o mundo, como tem ocorrido nas últimas décadas (HOGARTH et al, 2004).

Neste contexto, aumentar a eficiência do processo de recuperação de créditos em atraso é um desafio que está se tornando cada vez mais fator-chave para as instituições financeiras manterem altos níveis de rentabilidade.

A revisão da literatura mostra uma escassez de estudos voltados ao aprimoramento de tais processos de cobrança, principalmente em relação à análise das tentativas de se renegociar a dívida em atraso (COLEMAN A., 2004; ROCK, 1968).

Trabalhos sobre o comportamento do cliente devedor dão muito enfoque ao perfil psicológico, em geral relacionado ao consumo compulsivo (FABER; O'GUINN, 1988; KRYCH, 1989; KINMAN, 2002). Poucos estudos estão voltados a entender o comportamento do cliente, no momento em que está sendo cobrado pela instituição financeira e precisa decidir se e como renegociar sua dívida (SUTTON, 1991; SKLAR, 1998; HARDING; 2002).

Na realidade, o enfoque maior das instituições financeiras, confirmado pelos estudos acadêmicos, está no desenvolvimento do processo de análise de crédito, visando ao aprimoramento constante das técnicas de modelagem para permitir a redução das perdas com a inadimplência, por meio de uma concessão de crédito cada vez mais adequada.

O problema é que tais projetos carecem de dados históricos e estudos empíricos específicos, ligados ao consumidor de baixa renda. A falta de estudos científicos sobre este público é evidenciada na literatura, que sempre se baseou no consumidor de classe média, muito provavelmente pela falta histórica de acesso e poder de consumo das camadas menos favorecidas da população.

Nos últimos anos, esta tendência vem se alterando, principalmente pelos trabalhos de autores como Prahalad (2005) e Yunus (1997) que defendem que o crescimento da economia está ligado ao público das classes C, D e E. No Brasil, o acesso aos serviços bancários e a oferta de crédito para a baixa renda estão crescendo em ritmo acelerado.

Está claro, porém, que a inadimplência é parte intrínseca do risco associado à concessão de crédito e que as instituições financeiras também buscam compensar as perdas com taxas de juros elevadas, o que constitui um fator restritivo a aumentos maiores no mercado de crédito no Brasil (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2004, 2006a).

Neste contexto, entender o comportamento do cliente diante de uma situação em que se encontra fragilizado, apresentando dívidas em atraso, pode auxiliar no aprimoramento do processo de cobrança, pois o momento do contato com o cliente é decisivo para que ocorra uma renegociação adequada, permitindo a satisfação, tanto do cliente quanto da instituição financeira.

Em um ambiente cada vez mais competitivo, conseguir que o cliente negocie sua dívida, voltando a estar em dia, significa, além do aumento do retorno financeiro, a manutenção deste consumidor para realizar novos negócios no futuro. O cliente que não consegue negociar acaba excluído do mercado de crédito por pelo menos cinco anos, tempo em que seu nome permanece incluído nos órgãos de proteção ao crédito.

Assim, focar o público de baixa renda, neste estudo voltado à análise do comportamento do cliente devedor perante o processo de cobrança, se deve tanto à importância deste setor para o crescimento econômico do país, quanto pela oportunidade de encontrar formas de aprimorar o processo de cobrança realizado pelas instituições financeiras.

1.2 Desenvolvimento do trabalho

Esta dissertação está organizada da maneira exposta a seguir:

O capítulo 2 apresenta o objetivo geral e os específicos, contendo a descrição da questão de pesquisa que norteou o desenvolvimento do trabalho.

O capítulo 3 traz a revisão bibliográfica dos assuntos ligados ao tema de estudo, consubstanciando, cientificamente, o trabalho e servindo como direcionador da pesquisa.

O capítulo 4 contém a metodologia científica escolhida para a dissertação, suas etapas de desenvolvimento, o esquema conceitual utilizado para nortear a pesquisa de campo e suas limitações.

No capítulo 5 são descritos os resultados da pesquisa de campo, apresentando trechos transcritos das entrevistas, agrupados segundo o esquema conceitual proposto.

Por fim, o capítulo 6 contém a conclusão da pesquisa e a avaliação se os objetivos propostos foram alcançados, além das sugestões de pesquisas futuras.

2 Objetivos da pesquisa

Pretende-se oferecer com este estudo, uma contribuição para a evolução do processo de cobrança, realizado por uma grande instituição financeira brasileira, via contato telefônico, de clientes de baixa renda, visando a maior recuperação de dívidas em atraso, contraídas no cartão de crédito.

Especificamente, o intuito está em estudar como o cliente se sente durante a cobrança telefônica e como se dá o processo decisório em relação à renegociação ou não de sua dívida, buscando solucionar seu problema financeiro.

Detalha-se, nas próximas seções do capítulo, tanto o objetivo geral, quanto os específicos a serem alcançados ao final da pesquisa:

2.1 Objetivo Geral

Quando a instituição financeira, por meio do “operador de cobrança”, está em contato com um cliente devedor, o processo de comunicação passa por diversas fases (COLEMAN A., 2004). Inicia-se com a apresentação ou abertura, confirmação das informações da dívida até chegar ao processo de cobrança propriamente dito, que envolve tanto a tentativa de se chegar a um acordo, quanto pela descrição das conseqüências para o cliente, caso permaneça em atraso (KINMAN, 2002).

Claramente, este é um processo delicado e dependendo da maneira como a comunicação é estabelecida, o resultado pode ser totalmente diferente, muitas vezes inviabilizando a concretização de um acordo vantajoso, tanto para o cliente quanto para a instituição financeira.

A realização ou não do pagamento, pode ser considerado um processo decisório que envolve algumas etapas. Um modelo proposto por Sheth et al (2001) identifica cinco fases: o reconhecimento do problema, a busca por informações, a avaliação de alternativas, a concretização da decisão e a avaliação posterior.

O comportamento do cliente perante a uma situação de alto envolvimento emocional, na qual se sente pressionado e muitas vezes sem alternativas, pode facilmente alterar o processo decisório, gerando decisões irracionais e dificultando ainda mais a solução do problema. A realização de um acordo envolve, por parte do cliente, uma decisão de compra (a formalização do acordo), na qual deve ter em mente sua real capacidade de pagamento.

Sklar (1998) considera que se o operador souber ouvir, verdadeiramente, o que o cliente está dizendo, será capaz de estabelecer uma maior conexão entre sua situação emocional e financeira, o que pode facilitar a obtenção de um maior comprometimento do cliente em realizar o pagamento.

Neste contexto, Sklar (1998) demonstra que o cliente inadimplente precisa perceber que seu problema está sendo tratado com a devida atenção e respeito pelo operador. Como o consumidor de baixa renda, normalmente, apresenta dívidas em mais de uma instituição financeira, a capacidade do operador em tornar a dívida que está cobrando prioritária, na ordem de pagamento do cliente, está intimamente associado a esta característica.

Em outro estudo qualitativo, Sutton (1991) realizou uma pesquisa em empresas especializadas em cobrança, procurando identificar quais são os padrões de comportamento esperados do operador, de acordo com os sentimentos expressados pelo cliente. Neste trabalho, Sutton (1991) aponta que as empresas procuram determinar este comportamento, buscando garantir que o cliente sempre saia do contato com a “sensação de urgência” para a realização do pagamento.

Dessa forma, evidencia-se que o processo de cobrança por telefone pode ser afetado por uma série de fatores técnicos, comportamentais e emocionais que, se não forem devidamente compreendidos pela instituição financeira, podem levar a resultados insatisfatórios.

Neste contexto, formou-se a questão de pesquisa que norteou a elaboração do estudo:

“Como a análise do comportamento do cliente de baixa renda, em relação ao processo de cobrança de dívidas em atraso, contraídas em seu cartão de crédito, pode contribuir para o aumento dos níveis de recuperação de crédito de uma grande instituição financeira brasileira?”

2.2 Objetivos Específicos

Os seguintes objetivos específicos emergiram ao longo da elaboração do trabalho, tendo em vista aspectos identificados na revisão bibliográfica e durante a realização das entrevistas de campo:

- Como o cliente prioriza o pagamento de suas dívidas?
- Que fatores fazem com que as ofertas de renegociação sejam aceitas?
- O cliente entende as condições propostas para renegociação?
- Existe um excesso de confiança do cliente de que vai conseguir cumprir o acordo formalizado ou em geral os acordos são feitos como única alternativa possível?
- O cliente entende, claramente, quais as conseqüências a que está sujeito um indivíduo inadimplente?
- O cliente se sente respeitado durante a cobrança telefônica? Em que grau a empatia com o operador pode afetar, decisivamente, o comprometimento para o pagamento do acordo?
- Após o processo de renegociação, qual a percepção sobre a instituição financeira, visando a empréstimos futuros?

3 Revisão da Literatura

3.1 Mercado de Crédito no Brasil

3.1.1 Crédito: Conceito

A palavra crédito é derivada do latim “*credere*”, que significa “acreditar, confiar, ou seja, acredita-se, confia-se que alguém irá honrar seus compromissos.” (PIROLO, 2003, p. 19).

Para Schrickel (1997, p. 25) crédito é “todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, depois de decorrido o tempo estipulado”.

Especificamente, em relação à atividade bancária, cuja intermediação financeira é sua principal função, Silva (1998) considera que o crédito consiste em colocar à disposição do cliente certo valor sob a forma de empréstimo ou financiamento, mediante uma promessa de pagamento em data futura.

Neste contexto, Silva (1998) demonstra que a instituição financeira assume o chamado risco de crédito quando concede empréstimos no mercado. Schrickel (1997) descreve risco como uma incerteza, imponderável e imprevisível, que se situa no futuro.

Assim, a inadimplência surge como um fator de risco associado ao não cumprimento da obrigação contraída, o que faz com que as instituições financeiras criem mecanismos de análise de crédito, baseados no histórico do cliente, como tentativa de prever sua capacidade futura de pagamento.

Ao buscar minimizar o risco de crédito, a instituição financeira quer não apenas obter retorno financeiro, como garantir o cumprimento da obrigação contraída junto aos

clientes que aplicaram seu dinheiro em busca de segurança, solidez e capacidade de aumento do valor investido (SCHRICKEL, 1997).

Piroló (2003) conclui que o risco, portanto, encontra-se implícito em qualquer operação de crédito e sua administração torna-se a essência da teoria bancária, que visa a proteger o patrimônio da instituição financeira e de seus acionistas.

Como o risco de inadimplência pode estar associado a fatores internos e externos, Piroló (2003) ainda adverte que a avaliação do risco de crédito está ligada à disponibilidade, qualidade e técnicas de processamento estatístico dos dados disponíveis sobre o histórico do cliente.

Na presente dissertação, um dos motivos de se escolher estudar o público de baixa renda está associado a maior escassez de dados sobre o consumo deste grupo, o que leva à dificuldade na elaboração dos modelos de análise de crédito, evidenciando uma maior importância do processo de cobrança.

3.1.2 Evolução do crédito no Brasil

Apesar do volume de crédito disponível no mercado brasileiro ainda representar um percentual pequeno sobre o Produto Interno Bruto (PIB), sendo uma das menores relações no mundo, a oferta vem crescendo nos últimos anos.

Com dados atualizados até o mês de junho, 2007 já apresentava um crescimento de 14,7% no crédito destinado ao consumidor, que contempla as operações de cheque especial, crédito pessoal, crédito consignado, crédito direto ao consumidor, cartão de crédito, *leasing* e financiamento de veículos e outros bens para pessoa física, conforme dados publicados pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2007).

A tabela 1 apresenta a evolução do volume de crédito no Brasil, entre junho de 2006 e junho de 2007, por tipo de operação. Especificamente, o cartão de crédito apresentou crescimento de 21,3%, mostrando sua relevância no mercado de pessoa física.

Tabela 1: Volume de crédito destinado à pessoa física no Brasil

	Valor - R\$ milhões			Variação %	
	jun/06	mai/07	jun/07	Mensal	12 meses
Pessoas Físicas	217.282	271.948	275.632	1,4%	26,9%
Cheque Especial	13.223	14.224	13.935	-2,0%	5,4%
Crédito Pessoal	72.973	91.013	91.921	1,0%	26,0%
Crédito Consignado	40.100	56.419	57.973	2,8%	44,6%
Financiamento Imobiliário	954	1.555	1.627	4,6%	70,5%
Aquisição de veículos	57.141	69.855	70.941	1,6%	24,2%
Aquisição de outros bens	10.102	10.949	11.300	3,2%	11,9%
Cartão de Crédito	13.082	15.677	15.873	1,3%	21,3%
Outros	9.707	12.256	12.062	-1,6%	24,3%

Fonte: FEBRABAN, 2007, p. 5.

Já a relação do crédito total sobre o PIB indica um crescimento de 23% entre janeiro de 2001 e junho de 2007, conforme tabela 2 (FEBRABAN, 2007). Quando comparado a outros países, com dados atualizados até abril de 2007, o gráfico 1 indica que o Brasil apresenta um índice bem menor (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006a).

Tabela 2: Relação Crédito x PIB no Brasil

Relação Crédito/PIB (em %)	jan/01	jun/07
Recursos livres	15,30%	22,60%
Recursos Direcionados	11%	9,70%
Total	26,30%	32,30%

Fonte: FEBRABAN, 2007, p. 5.

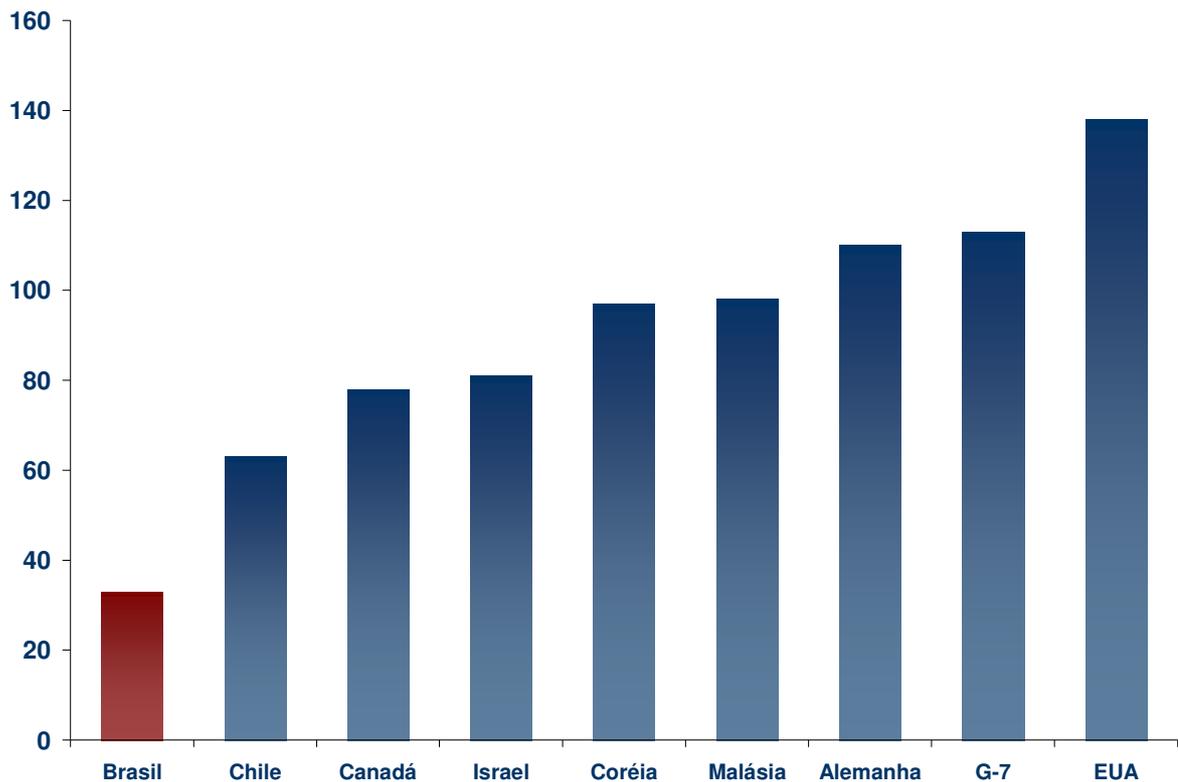


Gráfico 1: Relação Crédito/PIB - Comparativo entre países

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006a, p. 4.

Apesar da enorme diferença, cabe salientar que nos países de primeiro mundo, a grande parcela do crédito está ligada ao setor habitacional, que ainda apresenta baixa participação no cenário nacional.

O gráfico 2 mostra que a relação crédito habitacional pelo PIB é de apenas dois por cento no Brasil, enquanto que nos Estados Unidos chega a sessenta e seis por cento (BANCO ITAU S. A., 2007a):

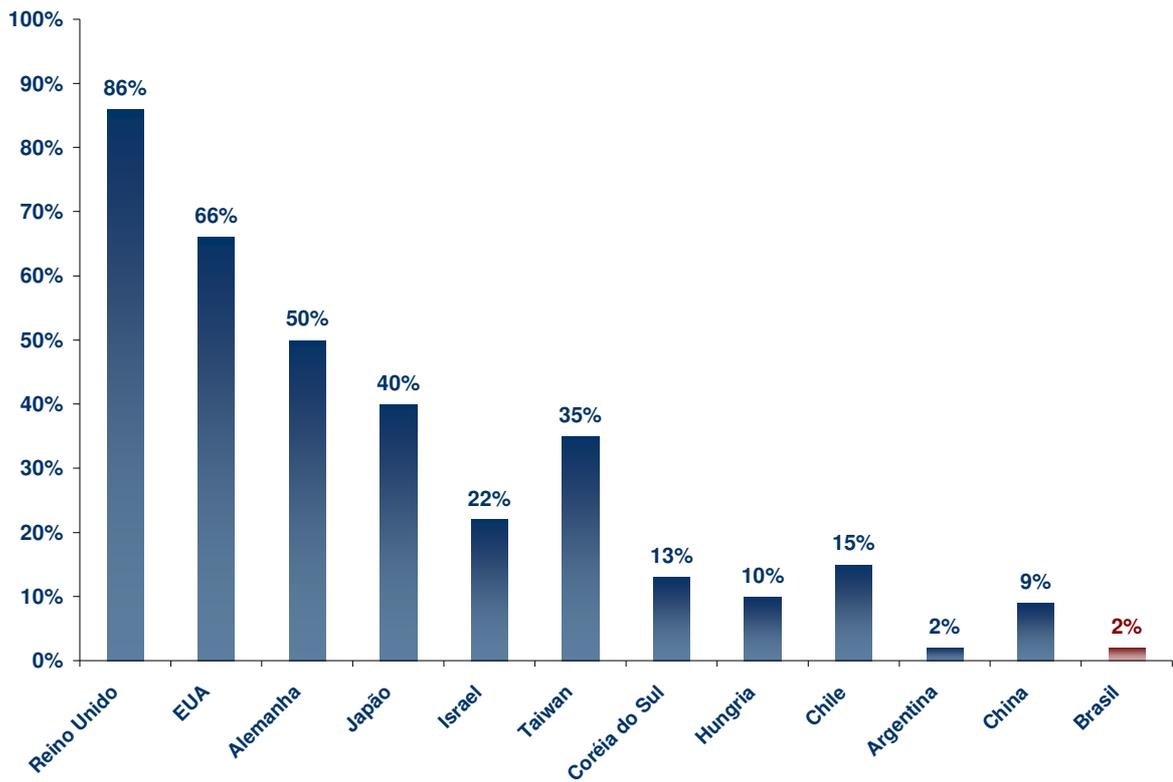


Gráfico 2: Participação do Crédito Imobiliário no Crédito ao Consumidor (%)

Fonte: BANCO ITAÚ S.A., 2007a, p. 7.

Em outro estudo comparativo, fica ainda mais evidente como o crédito à pessoa física no Brasil tem pouca participação do crédito imobiliário. Aqui, o setor imobiliário representa apenas cinco por cento do total de crédito ao consumidor, enquanto nos países desenvolvidos chega a setenta e sete por cento (BANCO ITAÚ S. A., 2007a):

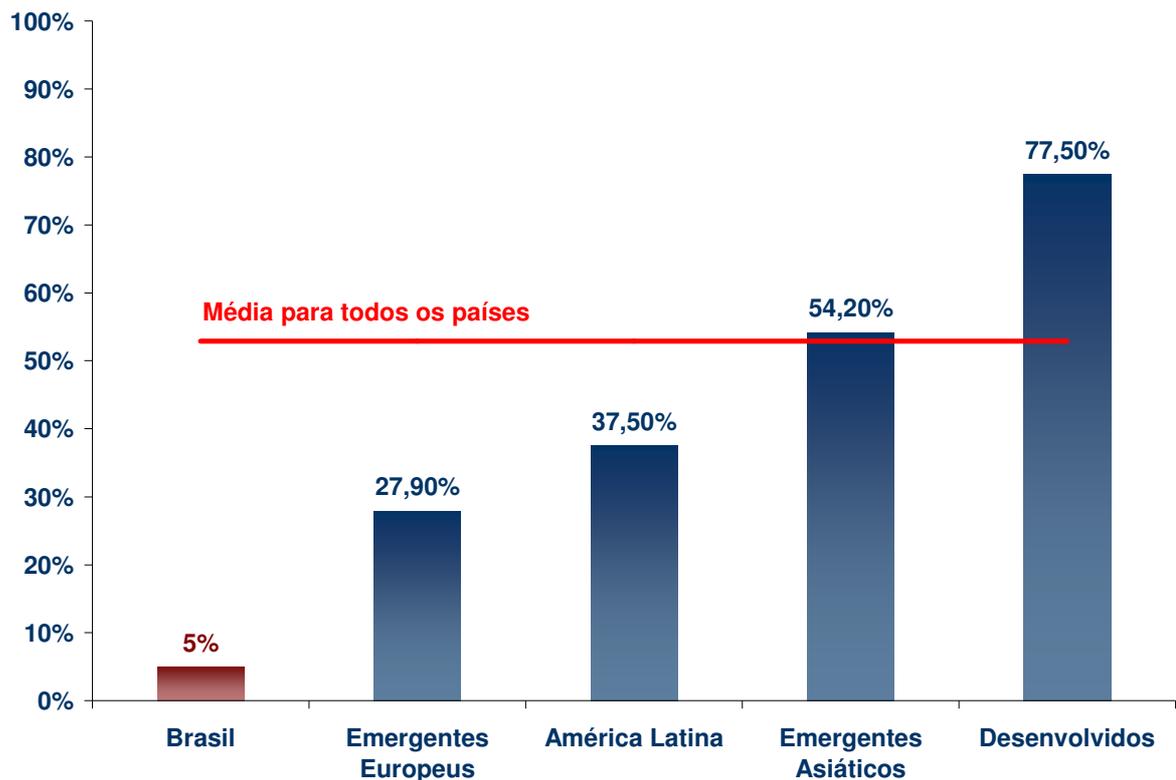


Gráfico 3: Participação do Crédito Imobiliário no PIB (%) - Mundo

Fonte: BANCO ITAÚ S.A., 2007a, p. 8.

Estes dados mostram que, apesar de ainda existir muito espaço para o crescimento do crédito, excluindo-se o setor habitacional, o crédito ao consumidor em suas diversas modalidades não apresenta uma defasagem tão grande, em termos de percentual do PIB comparado com outros países.

Quatro anos após a inauguração do plano Real, Pinheiro e Cabral (1998) já apontavam que o segmento de crédito ao consumidor era o que apresentava os maiores índices de crescimento, decorrente, principalmente, da redução nas taxas de inflação que reduziram tanto a receita dos bancos não proveniente de juros, quanto o nível de incerteza geral da população.

Conforme dados do BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN (2006c), a expansão do crédito à pessoa física apresentou evolução de oitenta e um por cento, entre dezembro de 2002 e dezembro de 2005, já descontada a inflação do período. Como exemplo, analisando dados do BANCO ITAÚ S.A. (2007b), nota-se a alteração na

composição de sua carteira de crédito: em dezembro de 2002, o crédito destinado à pessoa física representava 23% do total, já em junho de 2007 representava 43,0%.

Uma outra estatística que demonstra a evolução do volume de crédito está no aumento dos créditos com recursos livres. Desde junho de 2000 até junho de 2006, a oferta de crédito a taxas livres passou de R\$169,1 bilhões (14,9% do PIB) para R\$447,2 bilhões (22,0% do PIB). Esse crescimento foi particularmente acentuado no segmento de empréstimos para pessoas físicas, que quase quadruplicaram no mesmo período (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006b).

A partir de dados de junho de 2006, o gráfico 4 apresenta a decomposição do direcionamento do volume total de crédito no Brasil, indicando que o crédito livre representa 67,9% da carteira, com 32,5% destinados à pessoa física (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006c).

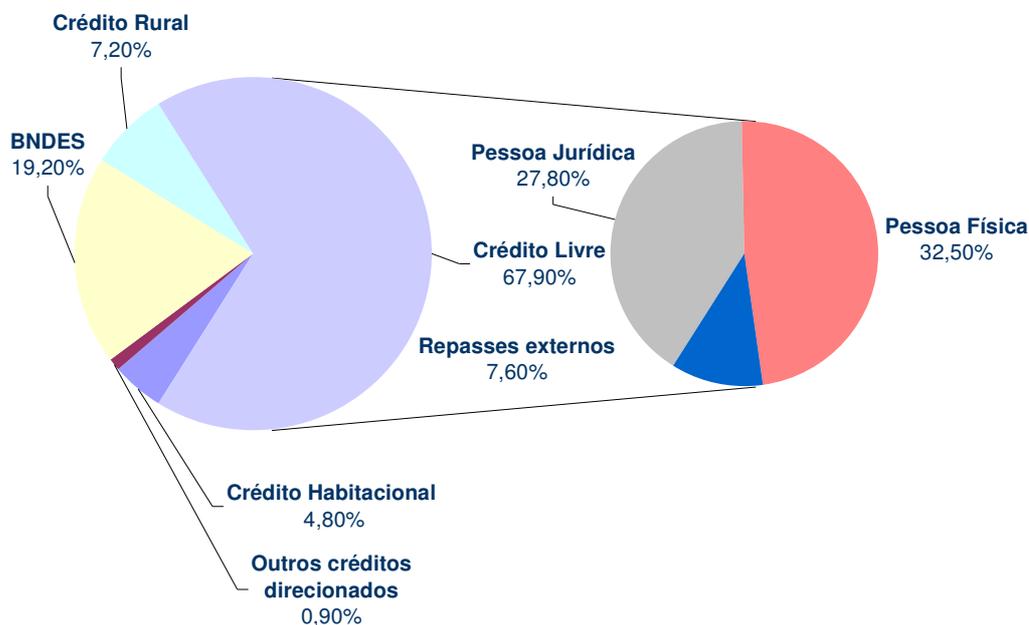


Gráfico 4: Direcionamento do crédito no Brasil – jun. 2006

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006c, p.7.

Já na abertura do crédito livre destinado à pessoa física, em junho de 2006, por tipo ou modalidade de produto ao cliente, evidencia-se uma grande concentração em

crédito pessoal e aquisição de veículos com 41% e 32%, respectivamente. O cartão de crédito, modalidade que serviu de base para a realização do presente estudo, representava 7,6% em junho de 2006, conforme gráfico 5 (FEBRABAN, 2006b):

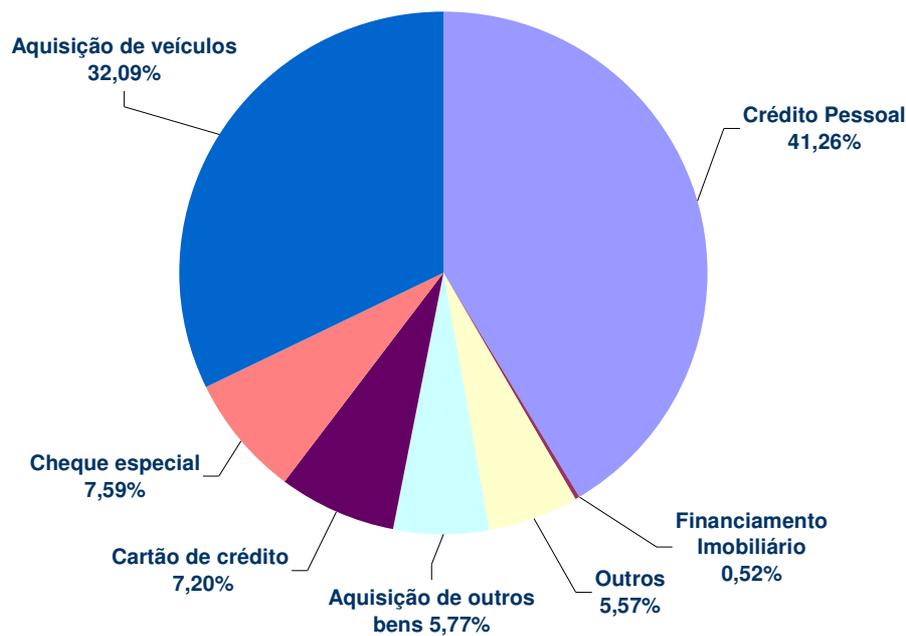


Gráfico 5: Participação das diferentes modalidades no crédito com recursos livres – Pessoas Física (junho/2006)

Fonte: FEBRABAN, 2006b, p. 13.

Cabe ressaltar, como último levantamento para evidenciar o aumento do volume de crédito no Brasil, a importância do crédito consignado em folha de pagamento. Com o objetivo de aumentar o acesso ao crédito em condições mais favoráveis, o governo federal promulgou, em 2003, a lei que regulamentou este tipo de crédito, propiciando a oferta do empréstimo consignado, produto que já estava disponível para os servidores públicos desde 1990, aos aposentados, pensionistas e aos trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT (TAKEDA; BADER, 2005).

Este tipo de empréstimo apresenta para o cliente um custo menor que as demais opções de crédito por apresentar taxas mais atrativas, basicamente devido ao seu

menor risco de crédito, pois as instituições financeiras têm maior segurança de recebimento.

Dados do BANCO CENTRAL DO BRASIL (2006a) indicam que o crédito consignado já representa mais de vinte por cento do crédito livre à pessoa física e continua crescendo a taxas expressivas, durante 2007.

