

ANÁLISE DOS RESULTADOS COM A COBRANÇA DE CLIENTES INADIMPLENTES DA ESPÉCIE FAMILIAR NO ANO DE 2015 NA UNIMED ENCOSTA DA SERRA

Mariane Roberta Hack³⁷
Jorge Marcelo Wohlgemuth³⁸

RESUMO

O acesso ao crédito tem criado possibilidades para pessoas físicas de adquirir um bem ou consumir algo que é necessário para a sua satisfação pessoal. O recurso disponível para esse consumo está inserido nas diversas formas de pagamento como cartão de crédito, cheque, financiamento, empréstimo, o que por muitas vezes ultrapassa a sua capacidade de pagamento. Além do fácil acesso ao crédito, fatores como a má administração do orçamento familiar e o aumento do desemprego também contribuem para o aumento da inadimplência no país, tornando este assunto de extrema relevância para as empresas. Com isso, o presente estudo tem como principal objetivo a análise dos resultados com a cobrança de clientes inadimplentes da espécie familiar na Unimed Encosta da Serra no ano de 2015. Para a obtenção dos resultados da pesquisa, foi aplicado um questionário aberto, sendo esse encaminhado via e-mail aos funcionários do setor de cobrança da empresa. Com a pesquisa, ficou evidente que a empresa possui uma política de cobrança para os clientes inadimplentes, sendo essa baseada em um cronograma de atividades em que é mensurada a quantidade de clientes contatados nas ações de cobrança, apresentando uma efetividade de 95,51% nos contatos na espécie de planos familiares no ano de 2015.

Palavras-Chave: Inadimplência. Cobrança. Unimed Encosta da Serra.

ABSTRACT

The access to credit has created possibilities for natural people to acquire goods or to consume something that is necessary to their personal satisfaction. The available resource for this consumption is inserted in the diverse forms of payment, such as credit card, check, financing, loan, which many times go beyond their capacity of payment. Besides the easy access to credit, factors like the bad management of the familiar budget and the increase of unemployment also contribute to the increase of default in the country, making this issue of extreme relevance to the companies. As a result, the present study has the analysis of the results with the charge of the defaulters of the familiar kind at Unimed Encosta da Serra in 2015 as the main goal. An open questionnaire was applied in order to obtain the results of the research, being this one directed via e-mail to the employees from the charging sector of the company. From this research, it became evident that the company has politics of charge to its defaulters, which is based in a chronogram of activities in which the amount of contacted clients in the charging actions is measured, presenting an effectivity of 95,51% in the contacts in the kind of familiar plans in the year of 2015 .

Key-words: Default. Charge. Unimed Encosta da Serra.

³⁷ Acadêmica do Curso de Graduação Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat - Taquara-RS. mariane_hack@yahoo.com.br

³⁸ Professor Orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. jmw@faccat.br

1 INTRODUÇÃO

O aumento do desemprego e a grande oferta de crédito, aliado ainda à falta de planejamento financeiro por parte das famílias, têm contribuído para o aumento da inadimplência nos últimos anos. A cada momento, embora o consumo aumente, não ocorre um crescimento proporcional da renda. Sendo assim, alguns compromissos podem superar a capacidade de pagamento e não serem pagos, causando a inadimplência.

Dentre os compromissos a serem elencados para pagamento, a fatura do plano de saúde acaba, por muitas vezes, ficando de lado, principalmente em casos em que não se faz necessário o uso do serviço naquele momento, gerando, dessa forma, a inadimplência para esse setor, fazendo-se imprescindível a administração dos recebíveis e a cobrança dos títulos inadimplidos.

A empresa pesquisada é uma Cooperativa de trabalho médico fundada em 16 de junho de 1993 na cidade de Taquara, com o objetivo de gerar trabalho aos médicos da Região. A Unimed Encosta da Serra possui atuação nas cidades de: Taquara, Parobé, Igrejinha, Três Coroas, Gramado, Canela, Sapiranga, Araricá, Nova Hartz, Rolante, Riozinho, São Francisco de Paula, Jaquirana e Cambará do Sul. A Figura 1 apresenta o mapa das cidades da área de atuação da Unimed Encosta da Serra:

Figura 1: Mapa da Área de Atuação da Unimed Encosta da Serra



Fonte: Mapa fornecido pela empresa pesquisada.

Atualmente, a Cooperativa é composta por mais de 200 médicos Cooperados, 140 colaboradores e a rede de atendimento à disposição dos clientes nos 14 municípios de sua área de ação. Entre as soluções em saúde oferecidas pela Cooperativa estão os planos familiares, empresariais, Medicina do Trabalho, Área Protegida e SOS Unimed. O atendimento conta com o apoio dos médicos cooperados, hospitais credenciados, prestadores de serviço, empresas parceiras e estrutura própria, que inclui dois Pronto Atendimentos (Região das Hortênsias, em Gramado, e Vale do Paranhana, em Taquara), um Centro de Atendimento (em Igrejinha) e um Núcleo de Atendimento (em Parobé).

A gestão da Cooperativa é realizada pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva, que é composta por Presidente, Vice-Presidente, Conselheiros da Microrregião Chuvisqueiro, Sede, Serra, Hortênsias e Paranhana, composta também pelos Diretores Administrativo, Técnico e de Desenvolvimento. A Cooperativa possui também os Conselho Fiscal e Conselho Técnico-Disciplinar, todos compostos por médicos Cooperados da organização.

