



**Guia completo sobre cobrança**  
**Chegou a hora de ser um expert em negociar dívidas!**

# Introdução

A melhor maneira de otimizar a relação entre crédito e recuperação é desenvolvendo uma visão integrada do ciclo de crédito. É por meio de uma percepção global que se torna possível identificar melhorias e aperfeiçoar a eficiência em cada parte do processo.

No ciclo de crédito, de forma básica, temos as seguintes etapas:

- **Concessão** – feita por meio de uma política de crédito definida;
- **Gestão** – feita por meio do monitoramento de diversos índices, tais como: PD (Probability of Default), EAD (Exposure At Default) e LGD (Loss Given Default);
- **Recuperação** – feita por meio de estratégias de cobrança quando ocorrem casos de inadimplência.

Como todas essas partes estão interligadas, ter uma visão ampla do processo é um fator fundamental para entender como uma etapa afeta a outra. Desse modo, é possível planejar e executar ajustes que tenham efeitos profundos em toda a dinâmica e não apenas em uma parte do processo, melhorando assim, os resultados.

# Política de Crédito

O objetivo maior de uma política de crédito é reduzir ao máximo os riscos de inadimplência, mas também é de conhecimento geral que é impossível reduzir totalmente esses riscos. É essa imperfeição natural que torna indispensável a qualquer grande empresa desenvolver uma estratégia de cobrança cada vez mais sofisticada.

Crédito e cobrança compõem um sistema integrado de gestão de risco. A atuação de um pode afetar o resultado do outro e o equilíbrio entre essas duas pontas do processo pode garantir a eficiência na redução de perdas financeiras. De um lado, cabe conceder crédito com critério cada vez mais apurado, de outro cabe implementar ações inteligentes para a redução dos danos causados pela inadimplência.

Veja a seguir como essa relação pode ser otimizada.

# Política de Crédito

## Crédito, recuperação e o apetite para o risco

Um dos fatores básicos na relação entre concessão de crédito e a necessidade de recuperação é o perfil de apetite de risco da empresa. Ser mais conservador ou mais agressivo na liberação do crédito influencia diretamente na outra ponta. E o que vai definir esse perfil será a estratégia da empresa, seja ela de curto ou de longo prazo.

Quando a meta é ganhar participação de mercado, por exemplo, a liberação de crédito pode se tornar, temporariamente, menos restritiva. Isso pode representar um aumento do risco de inadimplência que, se confirmado, demandará um trabalho mais intenso de cobrança.

Esta relação direta pode ser melhor ajustada quando observada de uma perspectiva geral.

# Estratégia de Cobrança

A evolução tecnológica das últimas décadas impactou profundamente as estratégias de cobrança. Novos canais aumentaram o nível de acerto de CPC (Contato com a Pessoa Certa), como e-mail e SMS, por exemplo. São canais que, alinhados a algumas ferramentas, enriqueceram os recursos para o desenho de réguas de cobrança mais eficazes.

Existe, porém, um fator básico que mantém a mesma importância de sempre: os dados. Com os recursos atuais, é possível coletar um volume gigantesco de informações sobre pessoas físicas ou jurídicas, cruzá-las com precisão e segmentar com objetividade.

Dentro de uma carteira de cobrança, por exemplo, é possível classificar os devedores, saber em quais vale a pena investir, quem tem maior chance de pagar e qual é a melhor forma de abordá-los. Entenda melhor a seguir.

# Estratégia de Cobrança

## Coleta e gestão de dados precisas, ações eficientes

Para uma empresa dos dias de hoje, uma das coisas mais valiosas é dispor de uma base de dados robusta sobre seus clientes, parceiros e fornecedores. Com as fontes certas para obter esses dados e com as ferramentas certas para geri-los, é possível traçar planos de ação para diversas áreas, entre elas crédito e cobrança.

Na prática, dispor de informações de qualidade gera aumento de eficiência, redução de custos e ganhos de produção. São vantagens competitivas que farão com que você acerte seus alvos de cobrança com mais sucesso e rapidez.

Para isso, mesmo tendo dados à disposição e fazendo uma boa gestão, é preciso empregar alguma forma de ranking ou pontuação antes de segmentar uma carteira e aplicar diferentes estratégias de abordagem e de canais de comunicação.