Por fim, cabe ressaltar que esta tendência de crescimento do crédito é importante para o desenvolvimento do país, pois é um dos fatores responsáveis pelo aumento do poder de compra da população: o BACEN atesta o alto grau de correlação entre o aumento das concessões de crédito e o aumento do consumo (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006a).

Para um crescimento ainda maior, a disponibilidade de crédito para a baixa renda é um dos desafios que a sociedade como um todo vem enfrentando, conforme apresentado no próximo item.

3.1.3 Volume de crédito à população de baixa renda

A oferta de produtos financeiros à população de baixa renda é um tema que ganhou bastante relevância nas discussões sobre política governamental e nos meios acadêmicos.

No Brasil, a partir da instituição do Plano Real, o aumento do poder aquisitivo gerou um crescimento do consumo da população de baixa renda, gerando uma demanda crescente de produtos financeiros.

Para se adequar a este novo mercado potencial, a sociedade brasileira, como um todo, vem se deparando com um grande desafio ligado a anos de exclusão da grande parte da população.

Segundo dados de 2004 do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e da Unicamp (JUNIOR, 2004), estima-se que:

→ 70% da população brasileira está excluída do sistema financeiro;

→ 15% da população brasileira têm conta em Banco; e

→ 5,8 milhões de micro-empresendedores são potenciais clientes do microcrédito.

Neste contexto, o movimento chamado no Brasil de “bancaarização”, voltado a ampliar o acesso aos serviços bancários para a população de forma geral, serve como meio de resgate à cidadania, incluindo a de baixa renda na economia formal e democratizando o crédito.

Em termos mundiais, o assunto do acesso a serviços financeiros pela população de baixa renda ganhou maior relevância a partir de 2005, com a premiação do fundador do Grameen Bank de Bangladesh, o senhor Muhammad Yunus, com o Nobel da Paz.

O banco criado pelo senhor Yunus, se tornou referência de sucesso no crescimento do “microcrédito”, um serviço especializado na oferta de crédito para o desenvolvimento de pequenos negócios pela população carente. Apesar de nos últimos anos os resultados indicarem a necessidade de oferta de produtos agregados, como o auxílio na utilização e controle do dinheiro, o Grameen Bank já ofereceu empréstimos para mais de 3,8 milhões de pessoas desde 1972 (SOARES; SOBRINHO, 2007).

Os empréstimos oferecidos, via microcrédito, caracterizados por valores pequenos e sem garantias, taxas de juros de mercado, negócios de curtíssimo prazo e uso do agente de crédito para ir ao cliente pobre, demonstram que este público é um nicho rentável para a oferta de produtos bancários, com benefícios para a sociedade (SOARES; SOBRINHO, 2007).

No Brasil, o programa de incentivo ao microcrédito, item ligado ao movimento de “bancaarização”, vem sendo desenvolvido e estimulado pelo Governo Federal, com políticas e leis específicas, para fomentar esta oferta de serviço financeiro à população de baixa renda; mas este ainda não é o segmento que apresenta maior crescimento em termos de oferta de crédito às classes mais baixas.

O crédito ao consumidor, da mesma maneira que para as classes A e B, conforme indicado no item anterior, é o tipo de crédito que mais cresceu nas classes C, D e E. Já em 2002, Costa apontava que o crédito massificado, concedido pelos bancos por meio das linhas de Crédito Direto ao Consumidor (CDC) e de empréstimo pessoal, é um dos segmentos mais rentáveis do sistema financeiro, apesar de registrar os

maiores índices de inadimplência, o que em parte explica a preferência das instituições financeiras (COSTA, 2002).

Especificamente em relação ao cartão de crédito, estudo publicado pelo Banco Itaú S.A., indica que a população de baixa renda, que ganha entre R\$ 151 e R\$ 499, é a que apresenta maior potencial de crescimento no mercado de cartões no Brasil.

O estudo, publicado em março de 2007, mostra que esta faixa da população brasileira já possui 15% dos cartões em circulação no país, apesar de apenas 22% das pessoas, nesta faixa de renda, ter um cartão de crédito (CAMACHO, 2007).

Dessa forma, evidencia-se o potencial de crescimento do mercado de crédito para a classe de baixa renda no Brasil e a relevância do cartão de crédito, como meio de pagamento e financiamento, auxiliando no movimento de “bancarização” e socialização da população.

3.1.4 Spread Bancário: Composição e influência sobre o volume de crédito no Brasil

O custo para o cliente é um fator determinante para o volume de crédito no mercado. Como as taxas de juros praticadas pelas instituições financeiras ainda são muito elevadas no Brasil, em comparação com outros países, a consequência é um ritmo de crescimento do crédito mais lento em relação à demanda potencial (OREIRO et al, 2006).

Por outro lado, dados do BACEN, publicados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) em 2006, evidenciam que a taxa de juros cobrados nos empréstimos bancários vêm apresentando tendência de queda, ainda que pequena. A questão que se coloca é que tal redução vem ocorrendo, ainda segundo o DIEESE (2006), em decorrência da redução do custo de captação, mantendo-se o *spread* bancário estável.

Oreiro et al (2006, p. 610) descreve o *spread* bancário como “a diferença entre a taxa de juros cobrada aos tomadores de crédito e a taxa de juros paga aos depositantes pelos bancos” e salienta que “apesar da queda da taxa de juros que

ocorreu a partir de meados de 1999, o *spread* bancário no Brasil ainda se mantém em patamares elevadíssimos, em termos internacionais, situando-se ao redor de 40%, nos últimos anos”.

Neste contexto, o *spread* bancário e, conseqüentemente o custo do crédito para o cliente, está associado a uma série de variáveis macroeconômicas e estruturais, das quais são destacadas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006a):

- Taxa básica de juros da economia;
- Recolhimentos compulsórios realizados pelas instituições financeiras;
- Taxa de inadimplência;
- Regras jurídicas ligadas ao processo de recuperação dos créditos em atraso;
- Nível da carga tributária incidente;
- Grau de estabilidade da economia; e
- Expectativa das instituições financeiras em relação à estabilidade econômica e institucional.

Além destes fatores, Oreiro et al (2006) salientam que já existem estudos no Brasil que procuram auferir se o *spread* bancário elevado também não estaria associado a uma baixa concorrência no setor financeiro, mas ainda não se chegou a um resultado conclusivo.

Pesquisas sobre o tema, em âmbito internacional, como o trabalho de Saunders e Schumacher¹ (2000 apud OREIRO et al, 2006) encontraram como resultado que o *spread* bancário é afetado em grande medida pelo pagamento implícito de juros e pela volatilidade da taxa de juros.

¹ Saunders, A.; Schumacher, L. The determinants of bank interest rate margins: an international study. *Journal of International Money and Finance*, v. 19, p. 813-832, 2000.

Com o intuito de entender a composição do spread bancário no Brasil, o BACEN iniciou um trabalho em 1999, cujos dados de 2001 a 2006 são apresentados na tabela 3 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006c):

Tabela 3: Decomposição do spread bancário no Brasil – Proporção (%)

Discriminação	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1 - Spread total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2 - Custo administrativo	16,8	14,7	19,5	19,8	17,2	16,9
3 - Inadimplência	30,7	31,2	31,7	34,0	35,9	43,4
4 - Custo do compulsório	9,7	12,2	6,5	7,0	5,0	4,7
5 - Tributos e taxas	7,0	7,3	7,2	8,4	8,1	8,6
6 - Resíduo bruto (1-2-3-4-5)	35,7	34,7	35,1	30,8	33,8	26,4
7 - Impostos diretos	12,1	11,0	10,6	9,9	9,5	7,3
8 - Resíduo líquido (6-7)	23,6	23,7	24,4	21,0	24,3	19,0

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006c, p. 14.

Os dados evidenciam que a inadimplência vem crescendo e é, hoje, o item que afeta de maneira mais significativa o *spread* bancário, representando em 2006 43,4% de seu total e, em última instância, diminui a velocidade da oferta de crédito no país.

Como conseqüência do projeto do governo, uma série de medidas foram propostas como estratégia para a redução dos juros e do *spread* bancário (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2004):

- Fortalecimento das garantias e da segurança jurídica dos contratos;
- Estímulo à concorrência;
- Atuação sobre a cunha fiscal e a regulamentação bancária.

Em termos da presente dissertação, das três grandes medidas apontadas, o fortalecimento das garantias e da segurança jurídica dos contratos é a que está associada, diretamente, à redução das perdas com a inadimplência.

Pinheiro e Cabral (1995), em um estudo promovido pelo BNDES, estabeleceram, por meio de correlação estatística, que a qualidade do desempenho do judiciário afeta diretamente a relação do volume de crédito sobre o PIB. Conforme o próprio Banco Central do Brasil (2006a), a insegurança jurídica em relação aos contratos de

crédito, ao colocar em risco o recebimento dos valores pactuados ou prolongar excessivamente sua cobrança judicial, retrai a oferta de crédito e aumenta o *spread*.

Neste contexto, o aprimoramento do processo de cobrança, visando a maior recuperação de créditos em atraso, objetivo deste trabalho, mostra-se relevante como fator base para o contínuo crescimento do mercado de crédito no Brasil, ao possibilitar a redução do *spread* bancário.

Hunt (2007) mostra que quanto mais difícil ou custoso se torna o processo de cobrança para as empresas, maior é o custo do empréstimo e menor a disponibilidade de crédito no mercado.

3.2 O Cartão de Crédito

De acordo com o Banco Central do Brasil (2007b, p. 1), cartão de crédito “é um serviço de intermediação financeira que permite ao consumidor adquirir bens e serviços em estabelecimentos comerciais, previamente credenciados, mediante a comprovação de sua condição de usuário”.

Neste contexto, Lee (2002) aponta que o cartão de crédito tem duas grandes funções ao consumidor, servindo tanto como meio de pagamento, quanto como uma fonte de crédito.

A necessidade de agilizar e facilitar o processo de retirada e posse de dinheiro físico e realização de compras em geral, vem transformando o cartão de crédito como o principal meio de pagamento em todo o mundo. Sua popularidade está atrelada à conveniência do consumidor em não ter que carregar dinheiro nem cheques, a limitação de prejuízo no caso de roubo, a programas de benefício e, muitas vezes, por ser uma das únicas formas de pagamento, como em compras pela Internet (PETER; OLSEN, 1999).

Já como forma de crédito, o cartão é considerado como um meio mais fácil e rápido, tendo em vista que o limite, previamente aprovado, permite que a compra parcelada seja realizada sem a necessidade de levantamento e análise de dados, o que reduz os custos de transação (LEE, 2002).

Historicamente, o cartão surgiu nos EUA nos anos vinte como uma maneira de estabelecimentos comerciais, como postos de gasolina e hotéis, tornarem os clientes mais fiéis. Só a partir de 1950, com o Diners Club e em 1958 com o American Express é que o cartão iniciou seu processo de expansão em todo o mundo.

Especificamente, o mercado brasileiro de cartões de crédito saiu de 29 para 79 milhões de cartões entre 2000 e 2006, indicando um crescimento de 172% (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO E SERVIÇOS, 2007).

Nos EUA, mais de 75% da população adulta têm pelo menos um cartão de crédito e estima-se que até 2015 este número chegará a 80% (HOGARTH et al, 2004).

Stavins (2000) indica que só entre 1970 e 1995 o percentual de pessoas com cartão de crédito passou de 16 para 65% da população americana.

Com relação ao perfil do portador de cartão, Stavins (2000) mostra que, ao longo do tempo, as empresas passaram a oferecer o cartão para a classe baixa americana, resultando em um aumento médio de 4 para 16% do valor do débito, em relação ao salário mensal.

Em termos do funcionamento do processo de compra com cartão de crédito, o portador ou consumidor, possui um limite de crédito estabelecido pela administradora do cartão. Se realizar compras que atinjam este limite, o cartão é bloqueado, sendo liberado após o pagamento da fatura.

Em relação à forma de pagamento, o consumidor tem duas opções para se manter em dia:

- Realizar o pagamento integral da fatura na data do vencimento;
- Realizar o pagamento mínimo da fatura, financiando, automaticamente, o saldo restante na taxa de juros estipulada. Invariavelmente, o pagamento mínimo corresponde a 20% do valor integral, sendo o financiamento do saldo conhecido como “crédito rotativo”.

Por outro lado, quando o cliente não efetua o pagamento do valor total ou do valor mínimo da fatura na data de vencimento, ele entra em atraso e passa a incidir sobre a dívida os seguintes componentes:

- Multa contratual, normalmente de dois por cento sobre o valor total da dívida;
- Juros moratórios, invariavelmente de um por cento ao mês; e
- Correção monetária.

3.3 Inadimplência

3.3.1 Conceitos e indicadores

A palavra inadimplência, segundo o dicionário Houaiss, refere-se à falta no cumprimento, no todo ou em parte, de uma obrigação ou objeto de cláusula contratual, em determinado prazo. O inadimplente, além de permanecer em débito, fica sujeito ao pagamento de juros moratórios, multa contratual e outros encargos.

Alguns autores relacionam a inadimplência com créditos problemáticos, ou seja, aqueles que apresentam dificuldades de serem recebidos, gerando perdas para o credor (SILVA, 1998; SCHRICKEL, 1997).

O BACEN divulga, mensalmente, o índice de inadimplência, tendo como conceito as operações referenciais para a taxa de juros, vencidas e não pagas há mais de noventa dias.

O gráfico 6 apresenta a evolução do índice para pessoa física, nos últimos sete anos, aberto por tipo de crédito ao consumidor (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2007a).

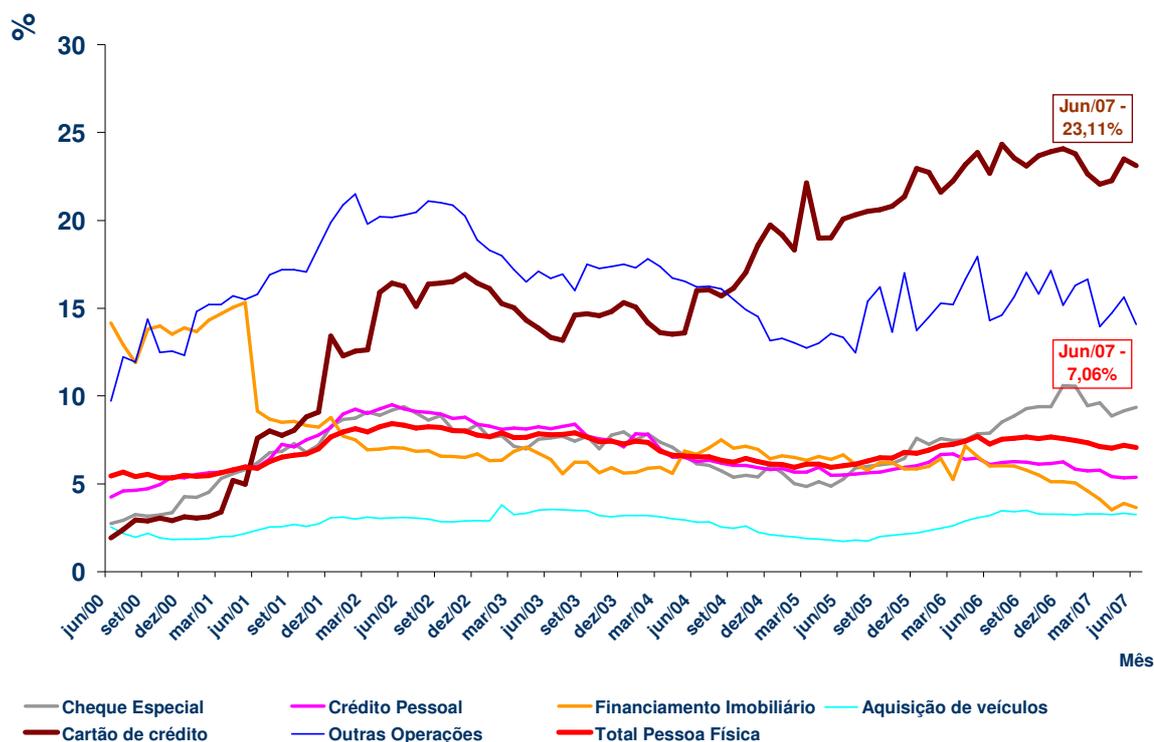


Gráfico 6: % Inadimplência – Atraso acima de 90 dias

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2007a.

Os dados mostram que a inadimplência total para pessoa física foi, em junho de 2007, de 7,06%, indicando queda em relação a 2006, mas em um patamar maior que 2003 e 2004.

O cartão de crédito, analisado isoladamente, apresenta o pior índice de inadimplência dos produtos ao consumidor, excetuando-se o crédito via financeira, não computado pelo BACEN, com 23,1% da carteira em atraso acima de noventa dias em junho de 2007 e com um aumento constante desde junho de 2000.

Um outro indicador sobre nível de atraso, muito conceituado no Brasil, é o indicador da empresa SERASA de inadimplência pessoa física, cujo modelo considera as variações registradas no número de cheques sem fundo, títulos protestados, dívidas vencidas com instituições financeiras, cartões de crédito e financeiras.

Este indicador também aponta uma redução de 1,6% da inadimplência, no primeiro semestre de 2007 em relação a 2006, mesma tendência dos dados do BACEN. O

cartão de crédito e as financeiras também representam os produtos com maior participação de atraso no indicador da SERASA (SERASA, 2007).

Nos EUA, conforme estatística do Banco Central Americano, a inadimplência no cartão de crédito, considerando atraso superior a trinta dias, também é a mais alta entre os produtos ao consumidor, mas em um nível bem menor que no Brasil, fechando em 3,96% no primeiro trimestre de 2007 (FEDERAL RESERVE BOARD, 2007).

A análise do nível de inadimplência no Brasil, apesar da tendência de redução em 2007, corrobora o peso indicado, anteriormente, sobre o *spread* bancário e enfatiza a importância de se buscar a máxima eficiência no processo de cobrança e recuperação de dívidas em atraso.

3.3.2 Estudos sobre os motivos de inadimplência

3.3.2.1 No Brasil

Dado o nível de inadimplência e sua relevância para o resultado dos bancos e expansão do crédito no Brasil, um aspecto importante, que afeta diretamente o processo de cobrança, é o entendimento do motivo da inadimplência: quais os fatores decisivos que levaram o cliente a não efetuar o pagamento, na data acordada?

Como será descrito no item sobre o processo de renegociação, de acordo com o motivo da inadimplência, a possibilidade de pagamento do cliente é diretamente afetada, independente da vontade em acertar a pendência financeira. Além disso, o entendimento do que levou o cliente a ficar em atraso, pode ser uma informação relevante para o operador, no momento do contato, pois pode indicar a necessidade de alteração da abordagem.

Em relação ao processo de concessão do crédito, o conhecimento de tais motivos também é importante, pois pode indicar falhas ou apontar novas variáveis a serem incluídas nos processos e modelos de crédito.

Em tais pesquisas, a perda de poder aquisitivo devido ao desemprego e o descontrole nos gastos são os itens com maior relevância, mas o “empréstimo do nome” para outra pessoa começou a aparecer de forma significativa. Além destes, outros motivos, normalmente apontados, são os problemas de saúde, divórcio e o atraso no pagamento do salário.

Um destes estudos é realizado duas vezes por ano pelo Instituto de Economia Gastão Vidigal com clientes que comparecem ao Serviço Central de Proteção ao Crédito (SCPC), por estarem inscritos no cadastro de inadimplentes.

Os últimos dados, publicados em abril de 2007, apontaram um crescimento na participação do desemprego, como principal motivo do atraso, chegando a 53% do total. O descontrole nos gastos é apontado por 10% dos entrevistados e o empréstimo do nome, item que só começou a aparecer na pesquisa nos últimos anos, chegou a 14% (PRADO, 2007).

Uma outra pesquisa, realizada durante o primeiro semestre de 2007 pela Telecheque, empresa especializada na concessão de crédito no varejo, apresenta um resultado com proporções bem diferentes: o descontrole nos gastos é apontado por 54% dos entrevistados, como motivo da inadimplência e o desemprego por 7%.

Especialistas atribuem o aumento do descontrole nos gastos como motivo da inadimplência, devido ao aumento da participação da população de baixa renda, no mercado de crédito (PRADO, 2007).

O movimento de “bancarização” leva o cliente a ter acesso a várias opções simultâneas de crédito, como o cheque especial, crediário e cartão de crédito que, sem o devido conhecimento sobre planejamento financeiro, levam ao descontrole nos gastos e a incapacidade de pagamento com o rápido aumento da dívida devido aos juros.

Apesar de tais pesquisas quantitativas não apresentarem os dados abertos por classe social, os resultados apontam para uma maior influência da população de baixa renda nos índices de inadimplência.

Em termos qualitativos, por outro lado, Mattoso (2005) realizou uma pesquisa com clientes de baixa renda, moradores da favela da Rocinha, no Rio de Janeiro, procurando entender a natureza e a forma de solução dos problemas financeiros por eles vividos.

Mattoso (2005, p. 168) observou que o empréstimo do nome tem grande relevância como motivo de inadimplência para este público: “Ficar inadimplente significa não poder resolver diversos problemas financeiros. A correção da situação de endividamento é sempre muito difícil, pois com uma despesa que, para muitos deles, é vista como não lhes pertencendo e com juros altíssimos, a liquidação da dívida parece inatingível”.

O desemprego aparece também na pesquisa de Mattoso (2005), como causa da inadimplência em vários relatos, sendo interessante notar a percepção da dificuldade do cliente, mesmo após conseguir se recolocar, em negociar com a instituição financeira, pois “as propostas não atendem às condições necessárias, o que implica esperar cinco anos para limpar o nome.” (MATTOSO, 2005, p. 168).

O seguinte relato de um dos entrevistados de Mattoso (2005) mostra, mais claramente, como o desemprego leva a uma situação de insolvência e como as opções oferecidas pelas instituições financeiras não permitem uma solução que seja a melhor para ambas as partes:

[...] Então tudo isso parou com o desemprego... Depois que eu me recoloquei, eu tentei negociar a dívida, pedi para parcelar ou então ver quanto eles reduziam para que eu quitasse, com o dinheiro da minha tia. Eles não quiseram, vieram com aqueles juros todos e aí o final de ano passou, porque aquela era a época boa para eu pagar. Só depois é que eles me ligaram tentando reduzir, porque agora é aquela coisa, o nome da pessoa vai para o SPC e fica lá. Ai você “deeeixa” correr, espera o tempo do nome sumir, entendeu? Eles estão perdendo muito com isso. Agora eles estão querendo renegociar, mas aí não havia nenhuma possibilidade.

Eu quero corrigir isso um dia.... O problema de parcelar é que eles põem um juro exorbitante e se a cota é única, mesmo com o desconto, é um valor excessivo que não justifica. Por exemplo, eu ganho R\$300, como é que eu vou pagar dívida de quando eu ganhava R\$800? (MATTOSO, 2005, p.168).

O conhecimento deste tipo de situação é fundamental para o aprimoramento do processo de cobrança, pois fica a percepção de que a proposta realizada pela

instituição financeira não levou em conta o histórico vivido pelo cliente e que, como não ocorreu uma adequação, não recebeu nenhum valor do cliente, apesar do mesmo ter o intuito de realizar algum pagamento mensal.

Mattoso (2005) ainda salienta que os relatos que obteve passam à impressão de que, em geral, as pessoas desejavam pagar, mas não tinham condições de aceitar as propostas realizadas pelas instituições financeiras. Alguns indicaram que a única forma de efetuar o pagamento era conseguir mais crédito.

3.3.2.2 No Mundo

Em termos mundiais, estudos sobre os motivos de inadimplência apontam como grande responsável a perda de emprego pelo consumidor.

Como exemplo, na Austrália, pesquisa do Banco Central do país indica que 37% das pessoas que declararam falência em 2003 justificaram como causa o desemprego, seguido do uso excessivo do crédito por 21%, conforme tabela 4 (PUNCH, 2004).

Tabela 4: Motivo de falência pessoal - Austrália

Item	%
Desemprego	37%
Uso excessivo de crédito	21%
Problemas domésticos	16%
Doença	10%
Discussão judicial	6%
Outros	10%

Fonte: PUNCH, 2004, p.40.

Agarwal e Liu (2003) mostram que pesquisas feitas com clientes que solicitaram falência, nos EUA, também indicam o desemprego como principal responsável pela impossibilidade de pagar suas dívidas.

Neste estudo, Agarwal e Liu (2003) verificaram a relação entre fatores macroeconômicos, especificamente o desemprego e o atraso no pagamento de dívidas no cartão de crédito.

Os autores também comprovaram a hipótese proposta de que, quando o consumidor fica desempregado, ele aumenta a utilização do crédito no cartão, efetuando, mensalmente, apenas o pagamento mínimo, como forma de compensar a perda de renda, na esperança de liquidar a dívida, logo que conseguem um novo emprego. Caso isso não se concretize, ocorre o atraso e a impossibilidade de se fazer qualquer acordo para pagamento.

Um outro estudo realizado por Hussain (2002), por meio de regressão estatística, mostrou, empiricamente, como o aumento gradual do débito, em relação ao rendimento do indivíduo, está diretamente ligado à entrada em atraso.

Hussain (2002) também observa que, o aumento do volume de dívidas contraídas, reduz a capacidade de tomar novos empréstimos, deixando o indivíduo extremamente vulnerável.

3.3.3 Educação como forma de prevenção à inadimplência

A preocupação com a maneira com que o consumidor lida e entende sobre o funcionamento dos produtos de crédito é um fator chave, que pode levar ao maior controle dos níveis de inadimplência, como afirma Rocha J. (2005):

Se não for acompanhado de educação financeira, todo crescimento do crédito pessoal observado nos últimos anos pode levar as pessoas ao consumo excessivo e ao sobre endividamento com conseqüências desastrosas não só para o orçamento familiar, mas também para a própria saúde do sistema financeiro. (ROCHA J., 2005).

O autor ainda aponta uma espécie de inconsciência do povo brasileiro, no momento da compra, a qual é em geral realizada por impulso e segundo a lógica de que, se o valor da prestação se encaixa no rendimento mensal, a compra pode ser efetuada.

Neste sentido, a preocupação com a educação financeira do consumidor vem ganhando espaço entre as instituições financeiras, empresas privadas e governo.

A SERASA, uma das maiores empresas do mundo em análises e informações para decisões de crédito e apoio a negócios, criou o “Guia SERASA de Orientação ao Cidadão” para auxiliar o consumidor a evitar a inadimplência, onde apresenta uma série de informações e dicas ligadas à melhor maneira de lidar com o crédito disponível no mercado (SERASA, 2007).

De qualquer forma, ações como a da SERASA ainda são insipientes no Brasil, diferentemente do que ocorre em países como o Canadá e os EUA.

Em tais países, a legislação sobre crédito prevê que o consumidor pessoa física, com problemas financeiros e que está em atraso no pagamento de suas dívidas, solicite falência. Neste momento, além de apresentar as condições descritas na lei, o consumidor é obrigado a passar por um processo de aconselhamento pessoal, visando à educação financeira e prevenção de futuros problemas com o uso inadequado do crédito (RAMSAY, 2002).

Ramsay (2002) mostra que a primeira sessão de aconselhamento, realizada por empresas especializadas no mercado, é chamada de educação de crédito e consumo e procura auxiliar o cliente em itens como o gerenciamento do dinheiro, hábitos de compra e consumo, sinais prévios de dificuldades financeiras e a forma de obter e utilizar as linhas de crédito de forma consciente.

Já a segunda sessão, Ramsay (2002) descreve como um processo de aplicação dos conceitos aprendidos anteriormente, de forma a garantir que o cliente perceba seus erros e fraquezas, além de identificar as principais causas que levaram à inadimplência, como o comportamento compulsivo, o desemprego e problemas familiares e conjugais.

Por fim, as sessões de aconselhamento também têm o objetivo de ajudar o cliente a encontrar uma forma de planejamento orçamentário, que viabilize o pagamento da dívida.

Segundo outra visão, Lown (2005) critica as agências de aconselhamento nos EUA, baseado em pesquisa realizada pela Federação de Consumo Americana, indicando a existência de práticas questionáveis e com cobrança de taxas excessivas dos clientes.

Em contrapartida, Lown (2005) defende o desenvolvimento de um programa de divulgação e educação financeira, similar à proposta da SERASA, com divulgação pelos meios de comunicação.

Estudos empíricos, como o de Schwartz (2003), também não indicaram uma evolução na qualidade da gestão do crédito utilizado por pessoas que passaram, anteriormente, por um processo de aconselhamento.

Em última instância, independente da forma, a revisão bibliográfica mostra que o aumento da educação financeira permite uma maior capacidade do consumidor em negociar com a instituição financeira, durante o processo de cobrança.

3.4 O processo de cobrança de créditos em atraso

3.4.1 Principais práticas vigentes

Silberman (2007) afirma que a melhor estratégia para que um processo de cobrança apresente o resultado desejado – maximizando a recuperação do crédito em atraso – está na utilização de diferentes métodos, de acordo com a situação financeira e psicológica de cada cliente.

Como ponto de partida, Silberman (2007) salienta que, para definir o processo de cobrança a ser empregado, é preciso que a instituição financeira procure responder a duas perguntas básicas:

→ O cliente tem interesse em realizar o pagamento, voltando a ficar em dia?

→ O cliente tem condições de efetuar o pagamento?

A dificuldade é que os clientes, nas duas situações, são muito parecidos, tendo em vista que os que podem efetuar o pagamento têm um claro incentivo de se

apresentar como clientes que não têm condições, como forma de obter as melhores condições do credor (HUNT, 2007).

Em relação à instituição financeira, Hunt (2007) mostra que, quando se torna clara a dificuldade do cliente em efetuar o pagamento, a preocupação está em tornar a sua dívida prioridade entre os demais débitos, pois todas as empresas estão tomando as mesmas medidas. Sob tais circunstâncias, a agressividade no processo de cobrança é um incentivo natural, mas que pode trazer conseqüências como a perda do cliente, em transações futuras.