A Unimed Encosta da Serra possui como princípios em seu Planejamento Estratégico a missão de assegurar soluções em saúde com serviços de excelência, valorizando o trabalho médico. Com a visão de ser centro de excelência em soluções em saúde dentro da sua área de ação, com autonomia sustentável, atingindo 60.000 usuários, norteia-se pelos valores Ética, Flexibilidade, Atitude, Inovação, Dedicção Cooperativista e Responsabilidade Socioambiental em suas ações.

Para a empresa, a gestão da inadimplência representa não só a recuperação de valores, mas também a retenção desses clientes, pois, uma vez que ignorada a importância ao pagamento das faturas do plano de saúde, entende-se que esse cliente não faz uso dos serviços com frequência, o que indica ser um cliente em potencial. Dessa forma, faz-se indispensável o acompanhamento financeiro da carteira de clientes, não só devido a sua importância com relação ao fluxo de caixa, mas também evitando a evasão de clientes por falta de pagamento, o que poderá acarretar no cancelamento do contrato.

Com relação ao cancelamento do contrato por inadimplência, faz-se imprescindível que a empresa realize o controle dos inadimplentes com mais de 60 dias, visto que posterior a esse prazo mediante cláusula contratual e conforme determinação da ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar – o cliente poderá ter o seu contrato rescindido por falta de pagamento. A ausência do acompanhamento desses clientes poderá gerar custos à Operadora, uma vez que o cliente ainda poderá utilizar os serviços, mesmo sem o pagamento das faturas.

Outro ponto a ser observado é a geração de faturas desnecessárias para o cliente

inadimplente, visto que a geração excedente também poderá ocasionar custos desnecessários à empresa. Com isso, entende-se que a relevância da pesquisa é de extrema importância, tanto para o meio acadêmico para aprimoramento do assunto, quanto para o empresarial devido aos riscos que a falta de políticas de cobrança acarreta nas empresas em geral e, em específico, para as operadoras de planos de saúde em que a regulamentação prevê a rescisão do contrato por inadimplência.

O estabelecimento de políticas de cobrança é essencial para o controle dos recebíveis da empresa, independente do seu ramo de atividade. Por meio desse controle, a empresa consegue programar o seu fluxo de caixa, bem como também identificar o perfil dos inadimplentes, definindo, assim, com mais efetividade as ações e o período em que deverá ocorrer, garantindo a eficácia do processo.

Visto isso, o presente estudo tem como principal objetivo analisar os resultados obtidos com a cobrança de clientes inadimplentes da espécie familiar no ano de 2015 na Unimed Encosta da Serra, bem como também identificar a política de cobrança utilizada, analisar a eficácia desse processo e também identificar de que forma a Cooperativa cumpre as exigências para o cancelamento de contratos por inadimplência. Por fim, o estudo tem como seguinte questionamento: *Quais os resultados obtidos com a cobrança de clientes inadimplentes da espécie Familiar no ano de 2015 na Unimed Encosta da Serra?*

Por fim, o presente artigo está estruturado em seis capítulos, em que o primeiro abrange o conceito de inadimplência e a classificação de clientes inadimplentes. O segundo capítulo aborda as políticas de cobrança pelo ponto de vista de diferentes autores. O capítulo seguinte explora a regulamentação existente para o cancelamento de contratos de planos de saúde, sendo esse específico para Operadoras de planos de saúde e regulamentado pela ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. Na sequência, foi descrita a metodologia utilizada para a pesquisa e, por fim, a análise dos resultados obtidos e as considerações finais.

2 INADIMPLÊNCIA

Segundo Martin (1997), inadimplência é o termo mais comum para referenciar a falta de pagamento, sem considerar os motivos ou causas. O termo inadimplência, aos poucos, foi substituindo o termo “calote” em razão da maior abrangência. Pode-se denominar inadimplência qualquer dívida que tenha passado de seu vencimento, o que acaba demonstrando o atraso no pagamento ou a falta dele.

A inadimplência é um fator importante na economia, pois surge de várias formas: desemprego, má administração, atraso do pagamento salarial, cartão de crédito, financiamentos, entre outros. Formas essas que acarretam uma série de implicações socioeconômicas oriundas dessa questão quando se observa no país um consumismo financiado.

De acordo com Santos (2012), o pacote de medidas econômicas implantadas com o Plano Real contribuiu para a redução da inflação. Como medida de controle, o governo brasileiro adotou estratégias, que possibilitaram a abertura gradual do mercado, aumentando a concorrência e, por consequência, a redução de preços. Com isso, os consumidores beneficiados com a redução de preços passaram a adquirir bens alimentícios e bens duráveis, como eletrodomésticos, eletrônicos, veículos, utilizando recursos de renda própria ou fontes alternativas de recursos, como os limites de conta ou o cartão de crédito.

O uso desenfreado em decorrência da grande oferta de crédito, aliada à má administração do orçamento familiar contribuíram para o aumento da inadimplência no país. Conforme pesquisa realizada pela Serasa (2016), a má organização do orçamento familiar ocupa o segundo lugar entre os principais motivos de inadimplência, com o índice de 17% sobre os entrevistados. Em primeiro lugar na pesquisa está o desemprego, com a representatividade de 26% entre os entrevistados. Ainda conforme Serasa (2016), a representação do índice ressalta o cenário econômico em que o país se encontra, sendo esse o resultado mais expressivo da inadimplência desde 2012.