# Estratégia de Cobrança

## Collection Score para estratégias de cobrança: identificando perfis

Como se sabe, o Collection Score é um modelo de pontuação que pode ser usado para direcionar ações otimizadas de recuperação de crédito. Por meio de uma nota que pode ir de 0 a 1000, é feita uma distinção, dentro de uma carteira de cobrança, de quais devedores têm mais chances de pagar uma conta em atraso.

A base para a elaboração de um Collection Score é a coleta e o cruzamento de dezenas de dados (como ocupação, renda, situação financeira e outras, no caso de pessoas físicas) agrupados em variáveis. Dependendo do perfil do negócio e dos devedores, um determinado conjunto de variáveis se juntam para atribuir uma nota ou score.



# Estratégia de Cobrança

## Indo além do Collection Score

Embora esta ferramenta seja uma ótima fonte de informação para alavancar os resultados de cobrança, ainda é possível ir além. Para isso, é preciso contar com uma combinação estratégica entre dados de duas naturezas: internos e externos. No primeiro caso, são os dados que a própria empresa dispõe sobre sua carteira. No segundo, são os dados que só podem ser obtidos com fontes confiáveis do mercado, como, por exemplo, um bureau de informações.

O cruzamento coordenado dessas duas fontes, quando feito com expertise e objetividade, geram informações valiosíssimas para uma operação estratégica de cobrança.

É possível saber, por exemplo, quais devedores de uma carteira têm dinheiro disponível (na mão ou em caixa) e realmente podem pagar suas dívidas. Dá para saber também se eles estão pagando outros credores, mas não você, e quais os valores pagos. São informações que levam a precisão de dados a outro patamar e permitem o desenho de estratégias muito mais eficazes.



# Estratégia de Cobrança

## Quando e como abordar os inadimplentes

Um outro exemplo de como esse conjunto de dados pode guiar uma estratégia de cobrança é a definição de quando e como abordar o devedor. Aqui, trata-se de olhar para a cobrança também como uma experiência de relacionamento, já que o objetivo é recuperar o crédito e manter o cliente.

“Antes de tudo, o inadimplente é um cliente”, pondera João Machado, Gerente de Inteligência de Crédito. “Você não pode fazer uma cobrança com intensidade inadequada, por exemplo, pois isso traria o risco de perdê-lo.”

Fazer a cobrança de forma adequada requer um profundo conhecimento sobre o momento financeiro de cada devedor. Também implica em saber os melhores momentos para abordá-lo e com qual discurso fazer essa abordagem. Esse nível de customização afeta a percepção do devedor em relação à sua dívida e em relação à empresa que o está cobrando. Quando executado de forma afinada, os resultados são sempre muito mais positivos no curto e no longo prazo.

# Estratégia de Cobrança

## Encontrar as melhores soluções

O mercado hoje dispõe de algumas soluções muito eficientes. E a Serasa Experian pode oferecer desde soluções isoladas de cobrança como o próprio Collection Score, passando por estudos de carteira ou consultoria, até plataformas para gerenciamento e automatização de processos operacionais de cobrança.

Nesse último caso, a solução une as base de dados interna e externa com recursos avançados como ambiente para desenhar, simular e implantar estratégias de cobrança. Isso pode acontecer por SMS, e-mail, discador, portal de renegociação, carta e até escritórios terceiros, além de recursos de Analytics (análise de dados) para apoiar nas decisões de quem cobrar primeiro, quando e por qual canal.

Na prática, isso se traduz em redução de custos, aumento da produtividade e maior facilidade de mensuração do ROI (retorno sobre o investimento), entre outras vantagens.

Saber quem realmente pode pagar uma dívida em atraso é um dado muito importante. Quando alinhado às melhores estratégias de cobrança, isso traz ganhos expressivos. Para que tudo ocorra com sucesso, porém, é necessário conhecer um bom repertório de estratégias, saber quais funcionam melhor em cada caso e contar com as ferramentas corretas para cada situação.

## Principais erros na estratégia de cobrança

Quando bem planejada, a régua de cobrança atua como instrumento fundamental para a recuperação de clientes inadimplentes de uma empresa. Desse modo, o sucesso de uma estratégia de cobrança tem efeito direto na saúde financeira da organização, fortalecendo sua operação.