Cabe ressaltar que a prioridade de pagamento também depende, enormemente, do tipo de dívida e da existência de bens em garantia. Como exemplo, serviços públicos como energia, gás ou água, por serem itens básicos de sobrevivência, têm clara preferência de pagamento, sem a necessidade de grandes esforços de cobrança – o simples envio de um comunicado, informando o corte do serviço, é suficiente.

Este comportamento é ainda mais forte na população de baixa de renda, como mostra pesquisa realizada pela DATA POPULAR (2007). Os resultados mostram que esta população prioriza o pagamento das contas, em que o não-pagamento afeta a imagem do indivíduo na praça (lojas, supermercados e redes de relacionamento) e implica no cancelamento de um serviço básico.

Outros autores abordam a necessidade de agir rápido, buscando ao máximo antecipar o problema. A recuperação de créditos não começa a partir do momento em que a dívida deixa de ser paga no vencimento; inicia-se quando se notam os primeiros sinais de insolvência e tomam-se atitudes preventivas (ROCHA Antonio, 1997).

Blatt (2005) complementa que um fator-chave para o departamento de crédito do credor é monitorar, permanentemente, seu cliente, mesmo depois de concedido o crédito. O lema básico que o credor deve ter em mente, quando se defrontar com um crédito problemático, é que, detectando antes o problema, mais rápido é possível agir e obter a prioridade de pagamento do cliente.

Neste contexto, a revisão da literatura indica que o processo de recuperação de crédito, empregado pelas instituições financeiras, normalmente utiliza uma série de ações de cobrança, de acordo com o perfil do cliente. Como referência, nesta

dissertação foi utilizado o manual de crédito do Individual Bank, criado na década de 1980 e publicado por Lawrence (1987):

- Inclusão de informativo sobre o não pagamento nos canais de contato com o cliente (extrato, fatura, mensagens no caixa eletrônico ou sistema de *internet banking*, etc.);
- Envio de carta ao cliente;
- Envio de mensagem eletrônica: *Short message service* (SMS) via Celular ou email;
- Contato telefônico;
- Inclusão do devedor nos órgãos de proteção ao crédito;
- Envio da dívida para empresas terceirizadas, especializadas em cobrança;
- Acionamento judicial do cliente; e
- Venda do crédito em atraso.

A combinação de tais ações configura o processo de cobrança, sendo que a ordem, intensidade e frequência de cada uma delas depende da estratégia da instituição financeira, do tipo de dívida e, principalmente, do perfil do cliente.

Neste contexto, a análise do perfil do cliente, evoluiu ao longo, do tempo com a utilização de técnicas de modelagem, como os *scores* comportamentais, que procuram identificar grupos similares de clientes, por meio das informações disponíveis, permitindo a determinação de quais ações serão realizadas.

Assim, os processos de recuperação de crédito são configurados como ações de cobrança, cuja intensidade aumenta com o tempo de atraso da dívida.

Uma outra característica é que um processo de cobrança eficiente está atrelado não apenas ao nível de recuperação de crédito, como também a duas outras variáveis: o custo incorrido e o efeito no relacionamento com o cliente.

Hunt (2007) observa que a combinação de tais variáveis faz com que, em geral, o processo de cobrança seja realizado (ou pelo menos controlado) em suas fases iniciais, pela própria instituição financeira.

Caso não seja obtido sucesso na tentativa de recuperação, após determinado tempo em atraso, o crédito é encaminhado para empresas de cobrança especializadas. Em

geral, o contrato com tais empresas prevê o pagamento de honorários, atrelado ao nível de recuperação obtido, sem custos fixos.

Hunt (2007) acredita que a utilização de empresas especializadas está ligada não só à análise de custo pelas instituições financeiras, mas também como um exemplo do fenômeno da economia da especialização – espera-se que, firmas exclusivamente focadas no processo de cobrança, apresentem um resultado superior.

Apenas para se ter a dimensão deste mercado, em 2004, nos EUA, mais de 450.000 pessoas estavam empregadas em empresas de cobrança (HUNT, 2007).

Face à proposta desta dissertação de analisar a tentativa de renegociação, no momento de contato, via telefone, do operador de cobrança com o cliente devedor, procurando encontrar formas de aumentar os níveis de recuperação, não serão descritos os objetivos e procedimentos ligados à interposição judicial e venda do crédito, pois são ações que ocorrem após o insucesso da renegociação administrativa.

3.4.2 A cobrança via ligação telefônica

O processo de cobrança, via ligação telefônica, vem crescendo e ganhando espaço como uma das ações mais eficientes na recuperação de créditos em atraso, por ser um meio rápido de contato com o cliente e mais fácil do que a negociação pessoal, apresentando melhor relação custo-benefício.

O serviço de contato com o cliente, via ligação telefônica, fez crescer as empresas chamadas de *call center*, especializadas neste segmento.

Segundo Dean (2004), a definição de *call center* é formada por três elementos:

- Operação dedicada, com funcionários trabalhando, inteiramente, na função de serviços ligados ao contato com o cliente;
- Os funcionários utilizam o telefone e o computador simultaneamente; e
- As ligações são processadas e controladas por um sistema automático de distribuição.

Em termos de estrutura, o processo de cobrança via *call center* apresenta dois sistemas básicos: atendimento receptivo, no qual o cliente efetua a ligação pela necessidade de resolver a pendência, normalmente incentivado por uma carta de cobrança e o atendimento ativo, no qual as ligações são realizadas pelo sistema de discagem, nos momentos determinados pelas estratégias de cobrança (BLATT, 2005).

Este mercado de *call center* evolui muito rapidamente, por representar um elo importante entre a empresa e o cliente, sendo hoje um dos maiores empregadores da economia brasileira. Segundo dados da Associação Brasileira de Telesserviços - ABT (2007) o setor já emprega mais de 675 mil pessoas.

Dean (2004) atribui este rápido crescimento do setor aos avanços tecnológicos que integraram o telefone ao computador, aos fatores de conveniência e as substanciais reduções de custos possíveis, utilizando este serviço, quando comparado ao atendimento pessoal.

Especificamente em relação aos processos de cobrança, a utilização das empresas de *call center*, como forma de realizar a ação de renegociação, via contato telefônico, começou também a ser utilizado pelas instituições financeiras no Brasil, impulsionado pelos avanços tecnológicos, desenvolvidos nas últimas décadas.

Na década de 1970, o processo de cobrança era realizado com fichas em papel, contendo o histórico do cliente e discagem telefônica manual. Com o avanço da tecnologia, como os serviços de discagem à longa distância, com baixo custo e o surgimento do discador automático, os níveis de eficiência aumentaram, drasticamente (HUNT, 2007).

Hunt (2007) salienta que os sistemas de discagem mais desenvolvidos são controlados por softwares que determinam o número de ligações que podem ser realizadas, baseando-se no período do dia, no número de operadores logados no sistema e na variação do tempo médio de ligação com o cliente.

Por outro lado, os ganhos de produtividade que aumentaram a quantidade de ligações atendidas por um operador durante um dia, evidenciaram a necessidade de se preocupar com o lado emocional de tais indivíduos.

Durante um período normal de seis horas de atendimento, um operador chega a realizar mais de duzentos contatos, tendo que manter o mesmo nível de

concentração e equilíbrio emocional para lidar com clientes que estão em uma situação constrangedora e de grande pressão. Esta dinâmica enfatiza a necessidade de um processo adequado de seleção dos operadores.

3.4.3 O operador de cobrança

Gale (2002) considera que os operadores que trabalham em *call center* são, em geral, mal remunerados, sem treinamento adequado e sofrem sobrecarga de trabalho, vivendo grande estresse e ansiedade no trabalho.

Neste contexto, o autor defende que o processo de seleção deve esclarecer, verdadeiramente, ao indivíduo, a dinâmica e as dificuldades que terá que enfrentar durante o trabalho, passando por testes com situações reais de atendimento, principalmente comportamentos agressivos por parte do cliente.

Gale (2002) ainda enfatiza que a seleção do operador deve se ater a habilidades básicas, como tom de voz, entonação e capacidade de comunicação.

Posteriormente, o processo de treinamento deve passar pelos aspectos técnicos do negócio e de utilização dos sistemas, até aos aspectos comportamentais esperados.

Posteriormente ao treinamento inicial, Vilela e Assunção (2004) descrevem que os operadores são monitorados e controlados nos seguintes aspectos, durante a jornada de trabalho:

- Tempo despendido em cada ligação;
- Conteúdo da informação prestada ao cliente;
- Comportamento emocional; e
- Volume de negócios realizados no dia.

Em seu estudo, Vilela e Assunção (2004) afirmaram que os mecanismos de controle estabelecido pelas empresas geram uma contradição em relação à organização do trabalho: a excessiva valorização da quantidade e rapidez de atendimento, em detrimento da qualidade, apesar do objetivo explícito de satisfazer o cliente, o que

para o processo de cobrança pode ser traduzido na consistência da renegociação realizada.

Os autores continuam sua análise, enfatizando que tais processos são paradoxais, ao fixarem normas rígidas, sendo que seus controles desconsideram fatores que interferem na execução da atividade, fundamentalmente, a necessidade do cliente de entender e expressar, claramente, suas dúvidas e problemas.

Vilela e Assunção (2004) concluem o estudo, recomendando que as empresas passem a dar maior autonomia ao operador, durante o atendimento, permitindo flexibilizar as condições negociadas e o tempo da ligação, prevendo em seus treinamentos técnicas para resolução de conflitos.

3.4.4 O contato operador x cliente: o momento da negociação

O ponto decisivo para o sucesso do processo de cobrança está na capacidade do operador em obter um compromisso concreto de pagamento pelo cliente, no momento do contato telefônico.

Neste processo, as emoções e sentimentos expressados, tanto pelo cliente quanto pelo operador, são fatores determinantes para que se estabeleça uma confiança mútua para o estabelecimento de um acordo concreto para o pagamento da dívida.

Como forma de entender esta dinâmica, Sutton (1991) realizou uma pesquisa qualitativa, em empresas de cobrança, na qual estudou os sentimentos e emoções das duas partes, associando um fator relevante: as normas de comportamento esperadas do operador pela empresa, de acordo com o perfil do cliente.

Como regra geral, as empresas esperam que o operador de cobrança passe para o cliente um sentimento de “urgência” para o pagamento da dívida. Os gestores das empresas pesquisadas consideram que uma postura concreta, com tom de voz sério e firme, alertando para as conseqüências da inadimplência, são percebidas pelo cliente de forma mais efetiva, tendo maior probabilidade de que efetue o pagamento.

Por outro lado, Sutton (1991) identificou algumas situações, nas quais os sentimentos expressados pelo cliente podem levar o operador a reagir de maneira contrária àquelas consideradas como adequadas para cada situação, conforme descrito no quadro 1.

		Sentimento do operador	Normas organizacionais sobre a expressão de emoções
Devedor	Amigável, Simpático ou Triste	Neutralidade, possível simpatia	Irritação, um pouco de "raiva"
	Zangado, com raiva	Irritação, raiva	Neutralidade ou calma

Quadro 1: Sentimento do operador de cobrança sobre o devedor versus as normas organizacionais sobre as emoções que deveriam ser expressas para o devedor.

Fonte: SUTTON, 1991, p. 259, tradução nossa.

A primeira coluna mostra o sentimento do operador, de acordo com o perfil do cliente e a segunda apresenta o comportamento esperado pelo operador em tais situações.

Quando o cliente se mostra muito amigável ou com uma tristeza aparente, o operador tem a tendência de se manter neutro ou demonstrar simpatia, o que pode levá-lo a fugir do objetivo de conseguir um acordo concreto e o de passar o sentimento de urgência. Nestes casos, as empresas procuram treinar o operador a ser mais assertivo, passando até certa irritação.

Por outro lado, quando o cliente é muito ansioso, está nervoso ou irritado, o operador tem a tendência de também ficar nervoso, irritado e transparecer certa raiva, o que claramente pode impedir o sucesso da renegociação. Quando o cliente apresenta tais características, é esperado do operador que mantenha a calma, fique tranqüilo e transpareça serenidade, mantendo o foco na solução do problema.

Sutton (1991) alerta que a necessidade do operador de se expressar de maneira contrária ao que está sentindo, leva a um situação de pressão, muitas vezes insustentável e prejudicial à saúde do indivíduo, levando ao estresse.

Como forma de evitar este tipo de problema, mantendo a motivação do operador em alta, Sutton (1991) observa que as empresas de cobrança procuram criar mecanismos de incentivo, ligados tanto à manutenção do padrão de comportamento esperado, quanto dos níveis de recuperação atingidos.

Seguindo a linha de determinar a melhor estratégia de renegociação, alguns trabalhos buscam classificar o devedor conforme características comuns, teoricamente identificáveis no momento do contato, buscando facilitar a abordagem futura. Como exemplo, Coleman A. (2004) sugere uma variabilidade de estilos que passam do mentiroso ou fraudador, até aquele que apenas esqueceu de realizar o pagamento.

Esta visão, ao mesmo tempo em que é excessivamente caricatural, ajuda a direcionar o operador com pequenos conselhos ou dicas que podem ser utilizadas durante o contato com o cliente.

Coleman A. (2004) considera essencial que o operador consiga estimular e motivar o devedor a aceitar sua maneira de pensar, sendo que deve ser treinado em técnicas ligadas à comunicação e persuasão.

Neste contexto, uma das técnicas mais empregadas é ensinar o operador a tratar as objeções colocadas pelo cliente. Como exemplo, em sua pesquisa, Coleman A. (2004) compilou uma lista com as respostas mais comuns utilizadas para não se formalizar um acordo e sugeriu argumentos concretos a serem empregados em tais situações.

Seguindo uma linha de abordagem mais pragmática, Blatt (2005) considera que o fundamental é garantir que o operador siga alguns passos específicos, durante a ligação, como forma de obter o melhor resultado na renegociação:

- a) Preparação da ligação;
- b) Identificação objetiva das partes;
- c) Averiguação dos fatos;
- d) Proposta de acordo de pagamento; e

e) Confirmação da formalização do acordo.

Em todos os trabalhos pesquisados, um ponto em comum considerado decisivo, no processo de cobrança, é o ato de ouvir verdadeiramente o cliente, o qual é descrito na literatura como um dos fatores essenciais que levam o operador de cobrança a obter sucesso na negociação.

Ury (2005) demonstra que ouvir é a concessão mais efetiva que existe, tendo em vista que todo ser humano tem profunda necessidade de ser compreendido. Dessa forma, ao ouvir verdadeiramente o cliente, satisfazendo sua necessidade, o operador de cobrança pode fazer com que a negociação siga o rumo desejado.

Para ouvir, é necessário paciência e autodisciplina, mas permite que se envolva a outra parte em uma tarefa conjunta – entender seu problema, fazendo com que fique mais disposto a ouvi-lo, posteriormente (URY, 2005).

Rock (1968) já enfatizava que o fator mais importante, no processo de cobrança de dívidas em atraso, está na comunicação entre o devedor e o credor, pois o curso da negociação pode ser alterado, de acordo com a história descrita pelo cliente.

Ainda nesta linha, Sklar (1998) publicou artigo, no qual enfatiza a necessidade do operador de cobrança ouvir o que o cliente está dizendo, como forma de compreender, adequadamente, sua situação financeira e emocional, aumentando sua capacidade de estabelecer um acordo.

Neste contexto, é preciso que o operador aprenda a ouvir, recebendo treinamento específico para isso. A questão principal é que o operador mantenha o foco na mensagem que o cliente quer passar e não nas idéias que estão em sua mente (SKLAR, 1998).

Mesmo em ligações “tranqüilas”, com clientes calmos e pacientes, o ato de ouvir é difícil porque, inconscientemente, o ser humano está sempre analisando e julgando o outro, impedindo a avaliação correta do cenário existente.

3.4.5 Formas de renegociação

A renegociação é uma ferramenta que o credor e o devedor utilizam, há muito tempo, para aumentar a eficiência dos contratos de financiamento. Neste contexto, Harding e Sirmans (2002) mostraram que a característica mais comum dos acordos realizados é o parcelamento da dívida ou o aumento do prazo restante do financiamento, com a aplicação de uma nova taxa de juros.

Os autores salientam que o desconto para pagamento à vista, a outra forma comum de renegociação, é normalmente utilizado quando a dívida já está em atraso, há um longo tempo, e a cobrança, até o momento, não surtiu o efeito desejado.

Como incentivo ao cliente, o desconto também é utilizado para premiar o pagamento pontual das parcelas renegociadas: caso a prestação seja paga na data de vencimento, o cliente recebe um desconto no valor acordado.

Harding e Sirmans (2002) salientam que a expectativa do cliente em relação à forma com que a renegociação será realizada pelo credor, caso fique em atraso, influenciam suas ações e decisões sobre a prioridade de pagamento do crédito, em relação a outras dívidas.

3.5 Baixa renda no Brasil

3.5.1 Esquema classificatório para estudo de classes sociais

Estudar o comportamento do consumidor de baixa renda pressupõe o entendimento de como são definidas as classes sociais. Este tema encontra-se, na literatura, em diversas áreas científicas, como a Sociologia e a Antropologia, além de critérios definidos por profissionais de Marketing, devido à necessidade de segmentar a população, no dia-a-dia do trabalho.

3.5.1.1 Visão da Sociologia e da Antropologia

Em relação à Antropologia e a Sociologia, Mattoso (2005) indica os cientistas sociais e os principais elementos utilizados em suas classificações sobre classes sociais:

- Marx: Relação com os meios de produção;
- Weber: Elementos de graduação social (ex.: educação, posição ocupacional, herança, sorte);
- Warner: Senso de pertinência e expectativas de comportamento comuns;
- Wright: Controle sobre investimentos, meios de produção e força de trabalho;
- Goldthorpe: Propriedade dos meios de produção e habilidades para o mercado de trabalho;
- Goffman: Organização do poder, por meio do controle dos rituais de propriedade;
- e
- Bourdieu: Significados simbólicos dos atos de consumo e capital cultural.

Os autores acima estão dispostos em ordem cronológica de seus trabalhos. Por não ser o foco do presente estudo, serão descritos apenas os principais pontos ligados a

tais classificações, tomando por base a revisão bibliográfica realizada por Mattoso (2005).

Inicialmente, a teoria de Marx apontava para uma segregação dicotômica de classes, a capitalista e a operária, devido à facilidade de identificação, devido à dinâmica da sociedade e à tendência do modo capitalista de produção de separar o trabalho da propriedade dos meios de produção.

Por outro lado, o sociólogo Max Weber considerava a existência de três dimensões, como base para o processo de segregação. Especificamente à classe, referia-se à condição econômica, sendo que a posição ocupada dependeria da educação, prestígio ocupacional, experiência e nível de qualificação, herança, sorte, ambição e meio formativo familiar (JOHNSON, 1997).

Para Warner² (1960 apud Mattoso, 2005), a definição de classe social está ligada ao processo de interação formal e informal entre as pessoas que compartilham expectativas comportamentais, sendo a compra um dos mais relevantes.

Já a partir da década de oitenta, autores como Wright e Goldthorpe criaram propostas de separação das classes sociais, baseadas no controle sobre investimentos, meios de produção e força de trabalho, além da ocupação e o status do tipo de emprego.

Finalmente, Goffman utilizou, com ponto principal de classificação, o poder, dividindo as pessoas entre as que dão e as que recebem ordens. Bourdieu considerou que, a opinião dos indivíduos sobre sua posição na hierarquia social, seria função direta de posição, sendo que os critérios de pertinência variariam de classe para classe (MATTOSO, 2005).

Em relação ao Brasil, historicamente, os sociólogos basearam suas classificações no nível de renda e no tipo de ocupação da população, utilizando dados existentes no Censo realizado pelo IBGE. Silva (1986) critica esta visão, pois os dados não permitem uma separação clara entre proprietários e não proprietários, o que fez com que alguns cientistas sociais tentassem complementar os dados do Censo, com critérios que levassem em conta o estilo de vida e as posses dos indivíduos.

² WARNER, W. L. **Social class in America**: an evaluation of status. New York: Harper and Row, 1960.

3.5.1.2 Visão do mercado: O critério Brasil

Paralelamente aos estudos realizados por cientistas sociais, a necessidade de segmentação da população para a realização de trabalhos de Marketing direcionados, fez com que surgissem alguns critérios de classes sociais, ao longo dos anos no Brasil.

Dentre estas classificações, o chamado “critério Brasil” é o mais conhecido e utilizado, sendo desenvolvido por associações ligadas aos profissionais de Marketing.

Com relação a sua evolução histórica, a ABEP (Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa) descreve as seguintes fases (ABEP, 2007):

→ 1970: Elaboração do critério ABA, criado pela Associação Brasileira de Anunciantes.

Este sistema considerava a existência de quatro classes sociais, classificadas em um esquema de pontuação ligado à posse de bens, existência de empregada doméstica na família e grau de instrução do chefe da casa.

→ 1974 a 1979: Pequenas alterações realizadas no critério ABA, como a abertura em cinco classes sociais e a adequação da pontuação, criando o critério ABA/ABIPEME (Associação Brasileira dos Institutos de Pesquisa de Mercado).

Segundo Mattoso (2005), o critério ABA/ABIPEME apresentava como definição de classe social o poder aquisitivo das famílias, operacionalizado pela estimativa da renda familiar, por meio da estimativa dos itens de posse.

→ 1991: Escolha dos itens de pontuação, utilizando a técnica estatística da regressão múltipla passo-a-passo e, como peso de cada um, os coeficientes obtidos na equação de regressão.

→ 1997: Criação do Critério de Classificação Econômica Brasil (CCEB) homologado pela ABA, ANEP (Associação Nacional das Empresas de Pesquisa) e ABIPEME.

Este novo critério, como descrito em seu próprio nome, apresentava como função a estimativa do poder de compra das pessoas, eliminando a pretensão de classificar a população em classes sociais.

Tal medida foi tomada tendo em vista uma série de críticas sobre o conceito anterior, como as de Mattar (1995), que considerava a utilização do aspecto econômico do modelo, apenas um dos possíveis indicadores de que uma pessoa pertencia ou não a uma classe social.

→ 2002: Revisão do Critério indicava que ele ainda funcionava de forma aceitável, mas precisava ser revisto em alguns anos.

→ 2007/08: Criação de novo critério, que passará a ser utilizado em janeiro de 2008.

Este novo critério, conforme a ABEP (2007), valida os seguintes objetivos:

- a) Sistema de pontuação padronizado que seja um eficiente estimador da capacidade de consumo, garantindo que os resultados possam ser comparados em todo o Brasil;
- b) Discriminar grandes grupos, de acordo com sua capacidade de consumo de produtos e serviços acessíveis a uma parte significativa da população;
- c) Utilizar como pressuposto que a classe econômica é uma característica familiar, pois a avaliação individual dificulta a padronização;
- d) Utilizar informações objetivas e precisas de fácil coleta e operacionalização; e
- e) A padronização do critério implica em uniformidade geográfica e estabilidade, ao longo do tempo. Como o Brasil tem uma dimensão muito grande, o critério busca escolher itens de consumo que sejam consumidos uniformemente.

Dessa forma, o novo critério utiliza as seguintes variáveis para pontuação por unidade familiar e posterior classificação da população:

- Número de automóveis;
- Número de aparelhos de TV em cores;
- Número de rádios;
- Número de banheiros;
- Número de empregadas domésticas;

- Posse de máquina de lavar roupa;
- Posse de geladeira e freezer;
- Posse de vídeo cassete ou DVD; e
- Nível de instrução do chefe de família.

Com base no levantamento sócio-econômico realizado pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), em 2005, o novo critério buscou manter as proporções das Classes do critério anterior e dividiu a classe C em C1 e C2. A tabela 5 mostra a distribuição da população, considerando os dois critérios, e a tabela 6 o valor do rendimento mensal médio de cada grupo na nova classificação:

Tabela 5: Classes sociais no Brasil – Critério Brasil – Comparativo

Classes	2000	2005	
	Critério atual	Critério atual	Critério novo
A1	1%	1%	1%
A2	5%	4%	4%
B1	9%	9%	9%
B2	14%	15%	15%
C1	36%	39%	21%
C2	-	-	22%
D	31%	29%	25%
E	4%	3%	3%

Fonte: ABEP, 2007.

Tabela 6: Classes sociais no Brasil – Critério Brasil – Renda familiar média

Classes CCEB 2008	Renda Familiar média
A1	R\$ 9.733,47
A2	R\$ 6.563,73
B1	R\$ 3.479,36
B2	R\$ 2.012,67
C1	R\$ 1.194,53
C2	R\$ 726,26
D	R\$ 484,97
E	R\$ 276,70
Total	R\$ 1.432,84

Fonte: ABEP, 2007.

Se considerarmos como baixa renda, as classes C1, C2, D e E, cuja renda familiar é menor que R\$ 1194, 53, teremos 71% da população brasileira.

3.5.1.3 Visão baseada nos levantamentos do IBGE

Uma outra forma de segregação da população brasileira, em classes econômicas, são os dados provenientes dos levantamentos realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Tomando por base um destes estudos, realizado anualmente, a Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (PNAD) tem como finalidade a produção de informações básicas para o estudo do desenvolvimento socioeconômico do País, investigando de forma permanente os temas habitação, rendimento e trabalho (IBGE, 2007).

A PNAD apresenta a distribuição de renda da população brasileira, baseada na quantidade de salários mínimos, por meio da qual é possível estabelecer uma divisão de classes econômicas.

A última PNAD divulgada refere-se ao ano de 2006, cuja distribuição de renda é apresentada na tabela 7.

Tabela 7: Classe de Rendimento de trabalho - IBGE

Trabalho	
Pessoas de 10 ou mais anos de idade, ocupadas, por classe de rendimento de trabalho	2006
Total	100,00%
Até 1 salário mínimo	30,90%
Mais de 1 a 2 salários mínimos	29,60%
Mais de 2 a 3 salários mínimos	10,60%
Mais de 3 a 5 salários mínimos	7,40%
Mais de 5 a 10 salários mínimos	6,30%
Mais de 10 a 20 salários mínimos	2,20%
Mais de 20 salários mínimos	0,80%
Sem rendimento	10,80%

Fonte: IBGE, 2007.

Tomando por base o valor do salário mínimo no Brasil de R\$ 380,00, a partir de maio de 2007, temos 71,10% da população com mais de dez anos de idade e com ocupação³, tendo rendimento de até três salários mínimos, o que corresponde a R\$ 1140,00.

Os dados demonstram que as pessoas de baixa renda, no Brasil, representam a maior parte da população e, com o aumento de seu poder de consumo, é o grande público-alvo potencial para as empresas e instituições financeiras.

³ São classificadas como ocupadas na PNAD às pessoas que tinham trabalho durante todo ou parte do período de referência.

3.5.2 Hábitos de consumo da baixa renda

Como passo inicial para entender a relação entre o consumidor de baixa renda e a maneira como lida com a dificuldade de pagamento de dívidas ligadas à utilização de produtos financeiros, é importante conhecer os hábitos de consumo desta população e sua visão de mundo.

Primeiramente, alguns estudos mostram que a população de baixa renda se considera desprovida, impotente, isolada e manipulada pelo resto da sociedade, com atitudes em relação à vida bem diferentes das outras classes sociais.

Sheth et al (2001) aponta como principais diferenças aquelas ligadas à sensação de insegurança, desamparo, fatalismo e a orientação voltada para o presente, sem pensar, efetivamente, no futuro.

Quando se analisam os hábitos de compra, Sheth et al (2001) constataram que os pobres não seguem estratégias de compras sensatas, estando mais inclinados a aceitar altas taxas de juros.

Tendo em vista estes hábitos específicos, quando o consumidor de baixa renda se utiliza de crédito contraído nos diversos produtos financeiros e acaba passando por dificuldades de pagamento, é interessante entender quais passam a ser suas prioridades na vida cotidiana.

Neste contexto, Trinquécoste⁴ (1990 apud MATTOSO, 2005) realizou estudo sobre o comportamento do consumidor desempregado, na França, que em grande parte é composto por jovens de pouca escolaridade e pela população de baixa renda.

Os resultados do estudo de Trinquécoste mostraram que os consumidores, de baixa renda e desempregados, preferiam reduzir, no primeiro momento, mais a quantidade do que a qualidade dos produtos consumidos, chegando até a diminuírem as despesas com alimentação e com os filhos.

⁴ TRINQUECOSTE, J. F., Un cadre d'analyse du comportement du consommateur chômeur. *Recherche et Applications en Marketing*, v. 5, n. 2, 1990.

Este efeito demonstra a influência da mídia e dos canais de comunicação, nos hábitos da população de baixa renda, como demonstrado na pesquisa etnográfica realizada por Hill (2002). O autor conclui que as pessoas desenvolvem um senso de desejo e necessidade por uma variedade de produtos e serviços e, com o passar do tempo, elas estabelecem um padrão de vida, por meio do qual medem sua afluência.

Hill (2002) ainda demonstra a existência de uma série de estratégias de sobrevivência criadas por esta população, baseadas no apoio de pessoas da família, vizinhos ou membros da comunidade.

Coleman R. (1983) acreditava que, nas classes sociais mais baixas, as pessoas tenderiam a morar perto e a depender de seus amigos e familiares, principalmente nos momentos difíceis.

No Brasil, encontram-se poucos estudos acadêmicos sobre os hábitos de consumo da população de baixa renda. Dentre eles, D'Andrea et al (2003) concluíram que alguns mitos sobre o consumidor de baixa renda não são reais.

Destes mitos, a idéia de que este público pode ser atendido como um único grupo, a chamada classe popular, se mostrou inadequada, tendo em vista que os autores encontraram uma série de diferenças entre os consumidores ligadas à renda, grau de estabilidade e perfil psicológico, o que configura a existência de uma gama de estilos de vida e atitudes de consumo.

D'Andrea et al (2003) salientam que tais diferenças alteram os processos de compra, aparecendo em características como lealdade à marca e sensibilidade a preço.

Em relação ao perfil dos gastos no Brasil, a última Pesquisa de Orçamento Familiar (POF), realizada em 2003 pelo IBGE, indica que 85% das famílias brasileiras informaram que gastam mais do que ganham, sendo que, daquelas que ganham até R\$ 400,00, o percentual sobe para 95% (IBGE, 2003).