Por conseguinte, as empresas buscam a determinação do risco de inadimplência, sendo essa uma das principais preocupações na administração, tendo em vista que poderão gerar a ocorrência de perdas financeiras que, por conseguinte, poderão prejudicar a liquidez (capacidade de honrar dívidas) e a captação de recursos.

Para a gestão da inadimplência, Santos (2012) defende a importância de classificar os clientes inadimplentes para o controle das provisões financeiras, classificando-os em três categorias:

O **mau pagador** é o tipo de cliente que se recusa a pagar, está sempre procurando fugir do contato do cobrador.

O **mau pagador ocasional** é o cliente que ocasionalmente deixa de cumprir com seus compromissos, diante de circunstâncias adversas e temporárias. O que o diferencia do mau pagador é a intenção de pagar a dívida.

O **devedor crônico** é o devedor que sempre atrasa, mas acaba pagando suas dívidas. Nesse caso, o principal motivo do atraso nos pagamentos é a má administração dos recursos.

Segundo o autor, esse tipo de classificação propiciará a gestão de caixa da empresa em decorrência do descasamento entre entradas e saídas de caixa que, caso não controladas, forçam empresas a tomar empréstimos de terceiros para pagamento das obrigações.

Blatt (2000) confirma também a estratégia de classificação de devedores, em que uma boa política de cobrança está em contemplar abordagens diferentes, conforme o perfil do devedor. Em clientes que tenham o mesmo perfil, devem ser abordados da mesma forma, indicando assim uma uniformização do processo.

3 POLÍTICAS DE COBRANÇA

Conforme Gitman (2001, p.530), “As políticas de cobrança da empresa são os procedimentos para cobrar duplicatas a receber quando elas vencem”. Segundo o autor, para a administração do recebimento de títulos em atraso, são utilizadas técnicas usuais de cobrança pelas organizações que se intensificam conforme o período de atraso aumenta.

Gomes (2013) ressalta que, assim como em outras atividades, faz-se necessário também na área de cobrança o seu planejamento e que além de estabelecer políticas de cobrança, a empresa precisa praticá-la fielmente. O autor afirma ainda que as políticas de cobrança precisam estar inseridas no Planejamento Estratégico da empresa, cabendo a avaliação dos resultados positivos/negativos, negativos/negativo e positivos/positivos. Gomes (2013, p. 132) os descreve da seguinte forma:

- **Positivos/negativo:** Quando a empresa consegue receber o valor, mas perde definitivamente o cliente;
- **Negativo/negativo:** Quando a empresa não recebe e ainda perde o cliente;
- **Positivos/positivo:** Quando a empresa recupera o valor e o cliente.

Dessa forma, faz-se necessário que a empresa avalie os seus resultados, bem como também no estabelecimento das políticas o seu foco para os profissionais da área de cobrança. As políticas de cobrança determinam todos os passos a serem seguidos assim que identificada a inadimplência. Para Gitman (2001), as técnicas mais utilizadas são:

Cartas – Após determinado dias de atraso, a empresa encaminha ao cliente uma carta com a intenção de avisar sobre a falta de pagamento do título vencido. Caso a inadimplência permaneça dentro de alguns dias, uma nova carta mais enfática é encaminhada.

Telefonemas – Se não houve resultado com o envio das cartas, um telefonema poderá ser dado, para que seja negociado o pagamento mais de forma pessoal ao cliente. O autor sugere que, caso sejam apresentadas desculpas, um acordo com a prorrogação do pagamento seja feito.

Já Santos (2012, p. 244) defende essa técnica da seguinte forma:

O contato telefônico constitui uma das primeiras ações do gestor de cobrança para a regularização do pagamento de dívidas. Antes de efetuar a ligação, é importante que o gestor de cobrança esteja com todas as informações relevantes do cliente, quer sejam: - Dados cadastrais; - pessoa(s) de contato; - Objetivo da conversa; - Histórico de crédito com informações de limites, empréstimos, frequência de utilização de limites, valores médios de utilização de crédito, outras modalidades de financiamentos contraídos, garantas vinculadas, perfil de pagamento etc; - Mapa de acompanhamento atualizado com a posição do cliente.

Para o autor, no contato telefônico devem ser elaboradas as questões a serem abordadas sobre a pendência e propostas de regularização do crédito.

Visitas Pessoais – As visitas pessoais podem ser uma forma eficaz de cobrança, fazendo com que o cliente efetue o pagamento no ato da visita.

Agências de Cobrança – É quando a empresa entrega as contas não cobradas a uma agência de cobrança ou a um advogado para que o faça. Nesse caso, a cobrança de comissões costuma ser elevada.

Para Santos (2012), é necessário que os credores avaliem a relação custo/benefício para verificar se valores gastos associados à cobrança externa não extrapolam os valores a serem recuperados. Ressalta também a necessidade de verificação de referências sobre o trabalho prestado pela agência, indicando percentuais de sucesso na recuperação de valores.

Blatt (2000, p.47) faz também a seguinte avaliação sobre as empresas de cobrança: “[...] algumas empresas de cobrança fazem abordagem do devedor de forma ilegal, podendo gerar responsabilidade legal de quem contratou a empresa de cobrança”. Dessa forma, a empresa que contrata o serviço das agências de cobrança deve ter conhecimento sobre a idoneidade desta terceira.

Ação Legal – Essa é a medida mais extrema das ações de cobrança, é utilizada quando todas as outras possibilidades já foram esgotadas. A ação pode forçar o devedor a ir à falência, reduzindo assim a possibilidade de receber seus valores em atraso.