É por isso que a eficiência dessa ferramenta deve ser sempre avaliada. É preciso garantir que o resultado máximo está sendo atingido. Mais do que isso, é preciso estar atento a erros que possam minar o retorno esperado de uma régua de cobrança.

A seguir, conheça 4 desses erros na régua de cobrança e saiba como evitá-los.

# Principais erros na estratégia de cobrança

## 1. Não segmentar os clientes

Há muitos critérios para segmentar clientes por inadimplência. Valor total da dívida, valor do ticket médio, tempo em atraso, histórico de relacionamento e atrasos anteriores são alguns exemplos.

A segmentação é essencial para planejar os canais de cobrança, tipos de abordagens, prazos e condições para regularização.

“É um erro em qualquer estratégia de cobrança não saber quem você está cobrando”, explica Antonio Suenaga, consultor especializado em crédito e cobrança. “Sem essa segmentação não é possível identificar a forma mais eficiente de conseguir a recuperação do inadimplente, gerando desperdício de recursos com tentativas equivocadas e sem sucesso.”

# Principais erros na estratégia de cobrança

## 2. Não definir métricas

A melhor forma de avaliar a eficiência de qualquer ação é estabelecer métricas para acompanhar seu desempenho. Nas métricas de cobrança é preciso entender como cada segmento inadimplente responde aos diferentes tipos de canais e contatos.

Alguns exemplos de métricas são a taxa de abertura de e-mail, taxa de CPC (Contato com a Pessoa Certa), taxa de conversão e taxa de resposta.

O ajuste das estratégias e a melhora de sua eficácia dependem do direcionamento das métricas. A escolha e os critérios de cada uma vão depender de cada negócio e do perfil de seus clientes inadimplentes.

# Principais erros na estratégia de cobrança

## 3. Régua de cobrança sem dados atualizados

Esse erro afeta todo o ciclo de cobrança, prejudicando desde a segmentação até a ação efetiva de cobrar. E isso diz respeito às informações mais básicas, como as cadastrais (nome, endereço, telefone, e-mail) até as mais avançadas, como renda, perfil do devedor, disponibilidade de pagamento, entre outras.

A solução é aperfeiçoar a coleta de dados no momento da venda e durante o relacionamento com o cliente. Também é muito eficaz contar com soluções de mercado para enriquecimento de dados, ferramentas de mapeamento e análise de carteira de cobrança e outras opções que melhorem a qualidade dos dados disponíveis.

# Principais erros na estratégia de cobrança

## 4. Baixo índice de automação

É muito provável que, em uma grande empresa, a área de cobrança esteja atualizada sobre as tendências digitais. Porém, esse é um tema que merece atenção contínua, pois as mudanças e as novas tecnologias surgem em alta velocidade.

Isso demanda uma comparação entre o atual nível de automação de cobrança e quanto mais ele poderia estar automatizado. Trata-se de sair da zona de conforto e buscar a certeza de que sua empresa não está com menos automação do que seria recomendável no segmento em que atua.

Esse aspecto tem peso determinante na competitividade frente à concorrência. Especialmente porque existem hoje meios digitais – entre canais, ferramentas e sistemas de gestão automatizados – que, a cada dia, melhoram em eficiência, redução de custos e retorno sobre o investimento.

Além de evitar erros na sua régua de cobrança, uma empresa que queira ser competitiva precisa estar atenta às tendências nas estratégias de cobrança. Quanto mais eficiente for nessa área, melhor será sua rentabilidade a longo prazo.

# Indicadores de cobrança

O primeiro elemento que influencia na mensuração do sucesso ou não de uma operação de cobrança diz respeito à definição de indicadores e métricas. São os chamados KPIs (Key Performance Indicators).

Acompanhar regularmente esses indicadores de cobrança dá ao gestor a oportunidade de adquirir uma visão global da operação. Entre outras coisas, é possível ter uma leitura precisa dos objetivos alcançados, dos pontos que precisam ser melhorados e de quais opções existem para atingir melhores resultados.

A seguir, apontamos 4 indicadores de cobrança que são essenciais para avaliar a performance de uma operação e ajudar a buscar melhores resultados.