Ainda segundo a POF-IBGE 2003, os gastos com habitação apresentam maior peso por tipo de despesa, tanto na média nacional quanto pelas famílias de renda mais baixa, seguido pela alimentação e transporte.

A tabela 8 mostra que mais de 70% da renda das famílias, com rendimento mensal inferior a R\$ 400,00, é consumida com habitação e alimentação, além de apresentar um comparativo com os gastos das famílias que recebem acima de R\$ 6.000,00.

Tabela 8: Distribuição dos tipos de despesa por classe de rendimento no Brasil

Distribuição dos tipos de despesas, em relação à despesa total monetária e não-monetária, por classes de rendimento - Brasil			
Tipo de Despesa	Classes de rendimento monetário e não-monetário mensal familiar		
	Total	Até R\$ 400,00	Mais de R\$ 6000,00
Habitação	29,26%	37,15%	22,79%
Alimentação	17,10%	32,68%	17,26%
Transporte	15,19%	8,15%	9,04%
Assistência à Saúde	5,35%	5,29%	5,62%
Vestuário	4,68%	4,08%	4,89%
Educação	3,37%	2,40%	3,21%
Despesas diversas	2,30%	1,46%	2,79%
Recreação e cultura	1,97%	1,14%	2,16%
Higiene	1,79%	0,81%	1,10%
Serviços pessoais	0,84%	0,64%	0,81%
Fumo	0,57%	0,30%	0,23%

Fonte: IBGE, 2003.

Os dados mostram que itens ligados às condições básicas de sobrevivência - a habitação e a alimentação - representam a maior parte dos gastos das famílias de baixa renda, o que seria natural de se esperar.

Neste contexto, Granemann (2003) mostra que despesas ligadas à alimentação são a prioridade de pagamento das famílias pesquisadas, em mais de 70% dos casos.

3.6 Comportamento do consumidor de baixa renda

O estudo do comportamento do consumidor ganhou importância, ao longo das últimas décadas, devido ao aumento da competitividade no mercado e pela percepção de que é necessário entender os desejos e necessidades das pessoas para torná-las consumidores em potencial.

Diversas áreas do conhecimento realizam estudos sobre o comportamento do consumidor, dentre elas a Sociologia, a Antropologia e, principalmente, o Marketing.

Segundo Rocha e Christensen (1999, p.55) os profissionais “devem aprofundar seus estudos e conhecimentos a respeito das ciências comportamentais, para entender os consumidores e seus comportamentos, tanto no ato do planejamento da compra, como na compra propriamente dita e no pós-compra”.

Kotler (2000, p.182) descreve o comportamento do consumidor e estuda como as pessoas, grupos e organizações “selecionam, compram, usam e descartam artigos, idéias ou experiências para satisfazer suas necessidades e seus desejos”.

Já Sheth et al (2001, p.96) definem o comportamento do cliente como “as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles”.

Neste contexto, estudar o comportamento do consumidor de baixa renda, na utilização e renegociação de produtos financeiros, é fator-chave para a realização da pesquisa de campo, na presente dissertação.

3.6.1 O cliente no papel de pagante

Em sua teoria sobre o comportamento do consumidor, Sheth et al (2001) apresentam uma proposição, na qual consideram que uma transação de mercado requer que o cliente desempenhe pelo menos três papéis: o de usuário, comprador e o de pagante:

- Usuário: Papel realizado durante o consumo, na utilização do produto ou serviço;
- Comprador: Papel desempenhado no momento da obtenção do produto ou serviço no mercado; e
- Pagante: Papel do cliente durante o processo de negociação e efetivação da compra, estabelecendo as condições de pagamento, à vista ou a prazo.

As condições em que ocorrem os tipos de especialização de papéis, e levam o cliente a realizar uma ação específica, são determinadas pelas necessidades despertadas no processo motivacional, sendo que cada papel busca um determinado grupo de valores.

Como a presente dissertação tem o objetivo de analisar o comportamento do consumidor, quando está em uma situação crítica, devido ao atraso no pagamento de suas dívidas e, precisando negociá-las, será dado foco no papel do cliente como pagante.

Especificamente, “para um pagante o valor universal é o valor de preço – os preços e outros custos financeiros em que se incorre ao adquirir um produto, sempre considerando as compensações que receberão.” Sheth et al (2001, p. 80). Dessa forma, o pagante faz um julgamento sobre a razoabilidade do preço e dos custos envolvidos, sempre em relação aos benefícios do produto ou serviço.

Os autores ainda descrevem como valores secundários ao preço, o valor de crédito e o valor de financiamento, como maneiras de facilitar o pagamento do produto ou serviço. O primeiro consiste na possibilidade de adiar o desembolso de dinheiro e o segundo, na conveniência de distribuir a responsabilidade do pagamento por um período de tempo; e na satisfação de ser capaz de realizar uma compra que não seria possível à vista.

Teoricamente, o cliente como pagante deveria apresentar um comportamento mais racional e ponderado que nos outros papéis, mas a pressão exercida pelas necessidades e valores do usuário e comprador afetam as decisões tomadas, levando muitas vezes à incapacidade de pagamento.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica sobre o comportamento do consumidor foi direcionada para o conhecimento das condições e situações que influenciam o cliente, quando está sendo cobrado por uma dívida, em atraso.

3.6.2 Uma perspectiva situacional no comportamento do consumidor de baixa renda

Sem a correta análise do contexto ambiental e social, o comportamento de compra do consumidor de baixa renda pode parecer irracional, mas na verdade pode ser a única opção disponível para este público.

Na década de 70, Goldman e Johansson (1978) já identificaram que os consumidores pobres pagavam mais por bens e serviços que o resto da sociedade, pela falta de habilidade e dos meios de transporte para procurar as melhores ofertas.

O autor identificou também que, mesmo que soubessem que estavam sendo explorados, os consumidores de baixa renda realizavam a compra por ser a única alternativa possível.

Andreasen (1993) considera que, além das limitações como os meios de transporte, a falta de acesso aos produtos bancários e o baixo nível de crédito, com taxas sempre muito elevadas, levavam os consumidores de baixa renda a pagarem mais, em termos relativos.

Andreasen (1993) sugere que também as dívidas excessivas desta classe social seriam resultado de cálculos cuidadosos das conseqüências de seus atos, buscando maximizar a abundância material. As dívidas excessivas poderiam ser explicadas pelo fato de as rendas serem, não apenas baixas, mas também intermitentes.

Alwitt e Donley⁵ (1996 apud MATTOSO, 2005) atribuíam a questões situacionais algumas tendências do comportamento dos consumidores de baixa renda, rejeitando estereótipos como “a perspectiva de curto prazo”, “o controle de suas vidas é sempre externo” ou que “rejeitam comportamentos e atitudes impostos”. Os autores consideram que tais características não poderiam ser atribuídas às suas personalidades, e sim devidas às oportunidades limitadas que estavam disponíveis.

Na verdade, consideravam que o comportamento dos consumidores de baixa renda, devido à grande incerteza em suas vidas, era no fundo razoável e racional, mostrando reações apropriadas às situações existentes.

3.6.3 Comportamento de compra de serviços financeiros pela baixa renda

Inicialmente, o conhecimento da relação entre o consumidor e a forma com que utiliza os produtos financeiros permitirá uma maior compreensão do processo de pagamento, fundamentalmente no momento de dificuldade, quando ocorre a inadimplência.

3.6.3.1 No Brasil

Como principal referência para o conhecimento do comportamento de compra de produtos financeiros, pela população de baixa renda no Brasil, foi utilizado o trabalho de Brusky e Fortuna (2002).

Inicialmente, os autores observam que apesar da grande maioria não ter acesso direto ao setor bancário formal, a população de baixa renda encontra uma solução a suas necessidades financeiras, por uma variedade de serviços que estão ao seu alcance.

⁵ ALWITT, L.; DONLEY, T. **The low-income consumer**: adjusting balance of exchange. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

Fundamentalmente, a população de classe baixa utiliza duas modalidades de crédito, as quais Brusky e Fortuna (2002) definiram como crédito em dinheiro e crédito parcelado, provenientes de recursos formais, semiformais e informais. A utilização de recursos não-formais está ligada a já citada restrição ao acesso e indica a existência de uma demanda reprimida.

Segundo Brusky e Fortuna (2002),

crédito em dinheiro refere-se ao crédito que é outorgado sob a forma de dinheiro (empréstimo) enquanto que crédito parcelado é outorgado sob a forma de um bem que esteja sendo comprado, sendo que tais modalidades de crédito diferem entre si quanto à forma como são concedidas e não no modo como são reembolsadas, pois ambas são pagas a prazo, de acordo com planos de pagamento pré-estabelecido. (BRUSKY; FORTUNA, 2002, p. 15).

Para esta população, “comprar a crédito significa ganhar um prazo para poder reunir as condições necessárias para efetuar os pagamentos, de forma que o está sendo negociado é o tempo” (BRUSKY; FORTUNA, 2002, p. 30).

A pesquisa mostrou que o crédito parcelado apresenta alguns atributos fortemente valorizados e outros considerados muito desagradáveis, pela população de baixa renda.

Os mais valorizados foram a acessibilidade, disponibilidade, adaptabilidade dos prazos e parcelas, a qualidade do atendimento, a transparência em termos de clareza sobre as condições do crédito e a possibilidade de renegociação, em caso de inadimplência.

Já entre os atributos mais citados como desagradáveis, a percepção de que as taxas de juros são muito altas é o argumento mais utilizado para justificar o baixo interesse ou a preocupação em realizar qualquer tipo de empréstimo, sendo que o cartão de crédito é visto como um os dos produtos com a taxa mais alta.

Em segundo lugar, o sentimento de que foram enganados pelas informações falsas ou incompletas sobre os termos da negociação, principalmente sobre o valor final das prestações.

Em relação ao crédito formal, os autores constataram também que a população de baixa renda tinha uma visão negativa sobre os bancos, pois tiram o dinheiro dos clientes e agem como inimigos e não como parceiros, no momento de dificuldades.

Já sobre as financeiras, as entrevistas indicaram que os empréstimos eram usados a contragosto e por falta de opção dos clientes, pois as facilidades, no momento da concessão, eram sobrepujadas pelos métodos agressivos de cobrança e pela dificuldade de renegociação da dívida.

Especificamente, o cartão é um dos recursos mais utilizados como forma de crédito, sendo que até as pessoas que não têm o seu, devido à renda insuficiente ou por estarem com o nome registrado nos serviços de proteção ao crédito, não apresentam dificuldade em usar emprestado o cartão de parentes ou amigos.

Brusky e Fortuna (2002, p. 18) mostram que o cartão de crédito é “usado, principalmente, como uma forma de crédito parcelado, para pagar compras em até trinta dias, sem juros”.

A população de baixa renda considera que o cartão de crédito apresenta vantagens como a praticidade, a facilidade de uso, a negociação automática de prazo para pagamento das faturas vencidas (o pagamento mínimo), mas também indicam que os juros são muito altos e a dívida cresce rapidamente, o que não fica claro nos momentos de descontrole financeiro, quando as compras continuam a ser realizadas, devido ao limite e a própria facilidade de uso.

Pesquisa realizada pela DATA POPULAR (2007) sobre a população de baixa renda e o uso do cartão de crédito, encomendada pelo Banco Itaú S.A., mostra a dificuldade que ela tem em entender como funciona a cobrança dos juros.

Consideram que os juros são sempre uma surpresa e não sabem ao certo quanto estão pagando em cada fatura (não sabem qual o valor dos juros em reais) e não sabem como calculá-lo.

A pesquisa evidencia que, para este público, o importante é a percepção que tem em relação aos juros, os quais são sempre vistos como muito altos, principalmente no cartão de crédito, mas acabam sendo aceitos quando “cabem no bolso” e são devidamente explicados no momento da venda.

A percepção sobre os juros altos é corroborada pela falta de conhecimento do funcionamento do pagamento mínimo da fatura. A maioria da população pesquisada acredita que o pagamento mínimo é o pagamento só dos juros do cartão, com o único ponto positivo de permitir evitar a inclusão do nome nos órgãos de proteção ao crédito (DATA POPULAR, 2007).

Em outra pesquisa publicada pela FEBRABAN em 2006, sobre o consumo de produtos financeiros na população de baixa renda, o cartão de crédito é o que apresenta maior visibilidade, somando-se às respostas espontâneas e estimuladas, conforme tabela 9 (FEBRABAN, 2006a).

Tabela 9: Pesquisa sobre o consumo de produtos financeiros

Produto Financeiro	% Respostas		
	Espontânea	Estimulada	Total
Cartão de crédito	48	49	97
Crediário (lojas)	53	42	95
Crédito/Empréstimo pessoal	26	60	86
Cheque especial	23	60	83
Financiamento de veículos	11	62	73
Financiamento de imóveis	9	64	73
Crédito Consignado	11	41	52
Penhora	3	40	43

Fonte: FEBRABAN, 2006a, p. 32.

Finalmente, a preocupação em ter o “nome limpo”, não constando dos registros negativos das instituições de proteção ao crédito, e assim continuar a ter acesso ao crédito formal, está presente na pesquisa de Brusky e Fortuna (2002).

Os entrevistados não contestam sua importância, mas lamentam seus aspectos de arbitrariedade, pois muitos responsabilizam sua inclusão a uma emergência que os impossibilitou de cumprir com seus compromissos, ou a um amigo que não pagou as dívidas contraídas no cartão emprestado.

3.6.3.2 No Mundo

Fora do Brasil, um estudo interessante sobre o comportamento de compra de produtos financeiros por consumidores de baixa renda foi realizado por Chéron et al (1999) no Canadá.

Segundo esta pesquisa, o histórico indicava a não existência de um padrão em relação às quais eram as necessidades financeiras deste público: uma corrente afirmava que era necessário um processo de divulgação mais efetivo, com treinamento sobre como utilizar os produtos financeiros; já outro grupo apontava que o problema ainda era a falta de acesso ao sistema financeiro.

Para entender as diferenças na utilização dos produtos financeiros, Chéron et al (1999) compararam o comportamento do público de baixa renda com os de alta renda.

Esta análise apontou que o público de baixa renda tendia a solicitar menos empréstimos que os de alta renda, sendo que mais de trinta por cento nunca haviam realizado um financiamento. Sobre a atitude, em relação a ter um empréstimo, 59% daqueles de baixa renda contra 43% do público de alta renda, informaram que se sentiriam mais seguros se não tivessem nenhuma dívida.

O atributo mais importante para a população de baixa renda, em relação à tomada de empréstimo, para 27% dos entrevistados, era a taxa de juros, seguido pela rapidez na resposta da análise de crédito por 14%. Já as taxas incluídas no empréstimo não se configuraram como um atributo relevante, pois só 34% das pessoas mudariam de instituição financeira, se soubessem que uma outra apresentava taxas menores.

Em outra pesquisa sobre o comportamento do consumidor de serviços financeiros (não só o público de baixa renda), McKechnie (1992) identificou que a confiabilidade, confiança e lealdade eram os fatores mais relevantes, sendo a confiança nos funcionários da instituição o ponto determinante.

Nos EUA, país com maior volume de crédito por pessoa, o cartão de crédito é o símbolo principal deste mercado. Manning (2000) demonstra como o país passou a

vivenciar a lógica do consumo e endividamento, cujos fundamentos ideológicos são o individualismo e a livre escolha.

Neste contexto, Manning (2000) considera que o grande aumento da concorrência entre as empresas de cartão de crédito acabou por encorajar o endividamento da população, pois as pessoas assumem, erradamente, que se a instituição está oferecendo crédito, mesmo após a análise financeira do cliente, é por que terão condições de arcar com a dívida.

Entrevistando pessoas de baixa renda com dívidas elevadas, Manning (2000) concluiu que, em geral, o crédito contraído por este público não era realizado por questões consumistas, mas devido a problemas como o desemprego, saúde e separações.

3.6.4 Consumo compulsivo

A análise das causas do atraso, no pagamento de dívidas, indica que os fatores macroeconômicos que levam ao desemprego ou a situações ligadas a problemas pessoais específicos, como divórcio e doenças, aliados à falta de preparo da população em lidar com as obrigações de crédito contraídas, são os fatores mais relevantes.

Por outro lado, uma série de estudos indica que as pessoas que compram mais do que conseguem pagar, podem apresentar indícios de comportamento de compra compulsiva ou consumo compulsivo (OLIVEIRA, 2004; O'GUINN; FABER, 1988).

Conceitualmente, um comportamento é considerado compulsivo quando resulta de impulsos compelidos e impelidos que se tornam inapropriados ou prejudiciais ao indivíduo, conforme Ullman e Krasner⁶ (1969 apud OLIVEIRA, 2004).

Por outro lado, é preciso diferenciar o comportamento de compra compulsiva do consumo compulsivo.

⁶ ULLMAN, L.; KRASNER, L. *A psychological approach to abnormal behavior*. Englewoods Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1969.

O comportamento de compra compulsiva é definido por O'Guinn e Faber (1988) como a tendência de comprar de maneira repetitiva e crônica, como forma de resposta primária a eventos ou sentimentos negativos. "A compra compulsiva envolve a tendência de comprar mais do que determinam as necessidades e do que permitem os recursos." (OLIVEIRA, 2004, p. 91).

Já o consumo compulsivo, conforme Oliveira (2004), está relacionado ao uso de um produto ou serviço de forma descontrolada, sendo que a fixação é direcionada a uma determinada categoria de produtos.

O'Guinn e Faber (1988) consideram o consumidor compulsivo aquele que é direcionado, impulsivamente, ao consumo, sem poder controlar este comportamento, parecendo comprar como forma de fugir ou compensar outros problemas.

Geralmente, a atividade de compra está ligada, inicialmente, a emoções positivas: o indivíduo se sente feliz, poderoso, competente ou superior. Posteriormente, esta sensação pode virar um forte sentimento de culpa ou temor de que alguém descubra que adquiriram coisas desnecessárias (ROOK, 1987).

O'Guinn e Faber (1988) realizaram uma pesquisa, na qual solicitavam ao entrevistado que completassem a seguinte frase: "Quando uso meu cartão de crédito...". Os resultados apontaram que 27,3% terminavam a frase, fazendo alguma referência a gastar mais do que fariam, se estivessem pagando em dinheiro; 13,6% fizeram referências a poder ou importância, mas 36,4% mencionaram sentimentos de medo, ansiedade ou culpa.

A pesquisa de O'Guinn e Faber (1988) explicita a necessidade de se diferenciar o indivíduo que apresenta indícios de comportamento compulsivo daqueles que, simplesmente, não aprenderam as habilidades necessárias no gerenciamento das finanças pessoais.

Como consequência a tais comportamentos compulsivos, o endividamento, a falência pessoal, os problemas legais, o estresse, as dívidas no cartão de crédito e os problemas de convivência são apontados como principais problemas (OLIVEIRA, 2004).

Especificamente sobre o comportamento do consumidor na utilização do cartão do crédito, Bernthal, Crockett e Rose (2005) realizaram uma pesquisa na qual um dos

objetivos foi estudar o cliente que acumula dívidas em valor maior que sua capacidade de pagamento.

Os autores construíram uma metáfora para identificar o estilo de vida do consumidor que utiliza o cartão de crédito, como meio principal para a realização de suas compras. Em um destes estilos, quando passa a acumular dívidas, o consumidor se vê como dentro de uma prisão, da qual o processo de liberdade envolve aspectos psicológicos complexos.

Os consumidores pesquisados informaram uma série de práticas que facilitam o uso continuado do cartão, apesar do constante aumento do valor da dívida. Tais práticas representam mecanismos psicológicos que mantêm o consumidor na chamada “prisão do devedor”, sempre com justificativas que buscam racionalizar o ato da compra, como tendo sido correto.

A primeira prática envolve a racionalização de que não havia outra alternativa se não usar o cartão. Bernthal, Crockett e Rose (2005) salientam que este tipo de justificativa é utilizado tanto quando as dívidas estão relacionadas a eventos específicos da vida cotidiana, como o casamento, o divórcio, o nascimento de um filho, quanto a situações de emergência, como o conserto do carro, problemas de saúde e redução do salário.

Em essência, este tipo de justificativa envolve a racionalização de que o cartão de crédito foi criado, especialmente, para estas situações. Ao contrário, o processo de aconselhamento das agências americanas busca mostrar que, em tais circunstâncias, o indivíduo deve procurar readequar seu nível de consumo, ao invés de se endividar para manter o patamar anterior.

A segunda prática apontada pela pesquisa de Bernthal, Crockett e Rose (2005) indica a compra altruísta, como um presente para um membro da família, um outro processo de racionalização utilizado pelo consumidor para justificar despesas acima da capacidade de pagamento.

A próxima prática está ligada ao processo psicológico de, constantemente, minimizar a dificuldade de pagar a dívida. Os autores mostram que uma das formas mais corriqueiras é a estratégia de efetuar um pagamento ligeiramente superior ao valor mínimo da parcela, o que leva à sensação de estar, efetivamente, engajado em quitar a dívida.

Finalmente, uma última prática muito apontada na pesquisa é o pagamento de uma dívida com a utilização de um outro meio de financiamento, muitas vezes com um outro cartão de crédito, procedimento descrito em detalhes por Manning (2000). Este procedimento traz o efeito de reduzir, psicologicamente, o tamanho da dívida, principalmente para aqueles que estavam em atraso, mas em geral apenas adiam e ampliam o problema no futuro.

Estas práticas configuram comportamentos psicológicos associados à incapacidade de visualizar, adequadamente, o cenário vivido, tanto em função do medo e da fuga, quanto da necessidade de manter uma posição perante a sociedade. Em todos os casos, o consumidor acaba preso a uma situação que, invariavelmente, leva à inadimplência.

3.6.5 Forma de resolução dos problemas financeiros: o processo decisório do cliente

Conhecer como se dá o processo de resolução dos problemas financeiros, no momento em que o cliente de baixa renda está com uma dívida em atraso, em seu cartão de crédito, é um dos principais objetivos desta dissertação.

Neste contexto, o campo do marketing apresenta uma série de modelos que buscam traduzir o processo decisório do cliente individual. Mattoso (2005) observa que estes modelos mostram o processo de decisão de compra e pagamento, como envolvendo múltiplos estágios, mas todos eles muito parecidos.

Tais modelos, apesar de permitirem um direcionamento objetivo para os estudos sobre a forma com que os clientes tomam suas decisões, são muito criticados por determinarem uma seqüência rígida e racional, o que raramente ocorre na prática (MATTOSO, 2005).

Como exemplo, Loewenstein (2001) mostrou que estavam aumentando as evidências de que comportamentos alternativos e não convencionais são predominantes, apesar dos modelos lógico-rationais serem muito intuitivos.

Loewenstein salienta que decisões deliberadas e calculadas são exceções, devido à influência dos fatores psicológicos, pois o contexto, o grau de conhecimento e as

experiências e situações vividas pelo cliente fariam com que o comportamento não fosse o logicamente esperado.

Apesar das críticas, as etapas sugeridas pelos modelos lógico-rationais serviram como direcionador para a pesquisa de campo desta dissertação. Assim, o modelo proposto por Sheth et al (2001) será utilizado como referência, conforme as etapas descritas no quadro 2:



Quadro 2: Processo decisório do cliente individual

Fonte: SHETH et al, 2001, p. 486.

Este modelo é utilizado, primariamente, nos processos de decisão de compra de um determinado produto ou serviço, mas pode ser adaptado para a situação na qual o cliente se vê diante da necessidade de realizar a “compra” de um novo produto financeiro, renegociando sua dívida em atraso.

Inicialmente, é necessário que o cliente reconheça que existe um problema a ser resolvido ou uma necessidade a ser satisfeita, para que possa voltar ao estado normal de conforto. Nesta etapa, o cliente é estimulado tanto por fatores internos como por fatores externos.

Para os consumidores de baixa renda, o problema financeiro enfrentado pelo atraso no pagamento de uma dívida, apresenta características de urgência e gravidade, o que afeta diretamente o processo decisório para solução do problema.

Brusky e Fortuna (2002) levantaram algumas das necessidades financeiras mais recorrentes, categorizando-as em emergenciais, eventos do ciclo de vida, oportunidades (reforma da casa, iniciar um negócio, fazer um curso, etc.) e eventos sazonais (impostos, material escolar, carnaval, etc.).

Reconhecido o problema, o cliente passa a buscar informações necessárias para conseguir solucioná-lo da maneira mais adequada. Como princípio geral, os autores

salientam que os clientes são seletivos em sua aquisição de informações e, em virtude dessa seletividade, podem nem sempre tomar as melhores decisões.

Na busca de informações, as principais fontes para o cliente individual são os grupos de referência, nos quais se destacam a família, os amigos, além dos indivíduos pertencentes à mesma classe social (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Schiffman e Kanuk (2000) destacam que as equipes de venda devem ser amplamente treinadas para oferecer ao cliente informações de maneira objetiva e equilibrada. No processo de cobrança, o operador deve saber explicar, claramente, quais as possibilidades e as conseqüências de cada forma possível de renegociação, deixando o cliente bem informado para a decisão que irá tomar.

Willians (2002) observa que a busca de informações pelo consumidor de baixa renda é muito limitada, sendo que a instituição financeira é sua principal fonte, quando se trata de produtos financeiros. Assim, oferecer o máximo possível de informações, durante o processo de cobrança, é fundamental para que o acordo formalizado seja, realmente, realizado de maneira consciente pelo cliente.

Após a busca de informações, a avaliação das alternativas é a próxima etapa do modelo decisório do cliente. Nesta fase, os consumidores, teoricamente, analisam os pontos fortes e fracos das alternativas disponíveis, considerando todos os atributos envolvidos (HENRY, 2002).

Especificamente para o consumidor de baixa renda, este tipo de decisão depende das alternativas percebidas como viáveis para a resolução do problema financeiro. O problema é que, muitas vezes, esta população acaba decidindo entre uma das alternativas, por não ver outra saída, sendo que muitas vezes esta não era a opção mais viável (MANNING, 2000).

Após a avaliação das alternativas, a compra é efetivamente realizada. No processo de cobrança este é um momento crucial – a formalização do acordo – no qual o cliente se compromete com a nova forma de pagamento de sua dívida.

Finalmente, a experiência pós-compra possibilita ao cliente confirmar se a decisão tomada, anteriormente, foi sensata, avaliando se o acordo realizado foi condizente com sua expectativa. Para a instituição financeira, a satisfação do cliente é fundamental, não só visando à recuperação do crédito em atraso, quanto pela possibilidade de manter o cliente ativo para realizar novas transações no futuro.

4 Metodologia

O objetivo deste capítulo é descrever a lógica de pesquisa utilizada na condução do estudo, justificando a escolha da metodologia de estudo de caso, calcada no paradigma qualitativo.

Além disso, são detalhados: a entrevista como fonte de evidência, o critério de seleção dos entrevistados e o método de análise utilizado.

4.1 Justificativa para escolha do paradigma interpretativo

As pesquisas acadêmicas apresentam dois grandes paradigmas, que podem ser considerados como uma série de crenças científicas e metafísicas que delineiam um conjunto de procedimentos teóricos, nos quais as teorias científicas podem ser testadas, analisadas e validadas (KUHN, 1998).

Segundo Bauer e Gaskell (2005) o paradigma positivista ou quantitativo trabalha com números e utiliza modelos estatísticos para explicar os dados obtidos; já a pesquisa interpretativa ou qualitativa evita números, lidando com a interpretação da realidade social.

A pesquisa quantitativa se baseia no modelo hipotético-dedutivo, o que pressupõe que as variáveis e o contexto existentes sejam, previamente, conhecidos. Conforme Bauer e Gaskell (2005), é necessário ter uma noção das distinções qualitativas entre categorias sociais, antes que se possa medir quantas pessoas pertencem a uma ou outra categoria, sendo o que se busca na pesquisa qualitativa.

Kirk e Miller (1986) enfatizam que as técnicas de pesquisa positivista impedem que descobertas aconteçam, pois os testes de hipótese aplicados pressupõem que o pesquisador estabeleça, *a priori*, quais são as opções de resultado para o estudo.

Especificamente nos estudos ligados ao comportamento do consumidor, a utilização do paradigma qualitativo responde à necessidade de se avaliar melhor as interações

entre o pesquisador e o pesquisado, o que favorece o surgimento de novos elementos e o entendimento de aspectos contraditórios, que não seriam capturados por instrumentos padronizados (GOLDMAN; McDONALD, 1987).

Neste contexto, o paradigma interpretativo foi escolhido para realização deste estudo, devido ao entendimento do pesquisador de que, após a revisão da literatura, foram encontrados poucos estudos voltados a conhecer o comportamento e a percepção do cliente, no momento em que está com dificuldades financeiras e precisa lidar com o processo de cobrança pela instituição financeira. Estudos quantitativos careceriam justamente das qualificações necessárias sobre o contexto social existente.

O estudo visa a conhecer como o cliente de baixa renda se comporta perante o processo de cobrança de uma dívida em atraso, procurando entender de que forma fatores individuais, situacionais e sócio-culturais influenciam na possibilidade de solução do problema. Obter este melhor entendimento do comportamento do cliente visa também a encontrar alternativas que possam ser agregadas ao processo de cobrança de créditos em atraso.

4.2 Método de pesquisa

O método de pesquisa escolhido para esta dissertação foi o estudo de caso que, conforme Yin (2005), é uma das formas possíveis de pesquisa, juntamente com experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informação em arquivos.

Yin (2005) define três condições que determinam as vantagens e desvantagens de utilização de cada uma das formas de pesquisa apontadas acima:

- a) Tipo de questão proposta na pesquisa – “por quê?”, “como?”, “quem?” e “o quê?”, entre outros;
- b) Existência ou não do controle que o pesquisador apresenta sobre os eventos comportamentais; e

- c) Grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos.

Ainda segundo Yin (2005), o estudo de caso é o mais apropriado para questões do tipo “como?” ou “por quê?”, para análise de acontecimentos contemporâneos e quando o pesquisador não tem controle sobre os eventos comportamentais.