Para Blatt (2000), o processo judicial é uma boa alternativa de cobrança, porém, nos casos de falência, a chance de recebimento dos valores é baixa. Com isso, percebe-se a importância da agilidade no processo de cobrança, pois, quanto mais tarde inicia-se o

processo, mais demorado será o recebimento dos valores inadimplidos. Em contrapartida, quanto antes o contato for efetuado com o cliente, menos problemas terá relacionados à inadimplência.

Faz-se necessário, também, que o profissional de cobrança conheça as normas e rotinas utilizadas pela empresa e que, segundo Silva (2013, p. 163), “[...] deverão prevalecer a ética, o profissionalismo e o respeito à legislação do País”.

De acordo com o Art. 42 da Lei 8.078/90, de 11 de setembro de 1990 do Código de Defesa do Consumidor o profissional de cobrança, não deverá expor o devedor ao ridículo, nem o submeter a ameaças, constrangimentos ou repressão, sob o risco de responder civil e criminalmente por esses atos, com a possibilidade de penas de multas, indenizações e até detenção.

Para Blatt (2000, p. 13), a cobrança deve ser tratada como seriedade por parte do credor:

O que significa seriedade em cobrança? Significa estabelecer políticas e procedimentos que ajudarão o credor a tomar decisões rápidas e facilmente, comprometer-se a treinar os funcionários, assegurar-se de que os clientes entendam seus termos e intenções, e utilizar adequadamente os instrumentos e serviços disponíveis.

Dessa forma, o autor reforça a ideia de que, se credor tratar as contas a receber com disciplina e seriedade, os clientes também o farão da mesma forma. Caso contrário, o credor estará propiciando margem para que o devedor utilize isso a seu favor.

Blatt (2000) afirma ainda que o principal objetivo da política de cobrança são as regras dos procedimentos adotados pela empresa. E que essas devem determinar clareza com relação aos prazos e cada atitude dos cobradores, o que exige também a oferta de treinamento contínuo desses profissionais.

Para Gomes (2013, p. 131), a cobrança com pessoal próprio oferece vantagens e desvantagens, dentre elas:

- Os cobradores são mais comprometidos com a empresa, seguem as diretrizes da cobrança estabelecida pela empresa, buscando recuperar o cliente;
- Os resultados são rapidamente conhecidos, as mudanças de rota são mais facilmente determinadas diante de uma necessidade.
- São elevados os custos de manutenção da equipe de cobrança, e toda a empresa não objetiva a cobrança, ou seja, ela é uma atividade secundária, inversamente do que ocorre em uma empresa especializada em cobranças, que poderá ser paga por resultado, de forma comissionada.

O autor ressalta a importância da cobrança com colaboradores internos, uma vez que o profissional estará mais engajado com a empresa e demonstrará mais interesse na negociação, considerando que o cliente poderá momentaneamente estar inadimplente, mas, assim que regularizada a situação, continuará com a parceria de negócio. Gomes (2013, p. 130) ressalta que: “Se a cobrança foi dura, desrespeitosa, é certo que não voltará mais a comprar de nossa empresa”.

Para o autor, a área de cobrança deve ser entendida com positividade, como sendo essa uma oportunidade de conhecer mais o cliente, procurando compreender o motivo da inadimplência. Gomes (2013, p. 131) afirma que:

Uma boa cobrança costuma ajudar fidelizar o cliente. Juntos podem encontrar uma solução, mas somente será possível se houver respeito, cordialidade, responsabilidade e vontade de resolver o problema surgido, a inadimplência.

Dessa forma, segundo o autor, a área de cobrança também possui atuação na retenção de clientes, demonstrando interesse na recuperação de valores e também com foco no problema do cliente.

4 REGULAMENTAÇÃO SOBRE A INADIMPLÊNCIA NAS OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE

As operadoras de planos de saúde são regulamentadas pela ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar –, criada a partir do setor específico do Ministério da Saúde. Conforme dados da ANS (2016), o segmento de planos de saúde começou a se desenvolver, no Brasil, nas décadas de 40 e 50, quando as empresas do setor público reverteram recursos próprios e de seus empregados para financiar ações de assistência à saúde. A ANS nasceu pela Lei nº. 9961 de 28 de janeiro de 2000, como instância reguladora de um setor da economia sem padrão de funcionamento.

Conforme Lei nº. 9961/00 de 28 de janeiro de 2000 dispõe:

Art. 3º A ANS terá por finalidade institucional promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regulando as operadoras setoriais, inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores, contribuindo para o desenvolvimento das ações de saúde no País.

Com a falta de estrutura dos serviços públicos de saúde, a procura pelos planos de saúde cresceu rapidamente, determinando a necessidade de regulamentação. Com isso, as

regras para o funcionamento do setor de saúde suplementar foram definidas após a Lei 9.656/98 de 3 de junho de 1998, instituindo garantias aos usuários, tais como: regulação dos reajustes, rescisão de contrato, coberturas, entre outros.

No que tange à rescisão de contratos individuais por parte da operadora de planos de saúde, a Lei 9.656/98 de 3 de junho de 1998 dispõe conforme artigo 13:

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

O cancelamento do contrato por parte da operadora poderá ocorrer, conforme disposto, por fraude ou pela falta de pagamento da mensalidade por um período superior a 60 dias, consecutivos ou não, nos últimos doze meses de vigência do contrato. A rescisão por inadimplência somente poderá ocorrer caso o usuário seja comprovadamente notificado até o quinquagésimo dia de inadimplência.