# Indicadores de cobrança

## 1. Valores recuperados

Este é um dos principais indicadores de cobrança. Ele demonstra o nível de efetividade em números absolutos e a capacidade da equipe em fechar acordos de pagamento em um determinado período. Basicamente, revela o valor total de recuperações em comparação com o valor total inadimplente e com a meta estabelecida.

Porém, por se tratar de uma mensuração em termos gerais, precisa ser posto em perspectiva com outros indicadores. Ou seja: precisa ser contextualizado.

Assim, em conjunto com outros KPIs, ele ajudará a mostrar também os níveis de eficiência e outras métricas necessárias para avaliar e melhorar o desempenho geral. Além disso, o total de valores recuperados é um dado essencial para calcular o ROI (retorno sobre o investimento) de uma operação.

# Indicadores de cobrança

## 2. CPC – Contato com a pessoa certa

Seja qual for o canal utilizado (carta, ligação telefônica, e-mail, SMS, Whatsapp), falar com a pessoa certa é fundamental para o sucesso de cobrança. Isso significa estar em contato direto com o cliente inadimplente e não com outra pessoa.

Há muitos fatores que podem interferir no resultado de CPC, como o canal ou método utilizado, horário em que o contato é feito, se o telefone é celular ou fixo ou também a qualidade dos dados da base cadastral. Este último costuma ser o mais crítico nesses casos. Bases antigas e desatualizadas podem trazer, por exemplo, endereços antigos ou uma grande quantidade de números de telefone que já não pertencem à pessoa inadimplente.

Desse modo, um CPC baixo afeta diretamente a eficiência da operação. Isso ocorre não apenas porque reduz as chances de recuperação, mas também porque aumenta os custos operacionais e o desperdício de tempo. A melhor saída é investir em soluções que melhorem a qualidade da base de dados, trazendo informações cadastrais atualizadas e corretas.

# Indicadores de cobrança

## 3. Duração da chamada

Também conhecido como Talk Time, o segredo para utilizar esse KPI corretamente é determinando, de antemão, algumas regras. E essas regras podem variar de acordo com alguns fatores, como a complexidade da cobrança e o perfil dos clientes que serão abordados.

Parece elementar que uma relação baixo tempo de duração da chamada versus alta taxa de recuperação' seria o resultado ideal. Entretanto, alguns perfis de clientes exigem um maior tempo de conversação para a negociação ser mais eficiente e, muitas vezes, ele só vai converter naquele canal e naquele período.

Então, encontrar a relação ideal vai depender da estratégia de cobrança adotada. Uma vez definida a métrica ideal, esse indicador ajudará a avaliar a efetividade da ação. Isso poderá ser em termos de ajustes do Best Time to Call (melhor horário para a chamada), de aperfeiçoamento das formas de abordagem e do melhor roteiro para cada perfil de cliente.

# Indicadores de cobrança

## 4. Taxa de conversão

Um dos mais importantes indicadores, a taxa de conversão mostra a relação entre os valores recuperados e o número de contatos realizados com sucesso. Aqui, por exemplo, é onde o KPI de CPC contribui para a composição e contextualização dessa taxa de conversão.

Na prática, esse indicador de conversão revela o sucesso de uma operação, mas também aponta onde a estratégia pode ser melhorada. Especialmente, quando contextualizado com insumos obtidos pelos outros indicadores de cobrança.

Além disso, a taxa de conversão serve como um dos referenciais mais importantes para a mensuração do ROI.

## Ferramentas de cobrança

Quando se trata de recuperação de clientes inadimplentes, as grandes empresas devem estar atentas às novas tecnologias e ferramentas de cobrança que estão surgindo. Sistemas cada vez mais sofisticados e precisos, aliados a canais digitais de múltiplas funcionalidades, estão gerando resultados expressivos.

Os impactos e as possibilidades dessa nova realidade tendem a se traduzir em maior retorno financeiro e redução da inadimplência. Entretanto, muito além dos ganhos financeiros imediatos, o grande salto que essas tecnologias proporcionam está no relacionamento. Mais do que recuperar devedores, elas recuperam clientes.