Para entendimento da escolha do método de estudo de caso, a questão de pesquisa proposta nesta dissertação é novamente apresentada:

“Como a análise do comportamento do cliente de baixa renda, em relação ao processo de cobrança de dívidas em atraso, contraídas em seu cartão de crédito, pode contribuir para o aumento dos níveis de recuperação de crédito de uma grande instituição financeira brasileira?”

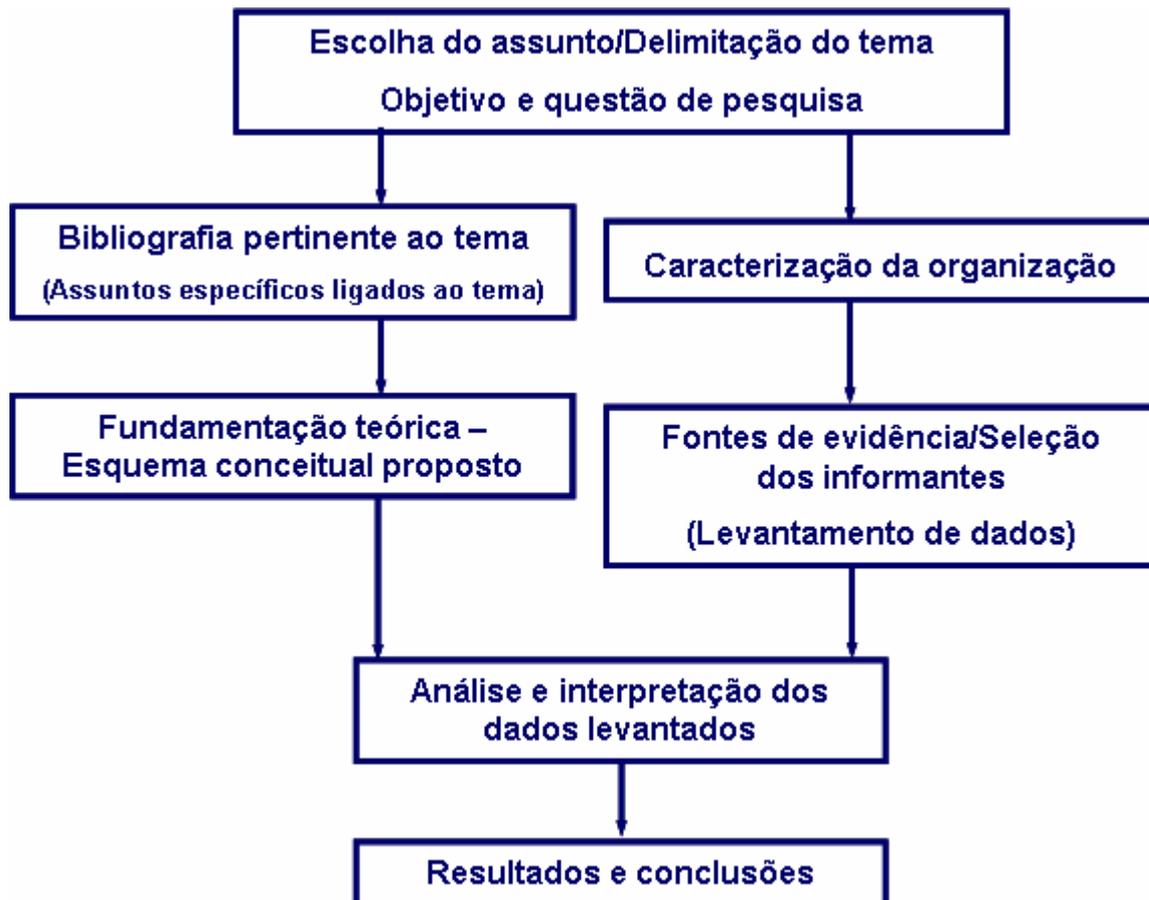
Tendo em vista que o processo de cobrança em referência ocorre milhares de vezes a cada dia, com clientes diferentes e em diversas situações financeiras, fica evidenciado que o pesquisador não tem controle sobre os eventos comportamentais existentes.

Com relação ao enfoque, o fenômeno é contemporâneo, pois o processo estruturado de cobrança pelas instituições financeiras, no Brasil, ganhou importância a partir da expansão do crédito ocorrida na última década. Especificamente, o estudo se baseia em uma estrutura que foi totalmente reformulada nos últimos dois anos.

Resumidamente, a estratégia adotada na presente dissertação pode ser caracterizada, ainda segundo Yin (2005), como um estudo de caso de caráter exploratório, tendo em vista que procura conhecer o comportamento de um grupo específico de clientes de uma instituição financeira nacional, sem o intuito de estabelecer generalizações.

4.3 Etapas do desenvolvimento do estudo de caso

O desenvolvimento do estudo de caso foi adaptado pelo pesquisador do modelo proposto por Tachizawa (2002), conforme o quadro 3:



Quadro 3: Modelo metodológico de estudo de caso

Fonte: TACHIZAWA, 2002, p. 55, adaptado pelo autor.

4.3.1 Escolha do assunto/delimitação do tema – objetivo e questão de pesquisa

Com relação à primeira etapa do modelo, o assunto escolhido foi a análise do comportamento do cliente, perante o processo de cobrança de crédito em atraso.

Clientes de baixa renda, com dívida em atraso no cartão de crédito, e que passaram pelo processo de cobrança telefônica, delimitaram a análise do tema escolhido.

O objetivo geral, os específicos e a questão de pesquisa estão descritos no capítulo 2.

4.3.2 Caracterização da organização

O estudo de caso foi realizado com clientes específicos de uma das cinco maiores instituições financeiras privadas do Brasil, tanto sob a ótica de valor dos ativos quanto lucro e rentabilidade.

4.3.3 Bibliografia pertinente ao tema

A bibliografia pertinente ao tema foi apresentada no capítulo 3, contemplando tanto aspectos técnicos ligados ao mercado de crédito, o conceito de inadimplência, o processo de cobrança, a caracterização do público de baixa renda, como aspectos psicológicos ligados ao comportamento do cliente, perante a utilização de produtos financeiros, os problemas ligados ao seu uso inadequado e o processo decisório para renegociação de dívidas.

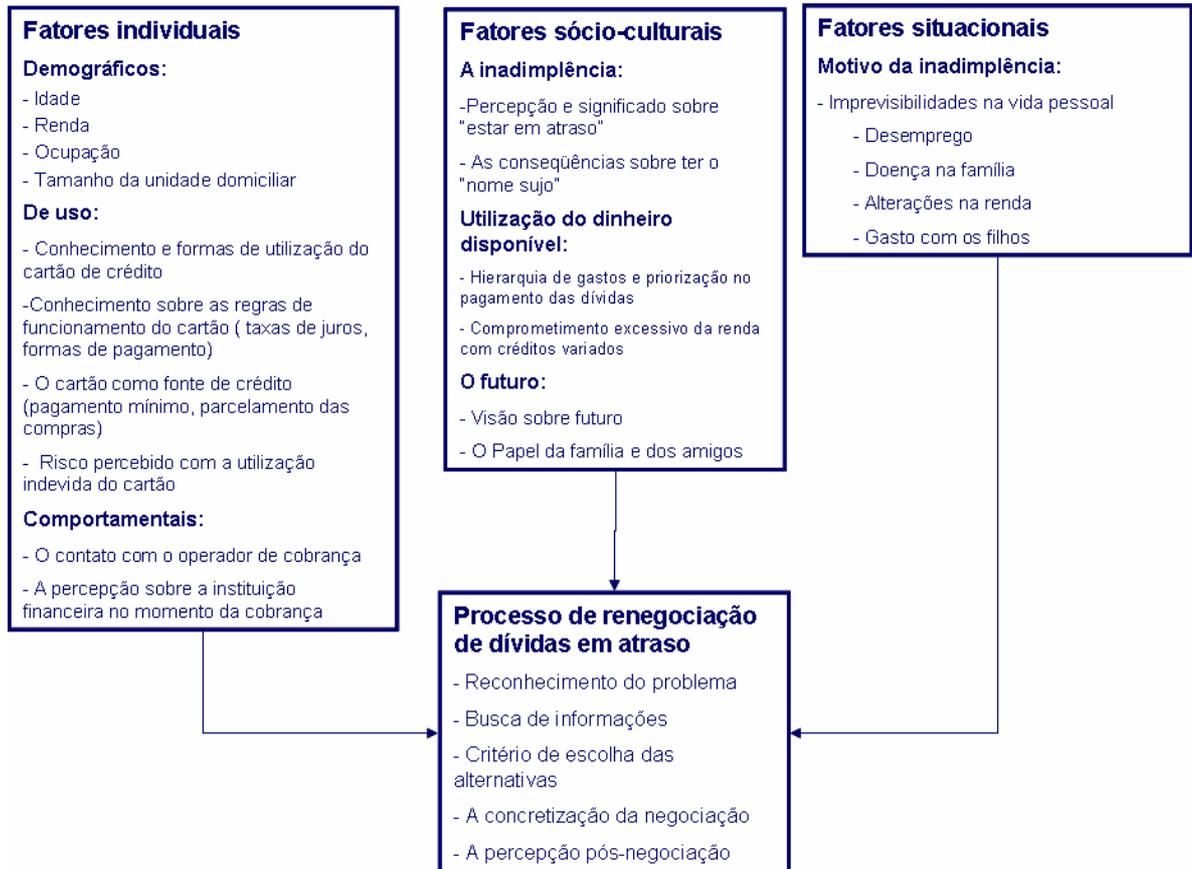
4.3.4 Fundamentação teórica - Esquema conceitual proposto

A elaboração de um esquema conceitual auxilia na seleção das informações a serem obtidas, facilitando a compreensão do tema da pesquisa.

Yin (2005) observa que as pesquisas qualitativas apresentam um descompromisso prévio com um modelo teórico específico. Por outro lado, Milles e Huberman (1994) mostram que a utilização de um esquema conceitual auxilia no planejamento da análise a ser realizada, sem impedir a reestruturação posterior de acordo com os resultados obtidos.

Mattoso (2005, p. 104) enfatiza que o esquema conceitual “serve para delimitar temas a serem investigados, propiciando, por sua manipulação, o acesso aos significados simbólicos a eles associados”.

Neste contexto, o esquema conceitual utilizado nesta dissertação, apresentado no quadro 4, tomou como referência a proposta de Mattoso (2005), a qual foi baseada em modelos criados, especialmente, para pesquisas de consumidores de baixa renda.



Quadro 4: Esquema conceitual proposto

Fonte: Elaborado pelo autor.

Fatores Individuais

Primeiramente, os fatores individuais podem influenciar a maneira como o cliente lida com o crédito disponível e com o processo de renegociação da dívida em atraso.

Os fatores demográficos, como a renda disponível, o tamanho da unidade familiar, a idade e o tipo de ocupação podem afetar diretamente na capacidade do cliente em solucionar seus problemas financeiros.

Por outro lado, entender a maneira com que o consumidor se relaciona com o cartão de crédito, verificando seus hábitos de consumo, as formas utilizadas de pagamento, o parcelamento de suas compras e o grau de conhecimento que tem sobre as taxas de juros e a evolução da dívida, é fator chave para a análise do processo de renegociação, no momento em que está em atraso.

Nesta linha, quando passa pelo processo de cobrança, o comportamento do consumidor pode ser afetado por uma série de fatores:

- A falta de conhecimento da lógica de correção da dívida, quando em atraso;
- A falta de empatia com o operador de cobrança da instituição financeira; e
- A dificuldade em encontrar uma alternativa adequada para sua condição de pagamento.

Como a renegociação é realizada por telefone, a falta de contato pessoal dificulta ainda mais o estabelecimento de uma relação de confiança e segurança entre as duas partes, o que pode afetar de maneira permanente a ligação do cliente com a instituição financeira.

Fatores Situacionais

O comportamento do consumidor de baixa renda pode estar ligado a fatores situacionais, como indicado na revisão bibliográfica (ANDREASEN, 1993; ALWITT; DONLEY, 1996 apud MATTOSO, 2005).

Neste contexto, variáveis como desemprego, gastos imprevistos como problemas de saúde pessoal ou na família, alterações e intermitência do salário levam à incapacidade de pagamento das dívidas.

Fatores Sócio-culturais

Os fatores individuais e situacionais, além do próprio comportamento de compra do indivíduo, são influenciados pelos fatores sócio-culturais. As pessoas, assim, são produto de sua cultura e de seu grupo social (SHETH et al 2001).

Mattoso (2005) citou alguns fatores que podem estar associados à resolução de problemas financeiros. A falta de visão de futuro e o sentimento de fatalismo, acreditando não ter controle sobre seu próprio destino, levam o consumidor a não projetar, no futuro, as conseqüências do endividamento excessivo.

Dessa forma, o comprometimento excessivo da renda ocorre muitas vezes pela relação entre fatores situacionais e a falta de visão de futuro, nos gastos do dia-a-dia.

Em relação à hierarquia de gastos, Brusky e Fortuna (2002) apontam a comida em primeiro lugar, tendo o vestuário relativa importância por “esconder” a pobreza.

Brusky e Fortuna (2002) também ressaltam a importância do papel da família e dos amigos na vida do consumidor de baixa renda. A rede social de amigos e parentes é vista por esta população como um capital social, onde os compromissos costumam ser honrados.

Sobre o comportamento quando entra em atraso, o consumidor de baixa renda se coloca em uma situação de fatalismo, onde a maior preocupação está na perda do crédito na praça, ao ter o nome inserido nos órgãos de proteção ao crédito.

Processo de renegociação de dívidas em atraso

Tendo em vista a relação entre os fatores individuais, situacionais e sócio-culturais, o entendimento do comportamento do cliente, perante o processo de renegociação de dívidas em atraso, permitirá uma avaliação de como aprimorar este processo, objetivo principal desta dissertação.

Assim, seguindo o modelo decisório do cliente individual, proposto por Sheth et al (2001), procurou-se compreender como o cliente entende a natureza de seu problema financeiro, como busca conhecer as alternativas possíveis de renegociação, quais os critérios utilizados na escolha dentre as alternativas e a decisão final.

Por fim, visando à manutenção do consumidor como cliente da instituição financeira, a pesquisa procurou verificar se o cliente se sentiu satisfeito com o atendimento realizado, tendo em vista que se trata de um momento de alto envolvimento emocional, tanto para o cliente como para o operador de cobrança.

4.3.5 Fontes de evidência

O método escolhido, como principal fonte de evidência na realização do estudo, foram as entrevistas exploratórias semi-estruturadas, as quais foram todas realizadas por meio de ligação telefônica.

Segundo Bauer e Gaskell (2005), esta forma de entrevista qualitativa se distingue tanto da entrevista de levantamento estruturado, na qual são feitas uma série de questões predeterminadas, quanto da conversação continuada, ainda menos estruturada, existente na etnografia, na qual o objetivo está em absorver um conhecimento mais aprofundado do local e cultura dos entrevistados.

Easterby-Smith et al (1991) descrevem este tipo de entrevista semi-estruturada como um método apropriado, entre outros, quando é necessário entender o construto que o entrevistado usa como base para suas opiniões e visões sobre uma determinada questão ou situação.

Com relação ao tópico em estudo, Bauer e Gaskell (2005) indicam que a entrevista individual é um método apropriado, quando o assunto envolve um grau de sensibilidade particular ao entrevistado, que pode provocar ansiedade, como o ocorrido na discussão desta dissertação, ligada a problemas financeiros pessoais.

Com relação aos principais pontos fracos, ligados a este tipo de fonte de evidência, Yin (2005) cita os seguintes:

- Vieses devido a questões mal elaboradas;
- Imprecisões devido a esquecimentos do entrevistado; e
- Reflexibilidade: fenômeno onde o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

Neste contexto, é natural que o entrevistado possa se sentir constrangido, hesitante ou assumir uma postura defensiva, sentindo-se inseguro em relação ao entrevistador, adotando uma posição com relação aos problemas que esteja de acordo com algum pré-conceito estabelecido (BAUER; GASKELL, 2005).

Para evitar tais vieses, alguns cuidados foram tomados, na consecução deste estudo.

O principal refere-se à elaboração de um roteiro de entrevista (anexo ao trabalho). Milles e Huberman (1994) indicam que certo grau de estruturação na pesquisa qualitativa é interessante, pois o pesquisador, dificilmente, inicia seu trabalho sem alguma teoria, orientando o projeto.

Para que o entrevistado se sinta à vontade e seja sincero, o entrevistador precisa deixar o entrevistado à vontade, estabelecendo um processo de confiança, o que é chamado por diversos autores como *rapport* (BAUER; GASKELL, 2005; ARTHUR; NAZROO, 2003).

Conforme sugerido, também, por Arthur e Nazroo (2003) o roteiro foi organizado de forma a criar grupos de questões por tópicos, em que as primeiras perguntas fossem mais simples e fáceis de responder, partindo do geral para o específico, criando, assim, um ambiente amigável. Tendo em vista que todas as entrevistas foram realizadas via telefone, devido a restrições metodológicas, este processo foi tratado com extremo cuidado durante o projeto.

É importante salientar que o roteiro serviu como um guia, sem restringir ou inflexibilizar o desenrolar das entrevistas, garantindo as adaptações necessárias de acordo com as considerações e comentários dos entrevistados. A forma de agrupamento de perguntas, no roteiro, tomou como base o esquema conceitual proposto.

Além disso, as perguntas contidas em cada grupo foram elaboradas com cuidado adicional, seguindo algumas das regras gerais propostas por Russey e Collis (2005, p. 170):

- Explicar o objetivo da entrevista a todos os participantes;
- Fazer perguntar simples;
- Redigir cada pergunta, de modo que somente um significado seja possível;
- Evitar palavras vagas e descritivas como “grande” e “pequeno”;
- Evitar fazer perguntas negativas, porque são fáceis de serem mal interpretadas;
- Fazer apenas uma pergunta por vez;

- Incluir apenas perguntas relevantes;
- Incluir perguntas que servem como verificações cruzadas das respostas a outras perguntas; e
- Evitar perguntas que obriguem o respondente a fazer cálculos.

Por fim, as entrevistas foram realizadas por quatro pessoas: o pesquisador e três colaboradoras que foram treinadas, anteriormente.

Para garantir que o roteiro criado, inicialmente, estivesse adequado, foi realizada uma entrevista prévia, na qual os resultados e as dificuldades existentes foram analisados em conjunto pelos quatro entrevistadores. Após esta avaliação, o roteiro e suas perguntas foram adaptados, facilitando o desenrolar da conversa, simplificando as palavras e deixando o cliente mais à vontade.

4.3.6 Seleção dos informantes

Explicitamente nesta dissertação, não foi usado o termo amostragem, pois o mesmo está ligado a conotações de levantamentos estatísticos, visando à inferência para toda a população. Neste contexto, o intuito da pesquisa qualitativa está ligado à exploração das diversas opiniões que representem o assunto em questão (BAUER; GASKELL, 2005).

Para realização desta dissertação, os informantes fazem parte de uma população específica de clientes, considerados de baixa renda, de uma grande instituição financeira brasileira, possuidores de cartão de crédito, que apresentaram atraso no pagamento de sua fatura mensal e passaram pelo processo de cobrança por telefone, na tentativa de estabelecer algum tipo de renegociação, buscando a regularização da dívida.

A identificação de um cliente como pertencente a uma determinada classe social, conforme item específico da revisão da literatura, apresenta uma série de esquemas classificatórios. As principais variáveis utilizadas neste processo são a propriedade dos meios de produção, a qualificação para o mercado de trabalho e a educação,

sendo a renda considerada como consequência da existência ou não destes fatores, o que a leva a ser utilizada, isoladamente, em uma série de pesquisas (MATTOSO, 2005).

No presente estudo, foi utilizado um modelo específico de cartão de crédito, destinado ao público com renda individual inferior a R\$ 1.200,00, no momento da aquisição do cartão. Este modelo apresenta características específicas, como impossibilidade de realização de saque em dinheiro, além de taxas de juros mais elevadas.

Dentre este grupo, quando o cliente entra em atraso e passa pelo processo de cobrança, após o término do contato telefônico, são três as alternativas de solução:

- Clientes que não efetuaram uma renegociação;
- Clientes que efetuaram uma renegociação e consumaram pelo menos o pagamento da primeira parcela do acordo; e
- Clientes que efetuaram uma renegociação e não consumaram o pagamento da primeira parcela do acordo.

Foram selecionados clientes de cada uma das alternativas existentes, explorando com as entrevistas, o espectro de opiniões possíveis e as diferentes representações sobre o assunto em questão (BAUER; GASKELL, 2005).

A quantidade máxima de entrevistas não foi definida no primeiro momento, estabelecendo-se um mínimo de cinco para cada um dos três grupos. No final, foram realizadas vinte e duas entrevistas, cuja avaliação posterior dos textos transcritos mostrou um padrão de repetição, indicando que o estudo apresenta consistência.

A seleção dos clientes foi realizada pelo próprio pesquisador, que tem acesso ao banco de dados da instituição financeira. Foram selecionados cento e cinquenta clientes que passaram pelo processo de cobrança, entre julho e agosto de 2007.

A seleção de uma quantidade maior de clientes está atrelada ao fato de que alguns clientes poderiam não aceitar participar da entrevista e também pela dificuldade de localização via telefone.

4.3.7 Análise dos dados

A técnica da análise do discurso foi escolhida como forma de análise sobre o texto transcrito das entrevistas. Esta técnica consiste em uma teoria que procura não apenas entender o que o texto quer dizer, mas também como ele funciona inserido em um determinado contexto social (CAPPELLE et al, 2003).

Gill (2002) afirma que a técnica exige rigor metodológico para produzir um sentido analítico dos textos, a partir de sua grande fragmentação, possibilitando a identificação de padrões.

Dessa forma, para garantir a utilização correta da técnica da análise de discurso, foi seguido o esquema proposto por Gill (2002). Assim, as categorias para codificação dos textos foram baseadas na questão de pesquisa, a qual está atrelada aos objetivos gerais e específicos do estudo. Após a classificação dos comentários dos entrevistados em cada categoria, foi realizado o trabalho de busca de padrões para interpretação final dos resultados.

Para garantir a fidedignidade e validade da análise, Gill (2002) indica quatro fatores a serem verificados:

→ Análise de casos desviantes: Após a análise e categorização de todas as entrevistas, foi realizada uma reanálise, visando à identificação da possível existência de comportamentos que poderiam ser considerados como fora dos padrões propostos, o que não foi apontado.

→ Entendimento dos participantes: Durante todas as entrevistas foram realizadas anotações manuais de pontos a serem confirmados com o entrevistado para seu o correto entendimento.

→ Coerência: Para avaliar a coerência dos resultados desta dissertação, procurou-se confrontar as avaliações fundamentalmente com o estudo de Mattoso (2005).

→ Avaliação dos leitores: Nos capítulos sobre os resultados e conclusão, foram inseridos trechos transcritos de determinadas entrevistas para permitir que os

leitores pudessem realizar suas próprias avaliações e percepções sobre as conclusões realizadas pelo pesquisador.

4.3.8 Resultados e conclusão

Os resultados e a conclusão foram elaborados à luz da literatura revista e estão descritos nos capítulos 5 e 6, a seguir.

4.3.9 Limitações do estudo

De forma geral, o estudo apresenta algumas limitações. A principal delas está ligada à dificuldade de se estabelecer generalizações científicas, baseando-se em estudos de caso, os quais são fundamentados na abordagem qualitativa (YIN, 2005).

Dessa forma, os resultados não podem ser generalizados para a população de baixa renda, ou mesmo, para outros usuários de cartão de crédito.

Outra limitação está associada à subjetividade do pesquisador e de suas colaboradoras, durante o desenvolvimento das entrevistas, o que pode afetar a avaliação e interpretação dos resultados.

Por outro lado, tais limitações não configuram problemas, tendo em vista que o pesquisador não tem como objetivo realizar generalizações e as mesmas são fatores intrínsecos ao paradigma escolhido.

5 Descrição e interpretação dos resultados

O presente capítulo contém a descrição dos principais resultados obtidos, nas entrevistas realizadas para a pesquisa de campo, sendo adotada uma estrutura baseada em itens ligados ao esquema conceitual proposto na metodologia do estudo.

Este esquema contempla a descrição dos fatores individuais, sócio-culturais e situacionais dos entrevistados, terminando com a confrontação dos fatores que parecem afetar o processo de renegociação de dívidas em atraso com o modelo teórico de decisão do cliente individual proposto por Sheth et al (2001).

5.1 Perfil dos respondentes

Conforme descrito no item da metodologia sobre a seleção dos informantes, foram separados, aleatoriamente, cento e cinquenta clientes que passaram pelo processo de cobrança, entre julho e agosto de 2007.

A seleção de uma quantidade maior que o número de entrevistas a serem realizadas estava relacionado à preocupação do pesquisador sobre a dificuldade em se conseguir não só o contato por telefone, mas principalmente a disponibilidade de tempo e interesse do cliente em participar de uma entrevista sobre um tema delicado, dedicando mais de meia hora de um dia de trabalho.

Esta foi a primeira surpresa deste trabalho. Excetuando-se a localização, pois muitas vezes o cliente não se encontra ou a ligação não é atendida (sinal de ocupado ou ninguém atende), quando se conseguiu contato, em apenas um caso, o cliente não se sentiu à vontade em conversar sobre o tema, pois estava no ambiente de trabalho.

As entrevistas foram feitas com clientes de diversas regiões do Brasil, indicando que a população de baixa renda está aberta para conversar e expor sua opinião,

demonstrando grande satisfação em ser ouvida pela instituição financeira. Em muitos casos, os clientes demonstraram até certo orgulho por terem sido “escolhidos”.

Neste contexto, a tabela 10 apresenta a distribuição dos entrevistados em relação ao estado de origem, idade, sexo, grau de escolaridade, quantidade de pessoas no domicílio, indicação se o cliente está empregado, o tipo de trabalho (assalariado ou autônomo) e a renda mensal da unidade familiar. Os dados estão ordenados segundo a existência ou não de acordo formalizado e se este acordo está sendo pago.

Com o objetivo de garantir a confidencialidade das informações e a privacidade dos clientes, o nome dos entrevistados foi substituído por uma letra durante toda a descrição dos resultados e das considerações finais.

Tabela 10: Perfil dos respondentes

Cliente	Estado	Idade	Sexo	Grau de Escolaridade	Número de pessoas no domicílio	Renda familiar mensal	Está empregado?	Tipo de trabalho	Formalizou acordo?	Efetuiu o pagamento?
A	São Paulo	30	Mulher	2º Grau Completo	1	R\$ 500,00	Não	-	Não	-
B	Rio de Janeiro	28	Homem	2º Grau Completo	1	R\$ 600,00	Sim	Assalariado	Não	-
C	Pará	35	Mulher	2º Grau Incompleto	6	R\$ 700,00	Sim	Assalariado	Não	-
D	Rio de Janeiro	27	Homem	1º Grau Incompleto	5	R\$ 900,00	Sim	Assalariado	Não	-
E	São Paulo	21	Mulher	2º Grau Completo	5	R\$ 1.300,00	Não	-	Não	-
F	Paraíba	32	Mulher	2º Grau Completo	2	R\$ 500,00	Sim	Assalariado	Sim	Não
G	Ceará	52	Mulher	1º Grau Incompleto	2	R\$ 700,00	Sim	Assalariado	Sim	Não
H	Rio de Janeiro	29	Homem	1º Grau Incompleto	5	R\$ 800,00	Não	-	Sim	Não
I	São Paulo	37	Homem	1º Grau Incompleto	3	R\$ 1.000,00	Sim	Assalariado	Sim	Não
J	Minas Gerais	25	Mulher	2º Grau Completo	18	R\$ 1.000,00	Sim	Assalariado	Sim	Não
K	Pernambuco	58	Mulher	1º Grau Completo	4	R\$ 1.200,00	Sim	Assalariado	Sim	Não
L	São Paulo	50	Mulher	Superior Completo	6	R\$ 1.500,00	Sim	Autônomo	Sim	Não
M	Maranhão	26	Mulher	2º Grau Incompleto	3	-	Não	-	Sim	Não
N	Rio de Janeiro	27	Homem	2º Grau Completo	3	R\$ 500,00	Sim	Assalariado	Sim	Sim
O	Bahia	39	Mulher	2º Grau Incompleto	8	R\$ 700,00	Sim	Assalariado	Sim	Sim
P	Pernambuco	34	Mulher	2º Grau Incompleto	5	R\$ 800,00	Sim	Assalariado	Sim	Sim
K	Paraná	52	Mulher	1º Grau Incompleto	1	R\$ 800,00	Sim	Autônomo	Sim	Sim
R	São Paulo	30	Mulher	2º Grau Completo	3	R\$ 1.000,00	Não	-	Sim	Sim
S	Paraná	31	Mulher	2º Grau Completo	3	R\$ 1.300,00	Sim	Assalariado	Sim	Sim
T	Pernambuco	29	Mulher	2º Grau Completo	2	R\$ 1.300,00	Sim	Assalariado	Sim	Sim
U	Rio de Janeiro	29	Homem	1º Grau Incompleto	4	R\$ 2.000,00	Não	Autônomo	Sim	Sim
V	São Paulo	27	Mulher	Superior Incompleto	5	R\$ 2.200,00	Não	-	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Agrupando-se os principais dados, a tabela 11 apresenta um panorama de quatro dos indicadores:

Tabela 11: Agrupamento dos itens demográficos

Sexo	Quantidade	Cliente está empregado?	Quantidade
Homem	6	Não	7
Mulher	16	Sim	15

Grau de Escolaridade	Quantidade	Renda familiar mensal (R\$)	Quantidade
1º Grau Incompleto	6	Até 2 salários mínimos	7
1º Grau Completo	1	De 2 a 3 salários mínimos	7
2º Grau Incompleto	4	De 3 a 4 salários mínimos	5
2º Grau Completo	9	Acima de 4 salários mínimos	2
Superior Incompleto	1	Sem renda (desemprego)	1
Superior Completo	1		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao sexo, os dados indicam uma concentração de mulheres, fator totalmente aleatório, tendo em vista a base selecionada.