Conforme a ANS (2015), a notificação formal de que trata no artigo 13, Parágrafo II da Lei 9.656/98 de 3 de junho de 1998, e de acordo com a Súmula nº. 28 de 30 de novembro de 2015 estabelecem que na notificação tenha informações como: a identificação da operadora, do beneficiário, além do plano de saúde contratado, o número de dias de inadimplência e consequências, caso o beneficiário deixe de pagar o boleto durante 60 dias consecutivos, ou não, dentro dos últimos 12 meses de contrato.

A notificação pode ser efetuada via postal ou via meios próprios da operadora. No caso da notificação via postal, conforme consta na Súmula nº. 28 de 30 de novembro de 2015, a notificação deve ser feita via carta com aviso de recebimento a ser entregue no endereço do consumidor contratante. Nesse caso, presume-se até prova em contrário que o contratante foi notificado, não sendo necessária a assinatura desse no comprovante de recebimento. Caso a notificação seja efetuada por meios próprios da operadora, por meio de um representante da organização, essa deve se dar em mãos do titular contratante.

5 METODOLOGIA

O método de procedimento utilizado no presente estudo foi o monográfico e o método de abordagem da pesquisa, o dedutivo, o que segundo, Marconi e Lakatos (2009), esclarecem algo já predito a partir de teorias e leis já existentes, partindo do geral para o particular.

O estudo tem abordagem qualitativa e é de natureza exploratória, que, conforme Gil (1991, p.45), “Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

O procedimento técnico de pesquisa adotado é o estudo de caso, que, segundo Yin (2015 p. 4), “[...] um estudo de caso permite que os investigadores foquem um ‘caso’ e retenham uma perspectiva holística e do mundo real [...]”.

O universo correspondente da pesquisa foi o departamento financeiro da Unimed Encosta da Serra, composto por seis pessoas, sendo esse segmentado em Contas à Pagar e Cobrança, correspondendo, dessa forma, como amostra da pesquisa a área de Cobrança, composta por dois colaboradores. A pesquisa tem como método o não probabilístico, devido à facilidade e acesso dos dados por parte da pesquisadora e também por não serem representativos os dados estatísticos com relação ao tipo de pesquisa utilizado.

Colaborando para a coleta de dados para a pesquisa, o instrumento utilizado foi um questionário, composto por 10 perguntas abertas, encaminhado via e-mail no dia 22 de junho e retornando com as questões respondidas no dia 23 de junho. O tempo despendido para responder as questões foi de aproximadamente 50 minutos.

O questionário foi submetido a um pré-teste, para verificar se as perguntas estão coerentes e claras, o que garantiu a eficácia do instrumento. Para Gil (2010, p. 108), o pré-teste “[...] está centrado na avaliação dos instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente o que pretendem medir”.

O termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) foi assinado pelos respondentes, o que trouxe informações e esclarecimentos, auxiliando-os em participar ou não da pesquisa, assumindo, dessa forma, a responsabilidade diante da pesquisa, o que garante a preservação dos seus direitos, assegurando o sigilo e a privacidade quanto à identidade, não expondo o nome dos respondentes.

O desenvolvimento da pesquisa também é de âmbito documental, pois utiliza como base dados secundários da empresa pesquisada, como documentos internos e relatórios.

6 ANÁLISE DOS DADOS

O questionário aplicado ao setor de cobrança da Unimed Encosta da Serra procurou abordar questões que tratem do melhor entendimento dos métodos e ações de cobrança, analisando, dessa forma, os resultados obtidos. Em relação às políticas de cobrança utilizadas e tratamento da inadimplência da espécie familiar no ano de 2015, questionou-se “quais as

políticas de cobrança utilizadas para a espécie de clientes familiar para o combate à inadimplência?”. Como resposta, os respondentes relacionaram a seguinte política: para 10 dias de atraso nos pagamentos, envia-se uma mensagem via SMS ao cliente; para 25 dias de atraso, faz-se contato com cliente por meio de e-mail ou telefonema; com 30 dias de atraso, é encaminhada uma Carta com AR (Aviso de Recebimento) via correio; com 60 dias de atraso, é realizada a retenção do cliente por meio de um contato via e-mail ou telefonema, sendo esse mais enfático com relação ao cancelamento do contrato após 60 dias de atraso nos pagamentos; e, por fim, o cancelamento do contrato entre 60 e 65 dias de atraso.

Dessa forma, fica evidente que a organização da empresa perante a administração das políticas de cobrança, sendo essas estipuladas conforme prazos do cronograma, que, conforme já previstas por Gitman (2001), cita como principais técnicas de cobrança: Cartas; Telefonemas; Visitas Pessoais; Agências de Cobrança e por fim Ação Legal, quando não esgotadas as outras possibilidades. Blat (2000) menciona também que as políticas de cobrança devem ser claras e objetivas com relação aos prazos.

A segunda pergunta questionou sobre os objetivos do controle da inadimplência. Os respondentes mencionaram como principal a redução dos atrasos nos pagamentos dos títulos, fazendo com que sejam resgatados os valores em aberto por meio das ações de cobrança, garantindo a saúde financeira da Cooperativa. Foi mencionado também o foco na retenção de clientes por meio das ações de cobrança, fazendo com que esse permaneça com o seu plano de saúde, contribuindo para o alcance da visão da empresa, que é chegar a 60.000 usuários. A retenção de clientes na cobrança, conforme Gomes (2013) atua de forma a fidelizar o cliente, em que cobrador e credor podem encontrar juntos uma melhor solução para resolver o problema em questão: a inadimplência.