Conheça a seguir algumas dessas ferramentas e descubra o quanto elas estão se tornando indispensáveis para a cobrança das empresas.

# Ferramentas de cobrança

## Uma revolução que está apenas começando

Gestores de grandes empresas estão o tempo todo sendo bombardeados por nomes como Big Data, Inteligência Artificial (IA) e Machine Learning. Como a aplicação dessas tecnologias se espalha por quase todas as áreas de uma companhia, isso também se aplica à cobrança.

A exploração do potencial dessas ferramentas de cobrança está só começando, mas deve ser feita o quanto antes. A acelerada transformação digital demanda atualização permanente e ganha vantagem competitiva quem mais rapidamente abraça as novas tecnologias.

# Ferramentas de cobrança

## Impactos e possibilidades de uso prático

O modo como o setor de cobrança será impactado tem muitas variáveis. E cada uma delas vai depender de como cada tecnologia está interligada com outra.

Porém, os principais efeitos práticos podem ser os seguintes:

### **Redução de custo**

**Automação** é o uso prático mais relevante para as novas tecnologias de cobrança. Sua aplicação nas ferramentas de cobrança significa um melhor uso do tempo e maior produtividade da sua equipe, que pode atuar em ações mais estratégicas, com processos menos custosos.

**Chatbots** são um exemplo disso. Eles podem hoje servir de interface para um contato inicial que conduza a uma negociação efetiva. Combinado com um atendente real, pode aumentar sua produtividade em atendimentos simultâneos.

“O uso desse recurso cria atualmente uma semiautomação”, explica Gilberto Bara, analista Sênior de Produtos da Serasa Experian. “Ele ainda não elimina todos os processos de cobrança, mas no futuro terá alcance e funcionalidade muito maior, podendo atender a todo o processo de forma automatizada.”

# Ferramentas de cobrança

## Impactos e possibilidades de uso prático

### **Ganho de produtividade**

A combinação de Big Data e Machine Learning vai permitir às empresas gastar menos tempo em tentativas de contato com os devedores.

Modelos estatísticos mais sofisticados e precisos vão reduzir a quantidade de ações (chamadas, contatos, envio de e-mails ou cartas) com poucas chances de sucesso, direcionando esforços apenas para aquelas que se mostrarem mais produtivas.

### **Melhora nos resultados de recuperação**

Com dados de qualidade analisados em grande volume, fica mais fácil conhecer a fundo o perfil do devedor e aplicar a ele uma régua de cobrança sob medida.

Entre outras coisas, isso significa abordá-lo no momento ideal, pelo canal certo e com a proposta mais adequada. Tudo de forma automatizada.



# Ferramentas de cobrança

## Impactos e possibilidades de uso prático

### **Melhora no relacionamento com clientes**

Um processo de recuperação pode ser desgastante e gerar conflito. Mesmo quando bem-sucedido do ponto de vista financeiro, traz o risco da perda de um cliente. Ao trazer um profundo conhecimento sobre cada devedor, a automação das ferramentas de cobrança pode reduzir os desgastes na negociação.

A ideia é que cada cliente recuperado se sinta plenamente satisfeito com o atendimento recebido e se torne ainda mais engajado com a empresa e seus produtos. Algo nem sempre fácil de se conseguir hoje após um processo de cobrança.

# Ferramentas de cobrança

## Impactos e possibilidades de uso prático

### **Ferramentas de cobrança: tendências do mercado**

A combinação de canais digitais e plataformas de negociação está entre as principais tendências para o mercado de cobrança. Uso de aplicativos como Whatsapp, soluções multicanais e melhora na qualidade das bases de dados são algumas das ações que estão se consolidando no segmento.

Uma recente pesquisa do Instituto Geoc (Gestão de Excelência Operacional em Cobrança) mostrou que há grande aceitação e efetividade dos canais digitais. Entre os entrevistados que fizeram alguma negociação por esse meio, 82% acharam a experiência satisfatória. Praticidade, flexibilidade de horário, discrição e o fato de não precisar falar com um atendente foram as principais vantagens apontadas pelos entrevistados.

**Que tal conversar com a gente sobre soluções de cobrança?**



**3004-7728**

Segunda a sexta das 09h às 18h



**<https://empresas.serasaexperian.com.br/>**