Já o grau de escolaridade apresenta uma concentração de clientes com o 2º grau completo, o que foge do padrão da população geral de baixa renda.

Uma única entrevistada, a cliente “L”, tem curso superior completo e sua entrevista evidenciou que a utilização da renda como fator determinante para a classificação social no Brasil apresenta um viés, apontando a necessidade de uma segregação mais completa, como proposto pelo critério Brasil (ABEP, 2007).

A cliente “L”, conforme descrito em sessões posteriores, passou por problemas específicos, como a morte do marido e a perda acentuada de renda, mas como tem um nível educacional maior, foi a que se mostrou mais crítica e insatisfeita com o processo de cobrança, como relatado abaixo:

[...] nos contatos que eu já tive, houve situações que foram maravilhosas; uma negociação que eu fiz logo que meu marido morreu foi muito boa, mas depois teve uma época aí que foi uma crise. Eu acho que são fases de pessoas mal preparadas que entraram pra atender, mas acho que nem

estão mais, pois eu duvido que mantenham uma pessoa mal educada, mal preparada em um banco tão conceituado. (Cliente “L”).

Com relação à renda, como foi perguntado ao cliente qual o rendimento familiar mensal total, e não apenas o individual, todas as famílias podem ser classificadas como pertencentes à classe baixa, segundo dados da PNAD 2006 (IBGE, 2007).

Finalmente, o nível de desemprego é significativo, com 7 entrevistados, o que afeta diretamente a renda familiar total. De forma significativa, o desemprego foi apontado pelos entrevistados como o grande motivo de terem entrado em atraso, conforme descrito posteriormente.

5.2 Nível de conhecimento e forma de utilização do cartão de crédito

O primeiro bloco de perguntas do roteiro de entrevista não estava relacionado ao atraso no pagamento da fatura, nem ao processo de cobrança, mas ao nível de conhecimento, grau de utilização e influência do cartão de crédito na vida dos clientes.

5.2.1 Utilização do cartão de crédito

O cartão de crédito foi confirmado como o principal meio de pagamento pela maioria dos clientes entrevistados, devido à facilidade de acesso e por ser uma fonte de crédito rápida, sem burocracia a cada compra realizada, conforme descrito por Lee (2002).

“Ah! O cartão é muito útil, porque não precisa ir ao banco pra pegar o dinheiro, é uma segurança e, às vezes, você não tem o dinheiro na hora pra comprar, mas você pode comprar no cartão de crédito que está garantido!” (Cliente “R”).

A facilidade de acesso é descrita como essencial para se conseguir comprar, no momento em que sente a necessidade, independente de não ter o dinheiro em mãos: “É bom o acesso do cartão, porque nem sempre a gente tem dinheiro vivo pra comprar o que a gente quer, às vezes aparece alguma coisa na promoção e o cartão está sempre ali na mão!” (Cliente “S”).

O cliente “U” é autônomo, dono de um bar, e utiliza o cartão como fonte de crédito, objetivando casar as datas de recebimento e pagamento de suas dívidas, como forma de planejamento de fluxo de caixa: “Às vezes eu vendo fiado, aí tem que esperar trinta dias para receber do povo, por isso eu compro com cartão pra ter trinta dias pra pagar também!”

O cartão é utilizado em qualquer estabelecimento em que seja aceito, mas o supermercado e a farmácia são os locais mais comuns, o que está relacionado à prioridade de pagamento e a solução de problemas específicos, como doenças inesperadas.

5.2.2 O pagamento mínimo da fatura

As entrevistas evidenciaram que existe uma falta de conhecimento claro sobre o funcionamento do cartão, principalmente quando o cliente passa a não efetuar o pagamento total da fatura.

Mais de 70% dos clientes confirmaram que já efetuaram o pagamento mínimo da fatura, mas quando questionados sobre o que ocorre com a diferença, no próximo vencimento, apenas metade deles afirmaram conhecer o mecanismo de correção do saldo por uma taxa de juros. Além disso, não enxergam que, ao efetuar o pagamento mínimo, estão refinanciando o saldo remanescente, o chamado “crédito rotativo”.

A análise das transcrições apresenta uma série de respostas confusas e entrecortadas sobre este tema, mostrando que a falta de educação financeira, aliada aos problemas na comunicação sobre o produto, levam à população de baixa renda a não ter plena consciência dos riscos ligados ao uso indevido do cartão.

“Eu costumo pagar sempre bem mais que o mínimo, mas eu não entendo... por exemplo, se a minha dívida antes estava em trezentos reais e eu paguei cento e cinqüenta, porque no outro mês vem quase que o dobro ainda?” (Cliente “T”).

Em geral, os comentários estão ligados à percepção de que, após o pagamento mínimo, os valores aumentam bastante, o que atribuem à aplicação de juros, mas tem dificuldade de explicar:

“Acho que na próxima fatura vem os encargos, não sei bem o quê...” (Cliente “N”).

“O que eu sei é que fica bem mais caro depois!” (Cliente “P”).

“Bom, eu sei que eu pago um jurozinhos aí toda vez que a gente paga o mínimo... na outra fatura vem uma taxazinha, você sabe quanto é?” (Cliente “C”).

Corroborando o estudo de Bernthal, Crockett e Rose (2005), apesar de não entenderem, claramente, o que acontece com a dívida após o pagamento mínimo, alguns entrevistados declararam realizar um pagamento um pouco maior que o valor mínimo, evidenciando a existência de um processo psicológico ligado a minimizar a dificuldade de pagar a dívida, como mostra o relato da cliente “S”:

“[...] eu sempre pagava o total, fazia o possível para pagar o total, mas eu tive uns probleminhas e não estava dando para pagar o total, mas sempre pagava mais que o mínimo.”

Bernthal, Crockett e Rose (2005) também concluíram que a prática está associada à sensação do cliente de estar engajado em quitar a dívida. No presente estudo, a avaliação da maneira com que os clientes citaram este tipo de prática, demonstra uma outra característica, possivelmente ligada ao perfil da população de baixa renda: há uma clara preocupação em demonstrar que pretendem pagar e que não tem a intenção de entrar em atraso, não só por prezarem o “nome”, quanto por terem a consciência de suas responsabilidades.

A cliente “E” demonstra, claramente, este sentimento de responsabilidade, ao falar que efetuava um pagamento menor que o valor do mínimo, mesmo sabendo que continuaria a ficar em atraso:

Olha, eu sei que não diminui a dívida e eu continuo sendo cobrada... sem contar que os juros que vão rolando e ficam ainda maiores, mas eu sinto... eu sinto uma obrigação de pelo menos dar um valor a cada mês para que

não fiquem achando que eu não estou ligando. É importante constar pelo menos algum valor. (Cliente “E”).

A falta de entendimento do funcionamento do cartão prejudica o processo de renegociação, quando o cliente está em atraso, pois a falta de clareza dificulta a formalização de acordos efetivos, com o cliente consciente da decisão tomada.

Outro problema está na dificuldade do cliente de baixa renda entender os dados contidos na fatura, o que pode evidenciar não só sua falta de conhecimento, como também uma má qualidade da comunicação oferecida pela instituição financeira. O contato com este público precisa ser customizado com termos e expressões que façam parte de seu dia-a-dia.

5.2.3 A percepção sobre os juros

Durante as entrevistas, os juros foram citados em diversas situações, sendo elas estimuladas ou não. Em geral, a percepção é que os juros são extremamente altos, mas quando questionados, apenas três clientes souberam informar qual a taxa aplicada, após o pagamento mínimo da fatura ou no parcelamento da dívida.

A dificuldade fica mais evidente, quando o cliente entra em atraso e a dívida passa a ser corrigida com os juros moratórios e a multa contratual. A falta de conhecimento fica clara nos comentários abaixo:

“Não sei explicar o que acontece depois que faço o pagamento mínimo, porque eu nem entendo desse negócio de juros...” (Cliente “H”).

“Não entendo esse negócio dos juros, quando vem a fatura atrasada tem encargos, multa, juros de mora, juros de nem sei o quê... o que é esse juros de mora?” (Cliente “O”).

Os resultados evidenciam a constatação da pesquisa feita pela Data Popular (2007), descrita na revisão bibliográfica sobre a dificuldade da população de baixa renda em entender como funciona a cobrança dos juros.

As constantes notícias, na mídia, sobre os impactos das altas taxas de juros na economia brasileira, atrelado ao sentimento de “surpresa”, quando verificam o valor da fatura no próximo mês, após terem efetuado o pagamento mínimo, deixa claro que este público faz uma relação direta entre os dois itens, levando-os a concluir que os juros são altos, mesmo não sabendo qual o seu valor.

A avaliação sobre os juros também é feita com a comparação da dívida atual com a soma do valor das parcelas, quando estão realizando um acordo. Se o valor somado for maior que a dívida atual, sentem que os juros são elevados:

“Quando somei o valor das parcelas que ela (operadora) me deu, ficou quase o triplo! Os juros são muito, muito altos!” (Cliente “L”).

Este desconhecimento sobre o mecanismo de cobrança dos juros, leva à falta de estratégia na priorização do pagamento das dívidas que apresentam as taxas mais elevadas. O cliente “K”, por exemplo, contraiu dois empréstimos e como não tinha dinheiro suficiente para quitar as prestações do mês, precisava decidir qual deles iria pagar. Ao invés de analisar qual empréstimo cobrava a maior taxa de juros sobre o atraso, decidiu por pagar aquele que faltava o menor número de parcelas para terminar:

“Não sei qual deles tem o juros menor, mas acho que é tudo igual... na verdade eu escolho pra pagar o que falta menos prestações pra acabar, aí eu posso colocar outro no lugar.” (Cliente “K”).

Independente das taxas cobradas serem ou não elevadas, a falta de conhecimento sobre o processo de cobrança de juros, dificulta a renegociação da dívida, quando o cliente está em atraso, principalmente pelo sentimento de insegurança e a sensação de que estão sendo prejudicados.

Como o cliente de baixa renda não realiza uma comparação efetiva entre os valores cobrados pelas diversas instituições financeiras, a percepção de que estão pagando juros muito elevados, pode afetar a imagem que tem do Banco, levando-o a mudar de instituição financeira, em transações futuras. A cliente “L” evidencia sua insatisfação:

O banco cobra juros sobre juros... sinceramente são os mais altos que tem!
É de matar! Quando você acumula um pouco mais de dívida e vai

acumulando você não consegue mais pagar! Mas tem outros bancos, o “B”, o “C” e o “D”, eles são mais acessíveis pra você trabalhar. Os banqueiros ganham muito dinheiro, não sabem nem onde colocar... eu sei muito bem como é! (Cliente “L”).

5.3 Padrão de utilização do dinheiro disponível

Conhecer a maneira com que a população de baixa renda usa o dinheiro e o crédito que tem disponível para realizar suas compras e entender seu padrão de consumo, suas prioridades de pagamento e a percepção de descontrole na utilização do cartão, foram temas abordados durante a pesquisa de campo.

A análise destes fatores é fundamental para determinar o grau de importância dado pelo cliente para o pagamento de suas dívidas, pois a realização de uma renegociação também está atrelada a fatores psicológicos e emocionais dos indivíduos.

5.3.1 Prioridade de pagamento

Quando questionados sobre a forma com que priorizam o pagamento das contas e dívidas no mês, a primeira resposta da ampla maioria dos entrevistados foram as dívidas ligadas à alimentação. Como as compras de supermercado são realizadas no cartão, fica evidente a preocupação em conseguir manter o pagamento em dia, para que o cartão não seja bloqueado, dificultando a compra de comida para a família.

Posteriormente à resposta espontânea sobre alimentação, quando submetidos a uma lista de itens como aluguel e energia, a reação dos entrevistados é instantânea, ao afirmar que nem pensaram nestes itens, pois eles já são praticamente descontados do salário mensal, como se fosse um pagamento automático.

Tal assertividade na resposta indica que os itens essenciais de sobrevivência têm prioridade de pagamento, tendo em vista serem, em geral, serviços públicos, cujo atraso leva ao corte do fornecimento.

A tabela 12 indica a freqüência com que cada um dos principais itens foi mencionado, tanto de forma espontânea, quanto estimulada:

Tabela 12: Prioridade de pagamento

Prioridade de pagamento	Quantidade
Alimentação	16
Luz	10
Aluguel	10
Gás	9
Água	5
Telefone	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.2 Descontrole nos gastos com o cartão

O descontrole nos gastos com o cartão de crédito pode tanto estar relacionado a indícios de comportamento compulsivo, quanto a uma conseqüência da falta de educação e planejamento financeiro da população de baixa renda, como descrito por Brusky e Fortuna (2002).

Durante a pesquisa de campo, os dois fatores foram identificados, sendo a falta de educação financeira o mais evidente. Interessante notar que o limite de crédito disponível é visto como um valor que pode ser utilizado em sua totalidade, pois consideram que se o banco concedeu é porque ele tem condições de pagar. Este caso mostra que a instituição financeira tem um claro papel de responsabilidade social, ao definir o limite de crédito de cada cliente, como fica evidente, nos comentários abaixo:

“Porque quanto mais a gente tem limite, mais a gente quer gastar (risos)...” (Cliente “S”).

[...] eu tenho controle sim, o problema é que o limite era de R\$ 300,00 quando eu fiz o cartão... aí de uma hora pra outra pulou para R\$ 1.000,00 sendo que eu ganho R\$ 500,00. Aí toda vez que eu ia fazer uma compra eu chegava lá e passava do valor, mas quando eu ia ver o cartão passava... foi quando eu falei: está vendo, aumentaram meu limite sem me avisar, entendeu? Se tivesse continuado no valor que era antigamente, nunca tinha sujado meu nome! (Cliente "H").

O descontrole, no momento das compras, foi verbalizado por alguns entrevistados, em geral de forma direta, sem nenhum tipo de constrangimento, passando a sensação de considerarem este comportamento como natural.

A cliente "S" atribui o descontrole à vontade de não perder as oportunidades que as lojas oferecem: "É porque qualquer coisa que a gente vê na promoção, a gente quer comprar..."

Já o cliente "N" salienta que, muitas vezes, esquece que ainda tem compras parceladas para pagar no mês e acaba comprando mais do que devia: "Costumo parcelar, aí esqueço, compro outras coisas e aí foge do controle".

O cartão de crédito é muitas vezes considerado como o responsável pela falta de controle financeiro, principalmente pela facilidade de uso e a possibilidade de financiamento com o pagamento mínimo da fatura.

Este processo está relacionado a indícios de comportamento compulsivo, segundo a teoria proposta por Bernthal, Crockett e Rose (2005) sobre a chamada "prisão do devedor".

Neste processo, uma tendência do consumidor é racionalizar que não tinha outra opção se não utilizar o cartão, principalmente quando se vê diante de eventos ou necessidades específicas. O problema é que a falta de planejamento e capacidade de restringir o nível de consumo, para que não entre em dificuldade, leva ao descontrole:

O cartão influencia muito você a gastar... se você tem que comprar um remédio, se tem o cartão, você vai e compra, aí no mês que vem, em vez de você se apertar com alguma coisa, deixa pra lá, vai e paga o mínimo, aí vai crescendo, vai aumentando e quando menos você se toca o juro já está de matar! (Cliente "L").

A justificativa da cliente “L” evidencia a necessidade de se ensinar ao consumidor que, em tais eventos, deve procurar readequar seu nível de consumo, para não ter que entrar no crédito rotativo.

Em outro caso, a cliente “A” justifica seu comportamento pela facilidade proporcionada pelo cartão: “... aí eu comecei a comprar muito e estava acima do limite, quase estourando... eu extrapolo com o cartão na mão! É muita facilidade, você não pensa o que pode acontecer e sai gastando!” (Cliente “A”).

Assim, normalmente, o comportamento compulsivo está implícito em atitudes como o processo de racionalização. Por outro lado, durante as entrevistas, alguns comentários indicaram que o próprio consumidor tem consciência de que não sabe se controlar, como se tivesse uma doença, como descrito pelo cliente “I”: “Gasto mais quando levo o cartão, é uma obsessão.... não sei como explicar, não tenho muito controle não! Parece doença!”

5.4 Atraso no pagamento da dívida no cartão de crédito

A pesquisa de campo evidencia como os fatores educacionais e emocionais influenciam, diretamente, o comportamento de compra e a forma de utilização do cartão de crédito, pela população de baixa renda.

Neste contexto, passa-se a descrever o comportamento do consumidor de baixa renda em relação ao atraso no pagamento da dívida, posteriormente entrando na análise do processo decisório de renegociação.

5.4.1 Motivo de inadimplência

Os relatos indicam que os principais problemas financeiros que levam ao atraso, no pagamento da dívida, podem ser divididos em dois blocos:

→ Fatores externos e situacionais, como o desemprego, a alteração de renda e a ocorrência de doença ou morte na família, são os mais comuns, apresentando consistência com os resultados da pesquisa de Mattoso (2005).

→ Endividamento excessivo, sem alteração na renda ou acontecimentos externos imprevistos, estando ligado diretamente ao descontrole e ao comportamento compulsivo.

A tabela 13 apresenta a abertura dos motivos de inadimplência citados pelos entrevistados:

Tabela 13: Motivo de inadimplência

Motivo de inadimplência	Quantidade
Desemprego	7
Alto endividamento	5
Doença	4
Receita intermitente	3
Morte na família	1
Conserto do carro	1
Não recebe a fatura	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre os motivos levantados, o desemprego foi o item mais apontado, com sete entrevistados, demonstrando, todos eles, uma característica comum: o aumento na utilização do cartão e a realização do pagamento mínimo da fatura, durante alguns meses, antes de entrar em atraso, o que reforça a hipótese de Agarwal e Liu (2003) de que tal atitude está atrelada à esperança de liquidar a dívida, logo que consigam um novo emprego.

O relato da cliente “S” evidencia este comportamento: “[...] o meu marido perdeu o emprego, aí fiquei só eu trabalhando e não tive condição de pagar o mínimo, depois de alguns meses, mas agora ele já conseguiu outro emprego”.

A cliente “E” também apresentou o mesmo perfil: “[...] porque, no momento, eu estou desempregada e só estava conseguindo fazer o pagamento mínimo, mas agora nem isso!”

Os eventos inesperados geram problemas financeiros pela incapacidade das pessoas em realizar algum tipo de poupança, para utilização nestes momentos. Dessa forma, diante de situações inesperadas, mas até certo ponto corriqueiras, o desequilíbrio aparece:

Se você está bem, está empregada... o que é o meu caso, você tem controle máximo. Nunca fiquei devendo fatura, nunca paguei o mínimo, sempre estava ok. Só que quando acontece essa “desgraçadeira” toda, mataram meu marido, eu adoeci... fiquei com suspeita de câncer uma época, caí, machuquei a coluna, gastei muito com médico! Aí você vai perdendo o controle das coisas, entende? (Cliente “L”).

Por outro lado, o endividamento excessivo, segundo item mais citado nas entrevistas, é reflexo direto da falta de educação financeira ou do comportamento compulsivo do cliente, como mostra o relato da cliente “K”: “A minha renda sempre foi a mesma, até subiu um pouco... na verdade, eu não consigo pagar a fatura porque acumulei muitas dívidas!”

O cliente “E” deixa claro que o endividamento ocorre com a tomada de crédito, nas diversas fontes disponíveis, evidenciando a grande facilidade existente, atualmente no mercado: “Eu não tenho cobrança só de vocês... tenho outros cartões e fiz empréstimo na financeira ‘A’, na ‘B’ e na ‘C’”.

O endividamento excessivo também é visto de maneira natural por alguns clientes: “[...] mesmo porque eu não tenho só esta dívida, tenho outros compromissos que ficaram atrasados... então, em um mês, eu pago um pouco de um, no outro um pouco de outro, pra que, se Deus quiser, aos poucos eu saldo tudo isso aí!” (Cliente “P”).

5.4.2 O sentimento de estar em atraso e suas conseqüências

Conhecer os sentimentos despertados no cliente, quando se vê diante da impossibilidade de pagar suas dívidas em dia, pode auxiliar no aprimoramento do processo de renegociação, principalmente na abordagem realizada pelo operador de cobrança.

Assim, a negociação tenderia a caminhar de maneira mais racional e menos emocional, aumentando a probabilidade de sucesso, quando a abordagem é direcionada ao foco do problema, sem despertar vergonha ou raiva do cliente.

Dessa forma, os relatos indicaram que a população pesquisada se sente constrangida por não conseguir cumprir com suas obrigações, como mostra o relato da cliente “C”: “Eu me senti... eu... porque eu (gaguejando) sempre tentei pagar tudo em dia, é muito constrangedor. Estou tão chateada, quero resolver o mais rápido possível!”.

Os resultados da pesquisa de campo não indicaram a existência de estilos de clientes “devedores profissionais”, como sugerem os trabalhos de Coleman A. (2004). Na verdade, os clientes entrevistados têm, realmente, um problema ou passaram por um descontrole e querem resolvê-los.

Esta percepção é somada ao sentimento de angústia e desespero, relatado por alguns dos entrevistados:

Ah! É difícil, às vezes você não consegue nem dormir bem, sabendo que você está devendo, é uma coisa que lhe angustia, que lhe tira o sono, principalmente quando é cartão, porque você sabe que a cada dia a conta está aumentando... isso me deixa super angustiada. (Cliente “P”).

Fiquei apavorada sim, porque eu fico imaginando, meu Deus, o que eu vou fazer agora? Ainda mais que eu tenho plena consciência que eles estão na razão deles, tem que cobrar! Eu comprei né, tenho que pagar! Só que é assim, as pessoas não sabem do outro lado, não imaginam o porquê que aquela pessoa não pagou! (Cliente “H”).

Este desespero apresentado em algumas entrevistas, tem ligação direta com as conseqüências a que um indivíduo inadimplente está sujeito e que são muito claras para a população pesquisada.

Apenas um cliente não respondeu de forma direta e espontânea de que a principal conseqüência de estar em atraso é “ter o nome sujo”, expressão utilizada quando a pessoa é incluída nos órgãos de proteção ao crédito, como mostra o relato a seguir: “Eu sou uma pessoa que prezo muito meu nome, sempre paguei minhas contas em dia, por isso estou tão angustiado!” (Cliente “H”).

A pesquisa de Mattoso (2005) mostrou que a expressão “ter o nome sujo”, significava não só a privação do crédito, mas também a exclusão adicional em um mundo em que já se sentiam excluídos. “Estar em atraso, significa ter a situação de pobre reforçada, levando a mais restrições” (Mattoso, 2005, p. 169).

Com o acesso ao crédito formal limitado, sem poder comprar um bem de forma parcelada e usá-lo de imediato, o indivíduo tem um estímulo maior a renegociar sua dívida, o mais rápido possível, para ter o “nome limpo”, novamente:

É por isso que a gente tem que fazer acordo, tem que fazer de todo jeito pra ajeitar e não ficar devendo, porque alguém que fica devendo o nome vai para o SPC, fica chato e aí quer fazer algum negócio e com o nome sujo não tem como fazer, as lojas não aceitam! (Cliente “U”).

5.5 Visão sobre o futuro

O questionamento sobre a visão e os planos para o futuro foi a etapa mais difícil das entrevistas, tendo em vista que os clientes não se sentiam à vontade para responder. Como as entrevistas foram realizadas pelo telefone, o sentimento de impessoalidade pode ter contribuído para a pouca abertura obtida.

Em geral, as respostas foram curtas e diretas, após uma tentativa de reflexão, que pode estar associada à falta de planejamento e a uma orientação para o presente, como mostra o relato da cliente “O”: “Eu vivo o hoje, com a esperança do amanhã...”.

Como afirmou Coleman R. (1983), esta orientação para o presente leva a pessoa a não projetar, no futuro, as conseqüências do endividamento e a necessidade de poupança.

A falta de preocupação ou conhecimento sobre a importância de se formar uma poupança, para enfrentar as situações imprevistas ou conseguir aumentar sua qualidade de vida, foram evidentes na presente pesquisa, tendo em vista que apenas um dos entrevistados citou o desejo de conseguir poupar, no futuro.

“Depois que eu pagar a dívida, eu vou fazer o máximo possível pra fazer economia, ter uma poupança porque eu não tenho muitas dívidas, só quando acontece algum problema, chega algum parente que acabo ajudando...” (Cliente “K”).

Em sua maioria, os relatos indicaram que o futuro é visto com esperança, sendo o sonho da casa própria e a vontade de ter o próprio negócio os itens mais citados.

“O que eu penso sobre o futuro? Quero um futuro melhor pra minha filha, comprar uma casa, resolver minha vida!” (Cliente “N”).

“Bem, eu tenho um plano sim... tinha vontade de trabalhar pra mim mesma, ter meu próprio negócio.” (Cliente “C”).

Para aqueles que estavam desempregados, compreensivelmente, o futuro é colocado, no curto prazo, com a conquista de um novo emprego:

Se Deus quiser as coisas vão melhorar... Outro dia estava fazendo planos pra segunda-feira sair e procurar emprego, porque não está mais dando não. Me acomodei realmente, por causa da minha filha, essas coisas... vim morar em um lugar que não conheço, então... a minha vida estava difícil, mas tenho que deixar estas coisas de lado! (Cliente "M").

Os resultados indicam que a população pesquisada vislumbra no futuro a realização de seus sonhos, mas não se prepara, adequadamente, para conquistá-los.

Relacionando este entendimento, ao processo de renegociação de dívidas em atraso, a falta de planejamento e capacidade de poupar evidencia a dificuldade de estabelecer com este cliente um acordo de longo prazo, que seja consistente com sua possibilidade de pagamento.

5.6 O contato cliente x operador de cobrança

Antes de analisar o processo decisório utilizado pelo cliente para resolver seu problema financeiro, os relatos da pesquisa de campo evidenciaram como a relação entre o cliente e o operador de cobrança pode afetar, decisivamente, o sucesso da renegociação.

A comunicação adequada, com o estabelecimento de uma relação de empatia entre as duas partes, desde o início do contato, direciona todo o processo de renegociação, comprovando as análises de Rock (1968) e Sklar (1998) de que o fator mais importante está na capacidade do operador de ouvir a história do cliente, acessando suas emoções e necessidades.

Neste contexto, nesta seção será descrita a percepção do cliente sobre o operador de cobrança, no momento da ligação. Interessante notar que tais relatos foram feitos em diversas partes da entrevista, não apenas quando solicitado a descrever como tinha sido o contato, indicando que a forma com que o operador trata o cliente é

decisiva e pode afetar, não só a solução do problema, como a imagem da instituição financeira.

5.6.1 A percepção sobre o operador

A maior parte dos clientes entrevistados, quando questionados sobre o que acharam do operador de cobrança, após o contato telefônico, fez comentários positivos, enfatizando aspectos como a gentileza e a educação dispensada, conforme explicitado, a seguir:

“Ele ligou para a empresa aqui. Foi super gentil, me deixou à vontade para falar.” (Cliente “N”).

“Graças a Deus, eles sempre foram muito educados, sempre me explicaram direitinho: se for cinco vezes é tanto, se for quatro vezes é tanto, se for seis é tanto...” (Cliente “M”).

Analisando a transcrição das entrevistas, percebe-se que mesmo quando o cliente não ficou satisfeito com o resultado da negociação ou com a forma de cobrança realizada, ele direciona o problema para os juros altos ou a inflexibilidade da instituição financeira, mas não demonstra raiva ou insatisfação com o operador.

Tal fato, apesar de conter um possível viés ligado à tendência de proteção, de não querer prejudicar o operador com a entrevista, mostra que a população de baixa renda tem uma postura mais conformista, sem defender objetivamente seus direitos.

5.6.2 A importância do treinamento do operador

Por outro lado, quando questionados sobre como tinha sido o contato, em relação ao processo de cobrança e renegociação, evidencia-se a necessidade do operador ser treinado para reagir de acordo com a postura e as emoções expressadas pelo cliente, como sugere o estudo de Sutton (1991).

O relato da cliente “K” descreve uma situação típica, na qual a entrevistada demonstra que se sentia constrangida, acuada por estar em atraso, mas como a postura do operador foi positiva, buscando ouvir suas necessidades, ela se sentiu satisfeita com o acordo realizado:

“Nessa hora a gente está precisando de ajuda, não estou precisando de crítica. Esse rapaz ouviu a minha história, até me passou uma mensagem, disse que ia orar por mim, que Deus é pai.., aí ele fez um acordo bom pra mim.” (Cliente “K”).

Por outro lado, a cliente “C” demonstrou em seu relato uma postura reativa, de confrontação e irritação, perante o processo de cobrança. Como não fez nenhum tipo de acordo, fica claro que o operador também não soube lidar com as objeções encontradas:

“Eu devo, eu sei que estou devendo, estou correndo atrás pra pagar, e ligam como se eu tivesse que ficar dando satisfação para aquela pessoa. Eu não sou burra, sei ler, escrever, sei que estou devendo!” (Cliente “C”).

Apesar da pesquisa de campo não ter abrangido a análise da ligação, em que ocorreu o processo de renegociação, para verificar qual realmente foi a postura do operador, as entrevistas deixam claro que reagir de acordo com o sentimento expressado pelo cliente é fundamental.

Claramente, a instituição financeira deve investir no treinamento adequado dos operadores e avaliar se os mecanismos de incentivo existentes proporcionam a melhor relação custo-benefício.

Relatos, como o da cliente “P”, mostram que um acordo pode não ser realizado pela falta de informações prestadas pelo operador, o que deixa o cliente inseguro, por

não conseguir esclarecer suas dúvidas. Tal fato pode estar ligado, não apenas a incapacidade ou falta de treinamento, quanto pela pressão em cumprir suas metas em tempo hábil, corroborando o trabalho de Vilela e Assunção (2004):

Se você trabalha naquilo, se você conhece o que você faz, o que você está trabalhando, você tem que passar todas as informações, nos mínimos detalhes para o cliente ficar a par de tudo. Ele tem que ter não só o interesse em fazer, por ter meta, mas precisa esclarecer. De certa forma, eu me senti lesada. Se ela tem o conhecimento e não passa, ela não está sendo uma boa profissional! (Cliente "P").