Para o acompanhamento da inadimplência, respondendo à terceira pergunta do questionário, os respondentes informaram que o setor possui um cronograma de atividades em que é monitorado diariamente, relacionando os clientes inadimplentes e efetuando as ações previamente definidas. Dentre as atividades realizadas pela empresa para a cobrança de clientes inadimplentes da espécie familiar, de acordo com o Quadro 1 - Controle de cobrança da espécie Familiar 2015, a ação mais efetiva é a ligação com 25 dias que, em 2015, apresentou uma recuperação de 1.718 clientes quando comparado à ação posterior, que é o envio da Carta AR. Quando comparado a ação do envio da notificação via Carta AR à ação posterior de contato de retenção, a recuperação foi de 1.567 clientes. As ações de envio de SMS com 10 dias de inadimplência e o Contato de retenção possuem respectivamente a efetividade de recuperação de 1.560 e 1.170 clientes.

Quadro 1 - Controle de cobrança espécie Familiar 2015

SMS 10 dias	Ligação 25 dias		Carta AR 30 dias		Contato Retenção 60 dias		Clientes Cancelados	Valor fatura contratos cancelados	Títulos Faturados	Valor Faturamento
Total de clientes	Total em aberto	Total de clientes	Total em aberto	Total de clientes	Total em aberto	Total de clientes				
6298	R\$ 1.315.424,75	4738	R\$ 865.993,09	3020	R\$ 315.596,30	1453	283	R\$ 73.067,56	63870	R\$ 26.974.194,11

Fonte: Planilha Controle Cobrança FAM fornecido pela empresa pesquisada.

Conforme planilha apresentada, quando comparado à quantidade de títulos faturados, atrasou o pagamento das faturas o equivalente a 6.298 clientes em 2015 com 10 dias após o vencimento das faturas, representando 9,86% sobre o faturamento. Desses que atrasaram apenas 283 clientes tiveram seus contratos rescindidos por inadimplência, representando 4,49%, e que, quando comparado à quantidade de faturas emitidas, representa 0,44% dos títulos faturados.

Na quarta questão foi questionado aos respondentes de que forma é mensurado o controle da inadimplência. Como resposta, os colaboradores informaram que a Cooperativa possui planilhas de acompanhamento das ações com as quantidades de clientes contatados e também indicadores que mensuram a inadimplência.

Na quinta pergunta do questionário, procurou-se abordar com relação à padronização dos contatos. Os respondentes informaram que possuem um padrão de contato, sendo esse sempre aberto para negociação da pendência, demonstrando preocupação com o cliente que está com a fatura em aberto, oferecendo-lhe alternativas para quitação do débito. O contato é realizado sempre de forma cordial, procurando não expor ou constranger o cliente pelo atraso no pagamento.

Para os casos extremos, em que as ações de cobrança não obtêm retorno do cliente com relação aos pagamentos das faturas, foi questionado, na sexta pergunta, de que forma é realizado o cancelamento do contrato por inadimplência e de que forma é controlado, obtendo-se a seguinte resposta:

O cancelamento do contrato é feito após 60 dias de inadimplência, sendo antes feitas todas as ações do cronograma para a retenção e cobrança dos valores em aberto. Para isso é necessário o retorno da carta AR, confirmando o recebimento do aviso de inadimplência pelo cliente. Após isso se cancela o plano, os valores em aberto são registrados em cartório, bem como o registro do devedor no SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) e SERASA.

Os respondentes ressaltaram ainda que, após esse processo, os títulos inadimplidos são encaminhados para uma empresa de cobrança terceirizada, para uma última tentativa de

recuperação dos valores, sendo esses controlados por meio do sistema de planilhas utilizadas pela Cooperativa. De acordo com a pesquisa, a empresa encaminha para a terceirizada somente os títulos não recuperados após as tentativas de cobrança, esgotadas nas demais ações de cobrança.

De acordo com Santos (2012), faz-se necessário que a empresa avalie o custo benefício desse serviço, verificando se os valores gastos associados à cobrança externa não excedem os valores recuperados. Por isso, a empresa possui contrato com a empresa de cobrança com remuneração somente pelo valor recuperado, ou seja, para os casos em que não há negociação acordada não será cobrado da Unimed Encosta da Serra. Conforme relatado na pesquisa, essa preocupação deu-se devido a serviços fornecidos por outras empresas em que a remuneração era comissionada conforme a demanda de títulos encaminhados para cobrança, independentemente do resultado do valor recuperado.

Quando questionados sobre as exigências feitas pela ANS com relação ao cancelamento de contratos na sétima pergunta do questionário, os respondentes informaram que a Unimed Encosta da Serra o faz por meio do envio da carta com o Aviso de Recebimento (AR), em que retornando assinado à Cooperativa, o contrato é encaminhado para cancelamento. Os contratos com 60 dias consecutivos de inadimplência, então, são cancelados, sendo desconsiderados os 60 dias intercalados de atraso no período de 12 meses, uma vez que seria de difícil controle e também ocasionaria a exclusão de muitos clientes. Dessa forma, a empresa atende às exigências impostas pela ANS que, conforme dispõe no artigo 13, da Lei 9.656/98 de 3 de junho de 1998:

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

A rescisão dos contratos da espécie familiar por inadimplência é realizada somente após retorno do AR – Aviso de Recebimento – com a notificação da inadimplência das faturas do plano de saúde. Para os casos em que a notificação retorna sem o recebimento por parte do contratante, a empresa relatou que encaminha os valores pendentes a cartório, em que são realizadas novas cobranças ao devedor. Caso, ainda assim, não obtenha retorno à cobrança, ela é protestada e, assim, cancelada por protesto seguido de edital.