Em outro momento, a cliente "P" evidencia que a falta de informações adequadas prestadas pelo operador, pode levar o cliente a propor ação judicial contra a instituição financeira:

[...] e eu sei que eles (operadores) são bastante esclarecidos, conhecem bem e se eles esclarecessem melhor para nós consumidores, então quem tem que ganhar também são vocês, porque vai deixar o cliente mais satisfeito, vai diminuir até mesmo as pessoas que entram com processo por que se sentiram lesados. (Cliente "P").

A falta de conhecimento adequado da população de baixa renda, aliado à sensação de insegurança no momento da renegociação da dívida pelo não esclarecimento de suas dúvidas pelo operador, em um momento em que sente acuado e constrangido, afeta diretamente o processo decisório do cliente, como descrito na próxima seção.

5.7 Processo de renegociação de dívidas em atraso

Como forma de verificar se o cliente segue um processo decisório estruturado para renegociar suas dívidas em atraso, as transcrições foram analisadas, buscando-se realizar uma avaliação de cada uma das fases propostas no modelo de Sheth et al (2001), descrito na revisão bibliográfica.

Ainda de acordo com esta metodologia, os clientes foram analisados segundo o “papel de pagante”, tendo em vista a necessidade de decidir como resolver sua pendência financeira.

5.7.1 Reconhecimento do problema

Sheth et al (2001, p. 486) descrevem que um problema “é qualquer estado de privação, desconforto ou falta, seja física ou emocional, sentida por uma pessoa”. Já o reconhecimento do problema “é a percepção, pelo cliente, de que ele precisa comprar algo para voltar ao estado normal de conforto – em termos físicos ou psicológicos”.

Seguindo estes conceitos, os resultados descritos, anteriormente, mostram que quando o cliente entra em atraso no pagamento de uma dívida, em geral o motivo da inadimplência está ligado tanto a fatores externos e situacionais como o desemprego, quanto ao endividamento excessivo causado pelo descontrole nos gastos ou por uma tendência de comportamento compulsivo.

Como tais motivos geram problemas que afetam a capacidade de compra do indivíduo, por restringir seu acesso ao mercado formal de crédito parcelado, a necessidade de ficar em dia, e voltar ao estado normal de conforto, é facilmente reconhecida pelo cliente por afetar fatores básicos de sobrevivência, como a alimentação, a moradia e a saúde.

Sem crédito, a população de baixa renda não consegue, com o mínimo de dignidade, manter níveis básicos de sobrevivência. A natureza do problema tem características de urgência e gravidade, o que afeta diretamente o processo decisório de renegociação da dívida, como mostra o relato abaixo:

Primeiro eu pago o supermercado, aí depois é os juros do cartão que está atrasado. Pode ver que eu devo em loja aqui, mas está tudo atrasando, mas com eles eu conversei e dou um jeito, mas o cartão eu tenho que botar em dia! (Cliente “O”).

Nesta linha, outros relatos mostram que o problema é rapidamente reconhecido e, em alguns casos, gera um estímulo claro de solução ligado à possibilidade de renegociação da dívida: “[...] eu peguei e liguei pro rapaz, falei que não estava conseguindo pagar, que eu queria logo renegociar, porque estava muito alto, eu fiquei com medo...” (Cliente “S”).

Em seu papel de pagante, o cliente tem como valor universal o preço, buscando sempre as melhores compensações, mas como reconhecem que o problema do atraso precisa ser resolvido, os juros são vistos como um mal que precisa ser enfrentado, mesmo que o considerem muito elevado.

“[...] é difícil por causa dos juros que são muito altos, mas pra liquidar, eu peguei qualquer acordo... não posso ficar com o ‘nome sujo’, não posso mesmo! Tenho que dar um jeito de pagar agora!” (Cliente “S”).

Os resultados estão alinhados com os encontrados por Mattoso (2005). Em sua pesquisa, fica evidente a busca do cliente em não ter o nome sujo, mas se já estiverem, querem limpá-lo rapidamente.

Um ponto importante a ser destacado é que, em nenhum momento, a população pesquisada demonstrou que não considerava a dívida, e a cobrança realizada pela instituição financeira, como sendo incorreta ou injusta, apesar das reclamações ligadas a percepção de juros elevados. A dívida sempre foi reconhecida como um problema pessoal que precisa ser resolvido:

“[...] a pessoa que deve tem que ser cobrada mesmo. Eu não fico zangado por causa disso, eu aceito. Isso é coisa que tem que ser assim mesmo, quem deve, tem que pagar, e esperar ser cobrado.” (Cliente “U”).

5.7.2 Busca de informações

Após o reconhecimento da necessidade, segundo o modelo de Sheth et al (2001), o cliente passa a buscar informações sobre como resolver o problema.

No processo de renegociação de dívida, o contato entre cliente e operador de cobrança ocorre tanto por meio de ligação ativa, realizada pela instituição financeira, quanto por ligação efetuada pelo cliente, estimulado por algum fator específico como o recebimento de uma carta ou um recado deixado em sua casa.

Neste contexto, apesar do cliente reconhecer o problema, logo após o não pagamento da dívida, a busca de informações para encontrar uma maneira de voltar a ficar em dia, não ocorre sempre de maneira espontânea, evidenciando a importância de um processo ativo de cobrança.

O relato do cliente “T” mostra que, se o banco não houvesse realizado a ligação, ele ainda estaria em atraso, evidenciando a falta de proatividade, que pode estar relacionada com o baixo nível de conhecimento do processo, além de fatores psicológicos, como o medo e a vergonha, devidos ao constrangimento de estar em atraso.

“O acordo foi ótimo, se vocês não tivessem ligado, a dívida ia continuar uma bola de neve, eu não pensava em ligar pra vocês.” (Cliente “T”).

A falta de conhecimento leva a um sentimento de inferioridade da população de baixa renda. Alguns clientes deixam claro, em seu relato, que o problema de não tomarem a melhor decisão, formalizando um acordo adequado, está na sua incapacidade de entender o que o operador está dizendo:

“O rapaz me esclareceu tudo, eu é que não soube entender direito...” (Cliente “N”).

“A parcela era de R\$ 129,00, mas só uma vez veio isso! Então, por falta de informação minha, eu liguei pra lá também, mas eu não entendi, quer dizer, eu acho que sou eu que não entendo, porque todo mundo fala a mesma coisa...” (Cliente “G”).

A pesquisa de campo evidencia a importância do operador de cobrança para o sucesso na concretização de um acordo que permita, não só a recuperação do

crédito em atraso, quanto à retenção deste consumidor como cliente da instituição financeira.

Como salienta o estudo de Vilela e Assunção (2004), os operadores precisam ser treinados, não só para prestarem todas as informações necessárias, quanto para aprenderem técnicas ligadas à resolução de conflitos e não terem seus incentivos atrelados ao tempo de ligação, o que leva à pressão em encerrar o contato, sem ouvir adequadamente o cliente.

Durante as entrevistas, alguns clientes enfatizaram que sentem que os operadores não têm a capacidade e o treinamento adequado para prestar as informações necessárias para que possam tomar a melhor decisão, levando a insatisfação com o processo de renegociação:

[...] eu estava avisando que queria resolver aquela situação, mas às vezes eu acho assim, que poderiam ser mais esclarecidos. Eles não passam quanto está sendo os juros com detalhes, eu acho que falta um pouco de informação para o cliente ficar mais esclarecido e assim optar, sem constrangimento ou por ser a última saída que ele tem. (Cliente "P").

O resultado das entrevistas mostra que a população de baixa renda precisa de ajuda para entender, claramente, quais as opções existentes para resolver seu problema financeiro.

Alguns casos mostram que, além de não buscar entender as necessidades do cliente, o operador muitas vezes realiza um contato voltado apenas a cobrar a dívida, no sentido mais restrito da palavra, sem manter a postura de buscar a solução do problema, como indicam os relatos abaixo:

"[...] quando é pra vender um título de capitalização, eles explicam muito bem, mas quando é pra cobrar não têm muita conversa, né?" (Cliente "R").

"Não fizeram nenhum acordo comigo. Eu tenho consciência que eu posso dividir, parcelar, mas ele não falou nada disso! Só ficou me perguntando quando é que eu ia efetuar o pagamento, ou do mínimo ou do total!" (cliente "V").

Por outro lado, um princípio geral da busca de informações pelos clientes é que eles são seletivos e, em virtude dessa seletividade, podem nem sempre tomar as melhores decisões. Assim, "não se deve sobrecarregar o cliente com informações,

ao contrário, deve-se organizar a informação de modo que ela fique fácil de processar e garantir que o subconjunto de informações apresentadas seja adequado”. (SHETH et al, 2001, p. 500).

“O cliente precisa estar totalmente ciente do que ele está fazendo, porque depois que você faz... eu não sabia também que se a fatura não chegasse, eu poderia pegar o cartão e levar no banco para pagar... aí tive que pagar juros.” (Cliente “P”).

Como observação final, os resultados mostram que o cliente de baixa renda, apesar dos sentimentos de urgência e gravidade despertados por estar em atraso, não busca de maneira pró-ativa as opções possíveis para resolver o problema, dependendo enormemente da postura do operador de cobrança.

5.7.3 Avaliação das alternativas

Por outro lado, as entrevistas mostraram que quando estão diante das opções fornecidas pelo operador, a maioria dos clientes se esforça em avaliar qual a mais adequada para sua capacidade de pagamento.

O processo de avaliação das alternativas é similar ao modelo de “*satisficing*”, que consiste no “cliente aceitar uma alternativa que ele julga satisfatória, em vez de empreender uma busca árdua da melhor alternativa que possa existir.” (SHETH et al, 2001, p. 508).

O problema é que a falta de conhecimento financeiro, atrelada aos sentimentos envolvidos, muitas vezes impede uma avaliação racional. A análise é, em geral, pautada no valor da prestação mensal, após a realização do acordo: se ela estiver dentro do que considera possível pagar, esta é uma renegociação adequada.

Um outro fator que guia a avaliação das alternativas é a percepção sobre os juros. Nenhum cliente demonstrou conhecer, efetivamente, como é feita a aplicação das taxas sobre o valor da dívida, principalmente quando estão em atraso, e outros componentes são cobrados, como os juros moratórios e a multa contratual, mas a sensação é sempre de que são muito elevados.

Quando questionados sobre por que consideram os juros altos, mesmo sem ter em mente qual a taxa cobrada, alguns clientes comentaram que não era necessário conhecer a taxa, pois realizam uma conta simples: multiplicam o valor da parcela pelo número de meses do acordo e comparam com a dívida atual. Se o valor for muito maior que a dívida, consideram que os juros são altos.

De qualquer forma, como a avaliação das alternativas é realizada pelo cliente, no papel de pagante, muitas vezes ele se mostra disposto a pagar um valor elevado, para evitar os riscos ligados ao papel de comprador, como não ter mais crédito disponível, se tiver o “nome sujo”.

O relato da cliente “H” mostra esta forma de raciocínio e evidencia que os juros precisam ser traduzidos para um valor absoluto, facilitando o entendimento:

Ligaram falando que iam parcelar minhas dívidas... falaram em vinte e quatro vezes de R\$ 107,90... aí eu falei que pra mim estava bom, né... mas depois eu fiquei pensando... é muita parcela! Depois eu fui colocar na calculadora... o valor é muito, muito acima do que eu devo, mas fazer o que? Não posso ficar com o ‘nome sujo’. (Cliente “H”).

O relato a seguir foi feito de maneira contundente, mas deixa clara a falta de conhecimento da cliente ao achar que quanto maior o valor da parcela, sem levar em conta o prazo de pagamento, maior os juros: “Tinha outras opções, com parcelas maiores, mas eu sei que quando as parcelas aumentam, aumentam ainda mais os juros. Eu calculei e vi que os juros iam aumentar!” (Cliente “P”).

Em alguns casos, a entrevista indica que não houve um processo claro de avaliação de alternativas; ao contrário, o cliente mostra que o acordo foi feito de maneira impulsiva, indicando novamente um comportamento imediatista:

Não sei por que fiz em quatro vezes... é porque no começo eu pedi para ser quatro ou até menos... ela disse que podia ser quatro porque... eu não sei porque não. Eu só sei que fiz em quatro vezes e esperei a fatura e chegou e eu paguei. (Cliente “A”).

A população pesquisada também demonstrou que considera fundamental a ajuda do operador, para que possa avaliar, adequadamente, as opções existentes: “Eles

podem orientar... poderiam dizer: 'não, senhora, acho melhor a senhora pagar em mais vezes, mas vai ser melhor pra senhora, vai ser mais seguro'." (Cliente "M").

O papel do operador é, novamente, evidenciado e as entrevistas mostram que a falta de preparo pode levar, não só a um acordo ineficiente, quanto à insatisfação do cliente.

O relato a seguir indica que o operador não explorou a necessidade do cliente, antes de oferecer o acordo: "Ele falou que podia fazer em seis vezes, até em doze vezes, mas geralmente eles vão direto em doze prestações de tanto, sem entender o que é melhor pra gente, mas aí eu sempre coloco a quantidade que eu quero." (Cliente "V").

Neste contexto, quando perguntado se o operador tinha fornecido todas as explicações necessárias sobre a proposta de acordo, alguns clientes foram enfáticos ao afirmarem que faltava preparo e capacitação:

Ele não deixou a desejar, não totalmente, ele ofereceu sem eu precisar pedir, mas acho que precisava especializar melhor as pessoas que trabalham com este cartão, veja o meu caso: eu fiquei pagando uma coisa (a anuidade do cartão adicional) logo quando eu fiz, mesmo sem ter desbloqueado o cartão! A cobrança já vinha pra mim... mas o rapaz na hora do acordo não deu muita atenção pra isso! (Cliente "P").

Não gostei do tipo de cobrança que ele fez, eu sei que tem que ser feita a cobrança, porque é o papel de vocês, mas ela pegou e disse assim: 'A senhora sabe que tem um débito?' Eu disse: sei sim. 'Tem previsão de pagamento?' Eu disse: não tenho ainda, porque agora que eu vou engajar em outro trabalho, não tenho previsão, só pro final do mês. Aí ela disse assim: 'Você tem ciência do problema?' Sim, mas preciso de um parcelamento... aí sabe o que ela falou? 'Nós não vamos fazer o parcelamento enquanto você não pagar o mínimo!' Só que quando eu pergunto por que não pode fazer o acordo, ela não sabe responder! (Cliente "C").

O relato acima da cliente "C" salienta um aspecto relevante apontado em algumas entrevistas: a impossibilidade de renegociar a dívida em algumas situações.

Sem julgar, inicialmente, se as regras e políticas de acordo existentes na instituição financeira em análise são adequadas, fica claro que a inflexibilidade, em alguns casos, pode levar não só ao não recebimento quanto à insatisfação e falta de confiança do cliente:

O que eu pago de juros e na hora que a gente precisa ninguém ajuda...! Eu liguei várias vezes antes da dívida ficar do jeito que estava pra poder parcelar, mas falavam que eu tinha que efetuar o pagamento pra depois entrar em negociação, e eu passando apertado. Eu arrumava dinheiro pra pagar pelo menos o mínimo pra poder parcelar, mas mesmo assim nunca consegui! (Cliente "R").

A lógica da instituição financeira de propor ao cliente, inicialmente, a realização do pagamento mínimo, está atrelada, não só a maior taxa de juros, em relação ao parcelamento, quanto à política vigente de que toda renegociação, realizada com a dívida em atraso, bloqueia a utilização do cartão, até o término do acordo.

Ao contrário, se a dívida está em dia, mesmo que efetuando apenas o pagamento mínimo da parcela, é possível realizar um parcelamento sem o bloqueio do cartão, mantendo o cliente ativo, de acordo com a política atual.

Esta política não leva em conta a possibilidade do cliente não conseguir efetuar o pagamento do mínimo, continuar inadimplente, e acabar com o cartão cancelado, o que ocorre após determinado tempo em atraso.

O relato da cliente "U" evidencia que ela tinha dinheiro em mãos para pagar o valor de uma possível parcela de acordo, mas como não possuía o valor para o pagamento mínimo, acabou gastando o que tinha:

Eu acho que quando você atrasa, logo que você quer fazer um acordo, o banco deveria fazer logo, mesmo porque às vezes você está com o dinheiro pra dar uma entrada, mas aí algumas vezes eles falam que tem que esperar e deixar em dia, pagando pelo menos o mínimo! Não pode fazer isso, porque aí você vai e gasta o dinheiro! Fica ruim para os dois lados depois! (Cliente "U").

Tais situações mostram que o operador e a instituição financeira acabam não aproveitando de maneira efetiva o "momento da verdade" com o cliente, como definido por Albrecht (1998): "Qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização, e obtém uma impressão de seus serviços".

A cliente "P", ao contrário, mostra como ficou satisfeita com a possibilidade de fazer um acordo que é percebido como tendo juros menores:

No momento eu estava pagando uma quantia bem alta, acho que quarenta reais por mês de juros, tanto que eu parelei... justamente porque o parcelamento é bem melhor do que estar pagando o mínimo, porque os juros devem ser bem menores... antes era uma bola de neve que eu nunca ia saldar, né... então é melhor parcelar! (Cliente "P").

Os resultados mostram que, em geral, a população de baixa renda procura avaliar a melhor alternativa para renegociação da dívida e solução do problema financeiro, sem um processo estruturado e racional, o que aumenta o papel do operador de cobrança em ser o responsável por ajudá-lo a encontrar o melhor caminho.

5.7.4 Compra: a concretização da negociação

O modelo decisório do cliente individual indica que a fase de compra contempla três estágios: a identificação da escolha, a intenção e a implementação da compra.

Para a análise do processo de renegociação de dívidas em atraso, pelo telefone, será considerado que identificar a escolha significa decidir qual o tipo de acordo será realizado – à vista ou parcelado (prazo e o valor da parcela) - a intenção de compra é a formalização do acordo e a implementação, a efetivação do pagamento.

Especificamente neste processo, a análise das alternativas ocorre praticamente de maneira simultânea com os dois primeiros estágios da fase de compra, ocorrendo a implementação, em momento posterior, na data acordada.

Dessa forma, a identificação e a intenção de compra (a formalização do acordo) não significam que o cliente irá efetuar o pagamento na data acordada, implementando o acordo.

Conforme tabela 14, dos clientes entrevistados, 5 não realizaram acordo após a ligação e dos 17 que formalizaram o acordo, metade não efetuou o pagamento, posteriormente:

Tabela 14: Resultado da tentativa de acordo

Formalizou acordo?	Efetudou o pagamento?	Qtde
Não	-	5
Sim	Não	8
	Sim	9

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados mostram que a efetividade do processo de negociação, dentre os clientes entrevistados, foi de 41%. Sem considerar se este número segue o padrão dos resultados gerais do mercado, nesta dissertação, o objetivo é avaliar como o processo poderia ser melhorado para aumentar este índice de recuperação.

Neste contexto, os relatos evidenciam características do processo que afetam, não só o resultado da renegociação, quanto a possibilidade de retenção do cliente, pela instituição financeira.

Inicialmente, a característica de urgência e gravidade para não ter o “nome sujo”, aliada ao sentimento de constrangimento e à falta de conhecimento e educação financeira da população de baixa renda, faz com que muitos acordos sejam formalizados sem a correta avaliação da possibilidade de pagamento pelo cliente.

Os dois relatos a seguir, foram feitos por clientes que formalizaram o acordo, mas não efetuaram o pagamento. Especificamente, a cliente “L”, até o momento da entrevista, tinha realizado o pagamento da primeira parcela, mas, na segunda, já estava novamente em atraso:

“Eu até acreditava que ia conseguir pagar, entendeu! Conteí com essa esperança mesmo, mas infelizmente não deu!” (Cliente “M”).

[...] eu estou pagando este parcelamento com o coração na mão, eu não sei de repente o que vai ser lá na frente, vai ficar assim, todo mês sobrando R\$ 100,00 pra poder comer, porque são altas estas prestações, são altos estes juros, vai ser bastante complicado, mas eu tinha que fazer o acordo. (Cliente “L”).

Em outro relato, evidencia-se o papel do operador para que a formalização do acordo seja realizada com o compromisso formal do cliente. Em muitos casos, a pressa em encerrar a ligação, não apenas pelo operador quanto pelo cliente, leva a um acordo irreal:

“É que na hora meu encarregado me chamou e eu fui obrigado a correr. Aí eu falei pro rapaz fazer o que fosse melhor pra mim que eu fechava... fiz em vinte e quatro vezes, só que no meu orçamento depois eu vi que não dava!” (Cliente “H”).

Quando o acordo é realizado com o operador ouvindo o cliente e explorando melhor sua condição de pagamento, a probabilidade de sucesso e satisfação de ambas as partes é maior.

Alguns relatos mostram como o cliente valoriza a postura da instituição financeira, quando realizam um acordo, no qual sentem que foram ouvidos, fortalecendo a relação, no futuro:

“É uma sensação de alívio fazer uma prestação que você vai conseguir pagar e não se endividar novamente, entendeu? A moça buscou me ajudar, encontrar a parcela melhor pra mim.” (Cliente “N”).

O cliente “O” também ficou satisfeito com o acordo que realizou e vem efetuando o pagamento das parcelas em dia, mas seu relato mostra que a instituição financeira está perdendo oportunidades de negócio, quando bloqueia a utilização do cartão, durante todo o período do acordo:

“[...] pelo menos fiquei com esta fatura parcelada e o cartão está bloqueado. Tudo bem, não estou comprando com ele, mas estou pagando um valor ‘x’ e não está aumentando. Vou usando o cartão do banco ‘A’.” (Cliente “O”).

5.7.5 Avaliação pós-compra

Conforme Sheth et al (2001), a experiência pós-compra fornece informações que o cliente utilizará em uma tomada de decisões futura.

Neste contexto, os autores salientam que diversos estudos já indicaram que a satisfação do cliente não depende dos níveis absolutos de desempenho, mas do modo como o desempenho real se compara ao desempenho esperado. Assim, a satisfação ou insatisfação nasce respectivamente da confirmação ou não-confirmação das expectativas do cliente.

Os relatos mostram que, quando está em atraso, o cliente tem um nível de expectativa relativamente baixo sobre o processo de cobrança, principalmente devido à situação desconfortável em que se encontra. Em geral, tem consciência de que deve ser cobrado e que a instituição financeira está fazendo seu papel, além de se conformarem, apesar de não se sentirem felizes, com os juros cobrados.

O comentário da cliente “M” evidencia como a baixa expectativa do cliente leva a uma grande satisfação, quando o processo de cobrança é realizado de forma a não só cobrar, em sentido restrito, como manter o relacionamento futuro:

Acho um banco bom, até com essas dívidas que eu tive, eles são bem pacientes, procuram negociar bastante, entendeu? Eu pensava assim, como é um banco, que eles já iam botar logo no SPC, mas não, eles procuram, ligam pra negociar. (Cliente “M”).

Neste sentido, o conceito de justiça percebida, que se refere às percepções do cliente quanto a ter sido tratado com respeito, durante o processo de resolução do conflito e quanto ao próprio resultado da negociação ter sido justo, a sensação de tranquilidade, após um acordo bem sucedido, pode levar à lealdade na utilização futura do cartão:

Estaria pagando o mínimo, até não conseguir mais. Com esse valor do parcelamento, estou conseguindo pagar minha dívida, estou mais sossegada! Fiquei muito satisfeita por terem entendido minha situação! (Cliente "T").

Por outro lado, o sentimento de insatisfação é potencializado, quando o cliente tem a percepção de que não está sendo ouvido ou que está sendo tratado com descaso, como no relato abaixo:

A moça parcelou comigo... ia ficar sessenta e poucos reais por mês, mas quando chegou a fatura, chegou oitenta e dois reais. Aí ela falou que é por causa de um seguro aí que eu realizei, mas que eu cansei o dedo para cancelar e a moça garantiu que ia cancelar e nunca cancelaram. Por isso eu fico chateada com este cartão, porque quando eles querem que a gente contribua com o cartão a gente contribui, mas quando a gente está sem condições de pagar mais e pensa em cancelar, aí eles ficam enrolando a gente e não tira. (Cliente "O").

A falta de foco na retenção do cliente que está inadimplente, também fica clara no relato a seguir. A cliente "J" mostra sua insatisfação com o cartão de crédito, em comparação com o cartão específico de algumas lojas:

Eu acho que isso (o bloqueio e cancelamento do cartão) é ruim porque todo mundo tem momentos difíceis na sua vida que não consegue pagar, mas depois a pessoa pode voltar a pagar sua dívida. Em lojas, como a "A" e a "B", a pessoa fica devendo um mês, dois meses, mas depois voltou lá, fez acordo das dívidas, e eles continuam vendendo, do mesmo jeito... mas cartão de crédito já não é assim, porque a gente perde o cartão depois... (Cliente "J").

De maneira geral, os resultados indicam que o processo de cobrança de crédito em atraso pode ser aprimorado, não só aumentando os níveis de recuperação, quanto passando a atuar na retenção e maximização do valor do cliente.

No capítulo a seguir, serão descritas as conclusões e as recomendações para o processo, respondendo a questão de pesquisa.

6 Conclusão

Este capítulo busca responder a questão de pesquisa e os objetivos específicos propostos, à luz da literatura revista e dos resultados obtidos na pesquisa de campo.

Neste contexto, o capítulo foi dividido da seguinte forma: em primeiro lugar, discute-se o comportamento de consumo e o papel do cartão de crédito para a população de baixa renda; em segundo lugar, analisa-se o comportamento desta população, perante o atraso no pagamento das dívidas; em terceiro, avalia-se a eficiência do processo de renegociação, segundo a lógica decisória do cliente e; em quarto lugar, propõem-se melhorias neste processo, voltadas ao aumento de eficiência e a retenção do cliente pela instituição financeira.

Por fim, cabe ressaltar que, os resultados do presente estudo, por sua natureza qualitativa, não permitem generalizações estatísticas, mas podem servir não só para a realização de testes, visando ao aumento dos níveis de recuperação de crédito, quanto para a construção de hipóteses que possam servir para estudos sobre o tema. Assim, na última parte, são apresentadas algumas sugestões para pesquisas futuras.

6.1 O comportamento de consumo e as conseqüências para a população de baixa renda

Conhecer o padrão e as prioridades de consumo da população pesquisada, se mostrou relevante para analisar como melhorar o processo de renegociação de dívidas em atraso, pois permitiu avaliar a importância dada pelo cliente para conseguir voltar a estar em dia.

Em relação à prioridade nos gastos, os resultados foram consistentes com os dados da PNAD 2006, publicada pelo IBGE (2007), indicando que a população de baixa

renda gasta mais de 70% da renda familiar com as despesas básicas de sobrevivência.

Aliado a esta lógica de consumo, o cartão de crédito é citado como o meio mais comum de pagamento, devido à facilidade de acesso, sendo utilizado, em geral, para a realização de compras em supermercado e farmácia. Alguns entrevistados demonstraram que o crédito no cartão é o preferido, devido ao limite pré-aprovado, o que elimina a burocracia de ter que retirar o dinheiro no banco, como na realização de empréstimos.

Neste contexto, excetuando-se os entrevistados que apresentaram indícios de comportamento compulsivo, o cartão de crédito é utilizado para a compra de grande parte dos itens básicos de sobrevivência.

Como as compras são, normalmente, realizadas a prazo, estar em atraso no pagamento da fatura leva ao risco de perder o acesso ao crédito, podendo acarretar em restrições do consumo.

A questão é que a população pesquisada demonstrou não ter cultura nem educação financeira voltada a realizar qualquer tipo de poupança; ao contrário, como proposto por Andreasen (1993), busca maximizar a abundância material, comprando não só no limite da renda do mês, quanto comprometendo a renda futura com compras parceladas.

Esta lógica de consumo parece estar ligada à falta de visão de futuro. Nas entrevistas, o futuro é citado como uma esperança de que as coisas melhorem, de que os sonhos pessoais possam se realizar, mas sem comentários práticos, sobre como esperam conquistar tais objetivos.

Fica claro, também, que o cartão é utilizado como meio para se recorrer em situações consideradas inesperadas, como em casos de doença, morte na família, nascimento de um filho ou o conserto do carro.

Assim, como discutido por Bernthal, Crockett e Rose (2005), percebe-se a prática do consumidor em racionalizar que não havia outra alternativa que não usar o cartão.

É nestas situações que muitas vezes inicia-se o processo de inadimplência: sem poupança para fazer frente às despesas consideradas inesperadas, o consumidor, primeiro, não consegue efetuar o pagamento total da fatura e passa a realizar o

pagamento mínimo, na esperança de conseguir se restabelecer. Como não muda seus hábitos e padrão de consumo, aliado às altas taxas de juros, em pouco tempo, não consegue mais se manter em dia.

A análise dos motivos de inadimplência corrobora a lógica descrita: todos os clientes que citaram o desemprego (item mais freqüente) disseram que estavam efetuando o pagamento mínimo, antes de entrar em atraso, na esperança de voltar a pagar o valor total, quando conseguissem um novo emprego.

Em relação ao processo de cobrança, conhecer algumas destas variáveis ligadas à lógica de consumo da população de baixa renda, é fundamental para a elaboração das estratégias de abordagem e das políticas de renegociação da instituição financeira, como será proposto mais adiante.

6.2 O comportamento perante o atraso no pagamento das dívidas

O resultado das entrevistas permite concluir que, estar em atraso no pagamento de uma dívida, é um problema para a população pesquisada, não só pelo efeito das restrições advindas da inclusão do nome nos órgãos de proteção ao crédito, como por uma questão ética e de orgulho pessoal.

Em geral, não se percebe uma postura de descaso ou despreocupação; pelo contrário, há o interesse real do cliente em realizar o pagamento e voltar a estar em dia. A pesquisa não indicou sinais de comportamento malicioso ou aproveitador, como sugerem estudos voltados ao processo de cobrança (COLEMAN A., 2004).

Na verdade, os relatos mostram que a cobrança pode ser vista, pelo cliente, como um serviço de alto valor agregado, quando bem trabalhada pela instituição financeira, apesar do sentimento de constrangimento descrito, quando recebem uma ligação sobre esse assunto.