A empresa também possui o controle do faturamento para com esses clientes em que, após a terceira fatura inadimplente, o faturamento é bloqueado, não sendo geradas novas faturas, o que poderia ocasionar custos desnecessários para a Operadora de um cliente que já possui títulos em aberto e que poderá ter o seu contrato rescindido. Esse processo, porém, conforme descrito pelos respondentes é realizado manualmente, podendo gerar falhas.

Por final, abrangendo a nona e décima questões, quando questionados sobre os índices de inadimplência, os respondentes informaram que, no ano de 2015, a Unimed Encosta da Serra obteve o percentual de 0,27% de inadimplência na espécie familiar sobre o total faturado, sendo recuperado o valor de R\$ 1.242.357,19 por meio das ações de cobrança, número esse que representa a retenção de 6.015 clientes no somatório das ações de cobrança de 2015.

Resultados esses que são considerados satisfatórios pela empresa, o que apresenta que a efetividade da cobrança em 2015 foi de 95,51% na recuperação de inadimplentes da espécie familiar.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

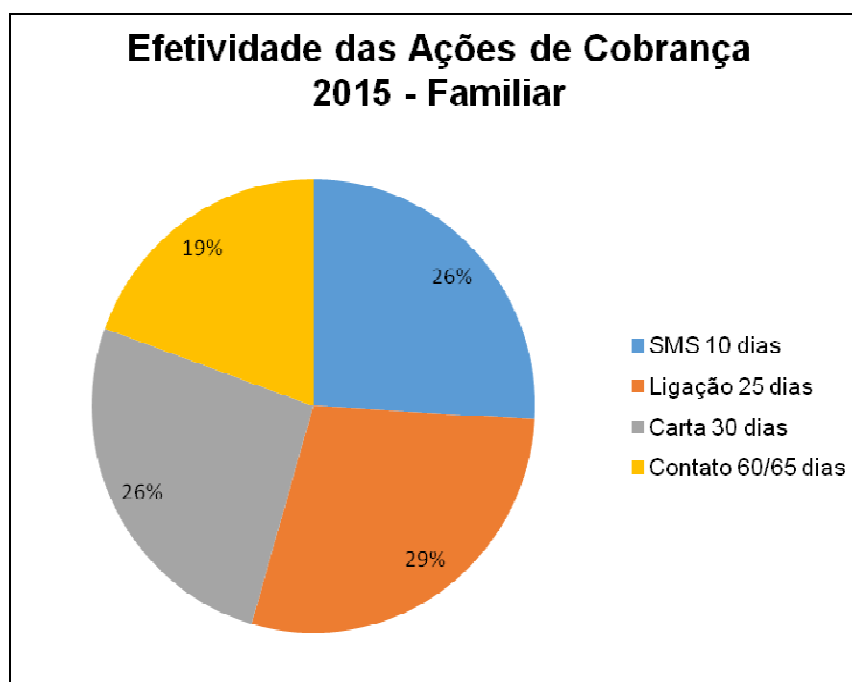
O estudo da inadimplência tem-se destacado cada vez mais devido ao aumento das dívidas da população em geral ocasionado pela crise econômica que o país está enfrentando. Todavia, ainda há pouca bibliografia disponível para a pesquisa do assunto tratado. Em geral, esse assunto está mais relacionado à área contábil e fica evidente a necessidade do estudo e aplicação pela gestão da empresa com relação ao estabelecimento de métodos e procedimentos de cobrança de inadimplentes. Em geral, as empresas preocupam-se em adquirir clientes, com foco nas vendas, porém, por muitas vezes, não é acompanhado a carteira de clientes inadimplentes.

Para a empresa em questão, o estudo e acompanhamento da inadimplência refletem não só na saúde financeira da empresa, no aporte do fluxo de caixa, como também na permanência dos clientes com plano de saúde ativo. Partindo do pressuposto de que para esse setor os clientes inadimplentes são considerados clientes em potencial, pois, uma vez que ocorre o atraso nos pagamentos, considera-se que o cliente não necessita ou não faz uso dos serviços prestados pela Cooperativa. Com isso, fica evidente que o cliente inadimplente é de extrema importância, pois, como não há a utilização dos serviços, o seu custo de permanência é baixo, cabendo dessa forma a retenção dele.

Por meio do estudo realizado ficou evidente a utilização dos processos de cobrança já pesquisados anteriormente no referencial teórico, como o uso de ações por meio de ligações, cartas, e-mails e SMS. Ações essas que são estabelecidas conforme cronograma de cobrança, com prazos estipulados e analisados previamente. A análise de efetividade dessas proporciona o seu acompanhamento, podendo futuramente a empresa reduzir o número de ações caso essas não apresentem uma efetividade relevante ao seu custo de realização, ou até mesmo adotando novos métodos de cobrança.

Por meio dos dados fornecidos pela empresa, a ação mais efetiva dentre as ações utilizadas é a ligação com 25 dias de atraso, o que, conforme o Gráfico 1 – Efetividade das Ações de Cobrança 2015 – Familiar, elaborado pela pesquisadora, demonstrou que, no ano de 2015, houve uma efetividade de 29% nos contatos feitos aos clientes com 25 dias de atraso.

Gráfico 1 – Efetividade das Ações de Cobrança 2015 – Familiar



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

As ações de envio de SMS e Carta AR apresentam percentuais iguais de 26% na efetividade dos contatos, o que demonstra a representatividade das ações perante o cronograma de cobrança utilizado pela cobrança. Por fim, a ação menos efetiva é o contato de retenção, realizado entre 60 e 65 dias, o que pode ser considerado devido ao seu curto prazo para retorno e também pelo número de dias que a dívida apresenta, em que nessa fase o inadimplente possui 3 faturas em aberto.

Na empresa pesquisada, o setor de cobrança faz o acompanhamento dos inadimplentes desde a sinalização do atraso com 10 dias até o último contato com 60 dias antes do cancelamento do contrato por inadimplência.

Conforme dados apresentados com relação à efetividade dos contatos de cobrança, a Cooperativa apresenta bons resultados na efetividade da cobrança de clientes em que, por meio das diversas ações existentes, consegue recuperar os títulos inadimplidos e reter clientes. Na pesquisa, ficou claro também que a empresa pesquisada também possui controle sobre os cancelamentos de contratos por inadimplência e que cumpre com as determinações estabelecidas pela ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. A Cooperativa utiliza como método para cancelamento de contratos por inadimplência a notificação via carta AR (aviso de recebimento) assinada. Caso essa retorne sem o recebimento do remetente, as faturas do cliente são encaminhadas para registro em cartório e o contrato é cancelado somente com retorno do protesto do título. Esse processo torna-se oneroso à empresa, uma vez que há custas de envio e registro do cartório. Além das custas, esse processo torna o controle manual, fazendo com que sejam acompanhados os registros semanalmente, o que está mais sucessível a falhas.

Como sugestão de melhoria, a empresa poderá rever o serviço de entrega da notificação, verificando, dessa forma, custos do serviço e também garantindo a assertividade da entrega nos locais de difícil acesso e também efetuando mais de três tentativas de entrega, número esse que é o máximo de tentativas que os Correios realizam. Outro ponto que poderá ser revisto pela empresa é de automatizar o processo de bloqueio de faturamento, o que atualmente é realizado manualmente, assim que identificados os clientes com inadimplência superior a 60 dias. Esse processo poderá ser parametrizado pela área de Tecnologia da Informação para que o sistema efetue o bloqueio assim que identificado o cliente com faturas acima de 60 dias inadimplente.

Sendo assim, percebeu-se que é de extrema importância a definição de políticas de cobrança, pois, para a empresa pesquisada, além da recuperação de valores, a cobrança atua como forma de retenção de clientes, evitando, assim, o cancelamento do contrato por falta de pagamento.

REFERÊNCIAS

ANS. *ANS edita regras para rescisão ou suspensão por inadimplência*. 2015. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/sala-de-imprensa/releases/consumidor/3149-ans-edita-regras-para->

rescisao-ou-suspensao-por-inadimplencia?highlight=WyJzXH UwMGZhbXVsYSJd> Acesso em: 27 mar. 2016.

_____. *Histórico*. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/aans/quem-somos/historico>> Acesso em 27 mar. 2016.

_____. *Súmula Normativa Nº 28, de 30 de novembro de 2015*. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=rw&ancora=&id=MzEzOA==>> Acesso em: 27 mar. 2016.

BLATT, Adriano. *Cobrança por telefone negociação com inadimplentes*. São Paulo: Nobel, 1999.

_____. *Cobrança: dicas práticas para cobrar e combater a inadimplência*. 3. ed. São Paulo: Editora STS, 2000.

BRASIL. *Lei que dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências*. Lei nº 8.078/90, de 11 de setembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 de set. de 1990.

_____. *Lei que cria a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS e dá outras providências*. Lei nº 9961/00 de 28 de janeiro de 2000. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 de jan. de 2000.

_____. *Lei dos planos e seguros privados de assistência à saúde - Lei nº 9656/98*, de 3 de junho de 1998. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 03 de jun. de 1998.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira – essencial*. 2. ed. Porto Alegre: Bockman, 2001.

GOMES, Carlos Roberto. *Gestão de crédito e cobrança: introdução à gestão de riscos: ênfase em cadastro, crédito e cobrança*. 1 ed. Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Editora Viena, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTIN, Célio Luiz Müller. *recuperação de créditos: estratégias e soluções para a inadimplência*. São Paulo: Érica, 1997.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Jose Odálio dos. *Análise de crédito: empresas, pessoas, físicas, varejo, agronegócio e pecuária*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SERASA. *Inadimplentes batem recorde histórico: 59 milhões começam o ano no vermelho*. Disponível em: <<http://www.serasaconsumidor.com.br/inadimplentes-batem-recorde-historico-59-milhoes-comecam-o-ano-no-vermelho/>> Acesso em: 12 mar. 2016.

SERRA, Unimed Encosta da. *Quem somos*. Disponível em: <<http://www.unimed-es.com.br/quemsomos/aunimed/>> Acesso em: 26 mar. 2016.

SILVA, Rubens Filinto da. *Chega de inadimplência: cobrança e recuperação de valores*. 3. ed. Campo Grande: Hedge Corporate, 2013.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.