Apesar da baixa expectativa que têm sobre o resultado da ligação, devido à percepção de que os juros são muito elevados e que as opções de renegociação são insuficientes para sua necessidade, gostariam que o operador tivesse sempre a

postura de prestar o máximo possível de informações e ajudar a encontrar a melhor opção de acordo.

Este fato está atrelado à própria percepção de que não têm conhecimento suficiente para entenderem o funcionamento e a forma de cálculo dos juros, no momento da cobrança da dívida e, assim, esperam que este serviço seja fornecido durante a ligação.

Por outro lado, evidencia-se a necessidade da instituição financeira aprimorar sua forma de comunicação, procurando adequar a linguagem contida na fatura enviada ao cliente, pois algumas dúvidas decorrem, diretamente, da falta de clareza e simplicidade nas informações.

Em relação à realização de um acordo, os clientes têm a esperança de conseguirem fechar uma renegociação, desde o começo do atraso, e que os valores das parcelas sejam fixos ao longo do tempo, permitindo um melhor controle de suas despesas.

Neste contexto, um problema ficou evidenciado: a dificuldade do cliente em conseguir efetuar um acordo em determinadas situações, devido à política restritiva da instituição financeira.

Como descrito no capítulo anterior, o parcelamento da dívida, quando o cliente está em atraso, bloqueia a utilização do cartão até o término do acordo. Conclui-se que esta prática não procura maximizar o valor do cliente para a instituição, e indica falta de conhecimento sobre as características deste público.

Quando não realiza um acordo, logo no começo do atraso, o cliente pode até conseguir efetuar o pagamento mínimo durante mais alguns meses, o que gera uma receita de juros no curto prazo para o banco, mas a probabilidade de que não consiga realizar o acordo no futuro, por não ter como arcar com o novo valor da parcela, é extremamente alta, devido à evolução da dívida.

O consumidor sofre as conseqüências e a instituição perde não só receita a médio e longo prazo, como também perde o cliente e ganha um indivíduo insatisfeito para tecer sua opinião negativa entre as pessoas de seu convívio.

6.3 A eficiência do processo de renegociação segundo a lógica decisória do cliente

A análise dos resultados mostra que o processo decisório do cliente individual, proposto por Sheth et al (2001), pode ser aplicado para entender a lógica do consumidor, no momento em que é cobrado por uma dívida em atraso e precisa tomar uma decisão para renegociar e voltar ao estado anterior de conforto.

Em geral, o cliente não segue as etapas do modelo de maneira totalmente seqüencial e objetiva, mas delineiam-se, claramente, a importância das fases de busca e avaliação das alternativas.

Inicialmente, como já descrito anteriormente, o problema é reconhecido e gera ansiedade, em busca da solução, o mais breve possível. É neste contexto que a ligação de cobrança se inicia: o cliente sabe que está devendo e quais as conseqüências a que está sujeito. Assim, espera do operador, desde o início, empatia e uma postura pró-ativa, na busca de uma alternativa viável.

Assim, o sucesso da renegociação depende fortemente do operador: o cliente deixa claro que espera que ele ofereça as alternativas possíveis e procure ajudá-lo a decidir, explicando com detalhes as informações necessárias.

De maneira mais ampla, o operador precisa ter a capacidade de alterar o estado emocional do cliente, permitindo que o processo decisório ocorra de maneira racional e objetiva. O quadro 5 apresenta uma seqüência comum de estados emocionais que levam ao insucesso da renegociação e à insatisfação do cliente, na pós-compra:



Quadro 5: Sentimentos vividos pelo consumidor de baixa renda durante a renegociação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Basicamente, para quebrar este processo, o operador precisa estar preparado para tirar todas as dúvidas do cliente, deixando-o confortável e seguro, permitindo que as alternativas sejam avaliadas e a renegociação efetuada de maneira consciente.

Este resultado mostra que o papel do operador precisa ser revisto, não apenas para que passe a ouvir verdadeiramente, como citado por diversos autores, mas que esta atenção esteja voltada a fornecer uma espécie de consultoria financeira para o cliente. A cobrança passaria a ser um serviço onde, entendendo a situação e a possibilidade do cliente, o operador ofereceria opções que mantivessem o retorno para a instituição, não só a curto como a longo prazo.

Em contrapartida, fica evidente que, no processo atual, o operador não tem este foco de atuação: o contato é utilizado como um instrumento de pressão e tentativa de efetivar um acordo, no menor tempo possível, o que muitas vezes ocorre apenas como forma do cliente se desvencilhar de uma ligação, em que só se sentiu pressionado e ainda mais constrangido.

Este tipo de acordo tem alta probabilidade de não ser cumprido, pois o processo decisório foi quebrado, tendo em vista que o cliente não realizou uma avaliação efetiva das alternativas, verificando qual delas se “encaixava” na renda dos próximos meses. A decisão acaba sendo tomada por ser percebida como única alternativa possível, dado que não ocorreu uma negociação adequada com o operador.

Mesmo em situações onde ocorreu uma exposição mais clara das alternativas possíveis, percebe-se que muitos acordos são formalizados, sem possibilidade de pagamento pelo cliente. Nestes casos, cabe uma avaliação se as alternativas

existentes são apropriadas para cada tipo de consumidor e se os incentivos para o pagamento são compensatórios.

Neste contexto, o conhecimento sobre o motivo da inadimplência poderia ser explorado, logo no início do contato, como forma de direcionar a renegociação e não tratar de maneira semelhante clientes diferentes. Um cliente que está desempregado tem necessidades diferentes de outro que está empregado, mas gastou de forma excessiva nos últimos meses, devido, por exemplo, a um problema de saúde que agora já está solucionado.

Os resultados são claros: a análise do comportamento do cliente de baixa renda, em relação ao processo de renegociação de dívidas em atraso, mostrou que algumas mudanças podem ser realizadas, visando ao aumento dos níveis de recuperação de crédito e à retenção do cliente, como proposto na próxima seção.

6.4 Propostas de melhoria para o processo de cobrança e renegociação

O cenário macroeconômico e o aumento da competitividade entre as instituições financeiras, no Brasil, exige uma mudança de paradigma dos bancos: é preciso repensar a maneira como o cliente é tratado. A manutenção, no futuro, de altos índices de rentabilidade está mais relacionada à capacidade de retenção do cliente do que na conquista de novos consumidores, apesar de uma parcela da população ainda não estar “bancarizada”.

Especificamente, sobre o mercado de cartão de crédito no Brasil, ao mesmo tempo em que se vê um aumento constante na venda de cartões a cada ano, a quantidade de cancelamentos é extremamente alta, não só pela troca de uma instituição por outra, quanto por motivos de inadimplência.

O desafio está em conhecer melhor as características, necessidades, valores e visão de mundo dos consumidores, principalmente do maior mercado potencial: a população de baixa renda.

Assim, as instituições financeiras têm um papel social fundamental para sua própria sustentabilidade e perenidade: ser um agente ativo, no desenvolvimento desta classe social, como consumidora de produtos de crédito.

A presente dissertação mostrou que a população de baixa renda ainda não tem educação financeira suficiente para lidar com a crescente abundância de oferta de crédito no mercado, gerando índices de inadimplência elevados e impedindo a redução das taxas de juros, analisando com os olhos das instituições financeiras.

Neste contexto, propõem-se as seguintes melhorias, no processo de renegociação de dívidas em atraso, contraídas no cartão de crédito, utilizado pela instituição financeira em referência:

→ Rever a política de oferta de produtos de renegociação, visando a aproveitar o momento da verdade com o cliente, pensando na maximização de seu valor, a longo prazo.

Tendo em vista que os resultados apontaram que o cartão de crédito é o meio de pagamento utilizado para as compras básicas de sobrevivência, pela população de baixa renda, quando o cliente tem o cartão cancelado ou bloqueado por um prazo tão elevado, a probabilidade de que passe a utilizar o cartão de outra instituição financeira é enorme.

Dessa forma, sugere-se permitir ao cliente, em atraso, a realização de parcelamentos com prazos maiores, sem o bloqueio completo do cartão, ao invés de forçar o pagamento mínimo da fatura. Como forma de incentivo, o limite poderia ser liberado, parcialmente, a cada pagamento realizado.

→ Capacitar o operador de cobrança a ser uma espécie de consultor financeiro do cliente, ouvindo sua história e os motivos que o levaram à inadimplência, como forma de entender suas necessidades, antes do início do processo de negociação.

Conhecendo o cliente, o operador poderia auxiliá-lo na revisão do orçamento familiar, educando-o, financeiramente, permitindo a realização de um acordo consistente e vantajoso para ambas as partes.

Obviamente, este serviço poderia ser realizado de maneira segmentada, customizando o atendimento de acordo com a necessidade de cada público-alvo. De qualquer forma, prestar este tipo de serviço, no momento da cobrança, acarretaria em custos muito maiores que o padrão atual. Para analisar se o *trade-off* valeria a pena, sugere-se a realização de testes com uma parcela específica da população.

As sugestões apresentadas não têm a intenção ou a ingenuidade de acreditar que o processo de cobrança não exige instrumentos de pressão, como a inclusão do nome do cliente nos órgãos de proteção ao crédito, ou que todos os clientes são vítimas da falta de conhecimento ou dos juros elevados. O que se quer é chamar a atenção sobre a necessidade de conhecer cada cliente, para tratá-lo de forma específica, mesmo em operações massificadas de varejo.

A presente dissertação pretende, então, contribuir com a Ciência da Administração, ao chamar a atenção, após a análise do comportamento do cliente com problemas financeiros, que o processo de cobrança de dívidas em atraso precisa passar a pensar, não só na recuperação de crédito a curto prazo, como também na maximização do valor do cliente, no futuro.

6.5 Sugestões para pesquisas futuras

A presente dissertação abordou temas relativos ao comportamento do consumidor de baixa renda, perante o processo de renegociação de dívidas em atraso, que podem ser aprofundados.

Como existem poucas referências na literatura, há um vasto espaço para a realização de estudos empíricos, ligados ao desenvolvimento do tema.

Uma primeira sugestão, para ampliar este conhecimento, está na análise das questões, objeto deste estudo, com clientes de outra instituição financeira, como forma de reduzir o efeito das políticas específicas utilizadas no processo em referência.

Seguindo esta visão, a segregação da análise da população, por região do país, também pode indicar tendências e necessidades específicas de subgrupos sócio-culturais, permitindo o desenvolvimento de estratégias diferenciadas.

Pesquisas sobre a lógica do consumidor de baixa renda, em relação à utilização e renegociação de outros produtos financeiros, como o cartão de lojas e empréstimos pessoais, pode permitir uma avaliação mais ampla do processo decisório do cliente individual.

Por outro lado, a realização de pesquisas com consumidores pertencentes a outras classes sociais seria um contraponto interessante para diferenciar se as estratégias de cobrança, principalmente àquelas ligadas à abordagem no contato com o cliente, precisam ser customizadas.

Em relação a estudos quantitativos, sugere-se o cruzamento de informações temporais, ligadas ao histórico de pagamento, visando a identificar a tendência de utilização do pagamento mínimo, antes do cliente entrar em atraso, como forma de prever a inadimplência.

7 Referências bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO E SERVIÇOS. **Mercado de Cartões**. 2007. Disponível em: <http://www.abecs.org.br/mercado_cartoes.asp>. Acesso em: 10 ago. 2007.

ABEP – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA. **Critério padrão de classificação econômica Brasil/2008**: O novo critério padrão de classificação Econômica Brasil. Jun. 2007. Disponível em: <http://www.abep.org/codigosguias/Criterio_Brasil_2008.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2007.

ABT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS. **Pesquisa da PUC-SP radiografa o call center brasileiro**. 2006. Disponível em: <<http://www.abt.org.br/pesquisa.htm>>. Acesso em: 23 jul. 2007.

AGARWAL, Sumit; LIU, Chunlin. Determinants of credit card delinquency and bankruptcy: Macroeconomic factors. **Journal of Economics and Finance**, v. 27, n. 1, p. 75 – 84, spring 2003.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 254 p.

ANDREASEN, A. Revisiting the disadvantaged: old lessons and new problems. **Journal of Public Policy & Marketing**, Chicago, v. 12, n. 2, p. 270-275, fall 1993.

ARTHUR, S.; NAZROO, J. Designing fieldwork strategies and materials. In: RITCHIE, J.; LEWIS, J. **Qualitative research practice**: a guide for social science students and researchers. Newbury Park: SAGE Publications, 2003. 366 p.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Políticas de crédito no Brasil**. Nov. 2004. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?APRESENT>>. Acesso em: 20 nov. 2006.

_____. **A importância do crédito para o consumo**. Jun. 2006. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?APRESENT>>. Acesso em: 20 nov. 2006.

_____. **Relatório de Economia Bancária e Crédito**. 2006. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/Pec/spread/port/relatorio_economia_bancaria_credito.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2007.

_____. **Juros e Spread bancário**. Ago. 2006. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/?FAQECONOMIA>>. Acesso em: 20 jul. 2007.

_____. **Operações de crédito com recursos livres referenciais para taxa de juros** - Inadimplência acima de 90 dias em relação ao total da modalidade; SGS - Sistema Gerenciador de Séries Temporais – v 1.3.0 - Módulo público. Jun. 2007. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/sgspub/localizarseries>>. Acesso em: 20 jul. 2007.

_____. **Cartão de Crédito**. [200-?]. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/cartao.asp#oq>. Acesso em: 14 jul. 2007.

BANCO ITAU S. A. **Reunião APIMEC - Ribeirão Preto**. Abr. 2007. Disponível em: <<http://ww13.itau.com.br/portali/index.aspx>>. Acesso em: 22 jul. 2007.

_____. **Reunião APIMEC - Campinas**. Jun. 2007. Disponível em: <<http://ww13.itau.com.br/portali/index.aspx>>. Acesso em: 19 set. 2007.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4ª ed. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 516.

BERNTHAL M. J.; CROCKETT D.; ROSE R. L. Credit Cards as Lifestyle Facilitators. **Journal of Consumer Research**, v. 32, p. 130-145, 2005.

BLATT, Adriano. **Cobrança por Telefone e negociação com inadimplentes**. 2ª ed. São Paulo: Nobel, 2005. 127 p.

BRUSKY, B.; FORTUNA, J. P. **Entendendo a demanda para microfinanças: estudo qualitativo de duas cidades**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. 65 p. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/microfin/01livreto.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2007.

CAMACHO, Karen. 62% dos cartões de crédito estão nas mãos da baixa renda, diz pesquisa. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 abr. 2007. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u115959.shtml>>. Acesso em: 09 jul. 2007.

CAPPELLE, M.; MELO, C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais: Revista eletrônica de Administração**, v. 5, n. 1, p. 69-85, jun. 2003.

CHÉRON, E.; BOIDIN, H.; DAGHFOUS, N. Basic financial service needs of low-income individuals: a comparative study in Canada. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 17, n. 2, p. 49-60, 1999.

COLEMAN A. M. **Collection Management Handbook: the art of getting paid**. 3rd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2004. 284 p.

COLEMAN, R. The continuing significance of social class to marketing. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 10, n. 3, p. 265-280, Dec. 1983.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

COSTA, F. N. Bancarização, crédito popular e microcrédito. **Instituto de Economia**. São Paulo: Secretaria do Trabalho do Estado de São Paulo, set. 2002. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo274.htm>>. Acesso em: 30 jun. 2007.

D'ANDREA, G.; STENGEL, A.; GOEBEL-KRSTELJ, A. Gerando valor para o consumidor emergente. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 82, n. 11, p. 95-101, nov. 2003.

DATA POPULAR. **Relatório Itaú Projeto Baixa Renda**. Mar. 2007. 147 p.

DEAN, A. M. Rethinking customer expectations of quality: are call centers different? **The Journal of Services Marketing**, Academic Research Library, v. 18, n. 1, p. 60-78, 2004.

DIEESE. Uma análise da margem de ganho dos Bancos. **Nota técnica 35**. Out. 2006. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec35bancos.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2007.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management Research**: An Introduction. Newbury Park: SAGE Publications, p. 168-171, 1991.

FABER, R. J.; O'GUINN, T. C. Compulsive Consumption and Credit Abuse. **Journal of Consumer Policy**, v. 11, n. 1; p. 97, mar. 1988.

FEBRABAN. **A baixa renda e o crédito**. Mar. 2006. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Baixa%20Renda%20&%20Cr%E9dito_Oportunidades%20&%20Riscos.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2007.

_____. **O Cenário atual do crédito bancário à pessoa física**. Ago. 2006. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/>>. Acesso em: 13 jun. 2007.

_____. **Bancos financiam crescentemente a produção. Operações de Crédito do Sistema Financeiro**. 2007. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/arquivo/destaques/NotasobreOperacoesdeCredito07.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2007.

FEDERAL RESERVE BOARD. **Consumer Credit**. Federal Reserve Statistical Release. May 2007. Disponível em: <<http://www.federalreserve.gov/RELEASES/>>. Acesso em: 20 jul. 2007.

GALE, S.F. **Three ways to train for call-center success**: Small, Medium, Large. Workforce: Academic Research Library, v. 81, n. 3, p. 64-78, mar. 2002.

GILL, R. Análise do discurso. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 244-270.

GOLDMAN, A.; MCDONALD, S. S. **The group depth interview**: principle and practice. New Jersey: Prentice Hall, 1987.

GOLDMAN, A.; JOHANSSON, J. K. Determinants for Search of Lower Prices: An Empirical Assessment of the Economics of Information Theory. **The Journal of Consumer Research**, v. 5, n. 3, p. 176-186, 1978.

GRANEMANN, Roney de Oliveira. ***Inadimplência na área de habitação da Caixa Econômica Federal, no âmbito do Escritório de Negócios Institucional de Florianópolis: Um estudo de caso***. 2001. 175 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001. Disponível em: < <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/11472.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2006.

HARDING, John P; SIRMANS C. F. Renegotiation of Troubled Debt: The Choice between Discounted Payoff and Maturity Extension. ***Real Estate Economics***, v. 30, n. 3, p. 475-503, fall 2002.

HENRY, P. Systematic variation in purchase orientations across social classes. ***Journal of Consumer Marketing***, Bradford, v. 19, n. 5, p. 424-438, 2002.

HILL, R. Consumer culture and the culture of poverty: implications for marketing theory and practice. ***Marketing Theory***, London, v. 2, n. 3, p. 273-293, Sept. 2002.

HOGARTH, J. M.; HILGERT M. A.; KOLODINSKY J. M. Consumers' resolution of credit card problems and exit behaviors. ***Journal of Services Marketing***, v. 18, n. 1, p. 19-35, 2004.

HUNT, R. M. Collecting Consumer Debt in America. ***Business Review***, p. 11-23, 2007.

HUSSAIN, I. Macroeconomics determinants of personal bankruptcies. ***Managerial Finance***, v. 28, n. 6, p. 20-33, 2002.

IBGE. ***Pesquisa de Orçamentos Familiares – POF***. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2002aquisicao/defaulttab.shtm>>. Acesso em: 18 set. 2007.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/default.php>>. Acesso em: 18 set. 2007.

JOHNSON, A. **Dicionário de sociologia**: guia prático da linguagem sociológica. 1ª ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1997. 300 p.

JÚNIOR, M. P. K. **O papel dos cartões na bancarização e inclusão social**. 2004. Disponível em: <http://www.dib.com.br/dib%20cd/C2004/Arquivos/Palestras/A%201049_Milton%20Krugger.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2007.

KANUK, L. L.; SCHIFFMAN, L. G. **Comportamento do consumidor**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 476 p.

KINMAN, W. H. Proactive collection practices. **Business Credit**, New York, v. 104, n. 9, p. 53, 2002.

KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and Validity in Qualitative Research**. 1st ed. Newbury Park: SAGE Publications, 1986. 87 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006. 764 p.

KRYCH, R. Abnormal Consumer Behavior: A Model of Addictive Behaviors Advances. **Consumer Research**, v. 16, p. 745-748, 1989.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. 8ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2003. 264 p.

LAWRENCE, D. B. **O negócio do crédito ao consumidor: Risco e Recompensa.** São Paulo: Bandeirante S.A. Gráfica e Editora, 1987. 198 p.

LEE, J.; KWON Kyoung-Nan. Consumers' Use of Credit Cards: Store Credit Card Usage as an Alternative Payment and Financing Medium. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 36, n. 2, p. 239-262, 2002.

LOEWENSTEIN, G. The creative destruction of decision research. **Journal of Consumer Research**, v. 28, n. 3, p. 499-505, dec. 2001.

LOWN, J. M. Educating and empowering consumers to avoid bankruptcy. **International Journal of Consumer Studies**, v. 29, n. 5, p. 401-408, 2005.

MANCINI, Lucas. **Call Center: Estratégia para vencer.** 1ª ed. São Paulo: Summus, 2001. 150 p.

MANNING, R. D. **Credit Card Nation: The Consequences of America's Addiction to Credit.** New York: Basic Books, 2002, 406 p.

MATTAR, F. Análise crítica dos estudos de estratificação sócio-econômica de ABA-Abipeme. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 1, p. 57-74, 1995.

MATTOSO, Cecília Lima de Queirós. **Identidade, inserção social e acesso a serviços financeiros: um estudo na favela da Rocinha.** 2005. 237 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2005.

McKECHNIE, S. Consumer buying behaviour in financial services: an overview. *International Journal of Bank Marketing*, v. 10, n. 5, p. 4-12, 1992.

MILLES, M.; HUBERMAN, M. *Qualitative data analysis*. 2nd ed. Newbury Park: SAGE Publications, 1994.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo-de et al. Compra compulsiva e a influência do cartão de crédito. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 89-99, 2004.

OREIRO, José Luís da Costa et al. Determinantes macroeconômicos do spread bancário no Brasil: teoria e evidência recente. *Revista de Economia Aplicada*, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 609-634, 2006.

PETER, J. P.; OLSON, J. C. *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill, 2004, 608 p.

PINHEIRO, A. C.; CABRAL, C. Mercado de Crédito no Brasil: o papel do Judiciário e de Outras instituições. *Ensaio BNDES*, Rio de Janeiro, n. 9, 1998. 88 p.

PIROLO, Joacir. *Uma proposta para criação de uma estrutura para cobrança de dívidas em instituições bancárias e comerciais*. 2003. 152 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003.

PRADO, M. Desemprego é maior motivo para calote, aponta pesquisa da Associação Comercial de São Paulo (ACSP). *Folha de São Paulo*, São Paulo, 11 abr. 2004. Disponível em: <<http://clipping.planejamento.gov.br/Noticias.asp?NOTCod=347875>>. Acesso em: 01 ago. 2007.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed. 2005. 392 p.

PUNCH, L. Going Abroad: Bad Debt. **Credit Card Management**, p. 38-41, jul. 2004.

RAMSAY, I. Mandatory Bankruptcy Counseling: The Canadian Experience. **Journal of Corporate & Financial Law**, Fordham, v. VII, p. 525-541, 2002.

ROCHA J. Sem educação financeira, expansão do crédito é perigosa para o sistema. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 21 set. 2005. Disponível em: <<http://www.ambiente.sp.gov.br/ea/adm/admargs/FernandaP.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2007.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, C. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. 284 p.

ROCHA, Antonio Carlos. **Na Selva do Calote Concedendo e Recuperando Créditos**. 1ª ed. São Paulo: Futura, 1997. 150 p.

ROCK, P. E. Observations on Debt Collection. **The British Journal of Sociology**, v. 19, n. 2, p. 176-190, jun. 1968.

ROOK, D. The buying impulse. **Journal of Consumer Research**, v. 14, p. 189-199, 1987.

SAUNDERS, A.; SCHUMACHER, L. The determinants of bank interest rate margins: an international study. **Journal of International Money and Finance**, v. 19, p. 813-832, 2000.

SCHRICKEL, W. K. **Análise de crédito**: concessão e gerência de empréstimos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. 331 p.

SCHWARTZ, E. S.; TOROUS, W. N. Prepayment, Default, and the Valuation of Mortgage Pass-through Securities. **Journal of Business**, v. 65, p. 221-239, 1992.

SERASA. Inadimplência dos consumidores fecha 1º semestre em queda, aponta indicador da Serasa. **SERASA**, 12 jul. 2007. Disponível em: <http://www.certificados.com.br/empresa/noticias/2007/noticia_0462.htm>. Acesso em: 25 jul. 2007.

SHETH, Jagdish et al. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. 795 p.

SILBERMAN, J. How to Get Paid by Delinquent Customers on the Verge of Bankruptcy. **Business Credit**, New York, v. 109, n. 4, p. 6-10, 2007.

SILVA, B. **Dicionário de Ciências Sociais**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987. 2 v.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006. 430 p.

SKLAR, L. Learning to listen to debtors. **Business Credit**, New York, v. 100, n. 5, p. 47-48, 1998.

SOARES, M. Marques; SOBRINHO, A. D. Melo. **Microfinanças**: O papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. Brasília: Banco Central do Brasil. 2007.

STAVINS, J. Credit Card Borrowing, Delinquency, and Personal Bankruptcy. *New England Economic Review*, p. 15-30, jul. 2000.

SUTTON, R. I. Maintaining Norms About Expressed Emotions: The Case of Bill Collectors. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 2, p. 245-268, 1991.

TACHIZAWA, T. **Metodologia da pesquisa aplicada à Administração**: a Internet como instrumento de pesquisa. Rio de Janeiro: Pontal, 2002. 200 p.

TAKEDA T.; BADER F. L. C. Consignação em Folha de Pagamento – Fatores da Impulsão do Crédito. in *Economia Bancária e Crédito*, Banco Central do Brasil. 2005. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pec/spread/port/rel_econ_ban_cred.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2007.

URY, W. L.; FISCHER, R.; PATTON, B. **Como chegar ao sim**: A negociação de acordos sem concessões. 2ª ed. São Paulo: IMAGO, 2005. 214 p.

VILELA L. V. de Oliveira; ASSUNÇÃO, A. A. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 1069-1078, 2004.

WILLIAMS, T. Social class influence on purchase evaluation criteria. *Journal of Consumer Marketing*, Bradford, v. 19, n. 2/3, p. 249-276, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos; 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

YUNUS, Muhammad. **O Banqueiro dos Pobres**. 1ª ed. São Paulo: Ática, 1997. 344 p.

8 ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA - Guia de perguntas

→ Cartão de crédito

Uso do cartão

- Você usa o cartão com que frequência, em comparação com outros meios de pagamento, como o cheque ou o dinheiro?
- Você costuma utilizar o cartão com mais frequência para realizar qual tipo de compra?
- Em relação a outros meios de pagamento, como você enxerga o cartão de crédito, em termos de facilidade, acesso nas lojas, etc...?

O cartão como fonte de crédito

- Você costuma parcelar suas compras no cartão?
- Você já utilizou o pagamento mínimo? Você sabe o que acontece no próximo mês com a fatura? Poderia me explicar o que acontece com o saldo?
- Você sabe qual a taxa de juros aplicada no valor que sobra após o pagamento mínimo da fatura?

O efeito do cartão no momento de realizar as compras

- Quando você vai fazer uma compra, você acha que gasta mais ou menos utilizando o cartão do que faria se fosse pagar com cheque ou dinheiro? Por quê?
- Você considera que tem controle sobre a utilização adequada do cartão?
- Você acha que consome mais do que deveria por estar utilizando o cartão de crédito?

→ Atraso no pagamento da fatura

Agora vamos falar sobre a dificuldade de efetuar o pagamento da fatura em dia, entrando em atraso.

Motivo do atraso

- Como foi para você a sensação de não conseguir efetuar o pagamento em dia? O que significa não pagar uma dívida?
- Qual foi o motivo de você não ter conseguido pagar a fatura em dia?
(explorar o assunto, de acordo com a resposta)

- Você tem outras dívidas?
- Você sabe quais são as conseqüências a que está sujeito um indivíduo inadimplente?

Priorização na utilização do salário/renda

- Como você prioriza o pagamento de suas dívidas?
- Quando você recebe seu salário, qual a primeira coisa que paga?
- Você procura ajuda da família ou de amigos nos momentos de dificuldades financeiras?

→ Processo de cobrança

Agora vamos falar especificamente sobre o processo de cobrança que você passou no último mês.

O processo decisório do acordo

- Como você se sentiu sendo cobrado? Como você se sente quando recebe uma ligação sobre cobrança?
- Você lembra como foi a ligação que teve com um de nossos operadores? Conte-me como foi.
- Como foi o acordo que você fechou? Em quantas vezes, com que taxa de juros, qual o valor da parcela mensal, etc.
- Você considera que fez um bom acordo? Ele irá resolver seu problema de verdade? Você acha que vai conseguir pagar até o final?
- Você sentiu que realizou uma negociação adequada para sua capacidade atual de pagamento ou a negociação foi feita como única alternativa possível?
- Quais as opções que o operador te ofereceu?
- Como você decidiu entre a negociação à vista ou à prazo? Você comparou o preço à vista com o à prazo?

O contato cliente x operador

- Em relação ao nosso operador, você acha que ele tirou suas dúvidas, passou as informações necessárias?
- Você sentiu confiança nele? Ele soube oferecer as opções de negociação existentes, ouvindo suas considerações?
- Você acredita que o operador tem poder para tomar alguma decisão?
- O que você acha que poderia ser melhorado no processo de cobrança?

→ Visão sobre o futuro

Para terminar, gostaria de fazer algumas perguntas pessoais, tudo bem?

- Depois da experiência de cobrança, você considera pretende continuar como cliente do Banco _____?
- Qual sua visão sobre o Banco _____?
- Você pensa no futuro?
- Você acha que as coisas vão melhorar no futuro?
- Você tem algum plano para o futuro? Quais são?

Dados demográficos:

Idade : () 18 a 24 anos () 25 a 30 () 30 a 40 () 40 a 50 () mais de 50 anos.

Sexo: () Fem. () Masc.

Quantas pessoas moram com você?

Qual a **renda familiar:** () menos de R\$260,00 () R\$260 a R\$ 520 () 521 a 780 () de 781 a 1.000 () mais de 1.000

Escola: () Não frequentou () parte do 1 grau () concluiu o 1 grau () parte do segundo grau () segundo grau completo () parte do superior () superior completo

Emprego:

Tem carteira assinada?

Há quanto tempo no emprego?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)