

smart notes

Pondo os Princípios em Prática

NÚMERO 1 | FEVEREIRO DE 2010

Práticas apropriadas de cobrança demonstram respeito pelos clientes e, ao mesmo tempo, enfatizam a necessidade de que os clientes cumpram seus compromissos com os emprestadores.



Uma instituição mostra ter práticas apropriadas quando seus funcionários tratam os clientes com dignidade mesmo quando estes estão em atraso em seus compromissos de pagamento. O FinComún começou como uma cooperativa de crédito no México em 1994, promovendo a poupança entre seus membros. Desde 2005, o FinComún opera como uma instituição financeira regulada que oferece a seus clientes produtos e serviços financeiros como

crédito, poupança e seguros, entre outros. Por meio de alianças com parceiros estratégicos, atende mais de 150.000 clientes de poupança e crédito.

Em 2008, vendo-se diante de altas taxas de inadimplência, o FinComún desenvolveu um programa chamado “Cobrança com Dignidade” e fez uma revisão geral do processo de cobrança para centrar o foco nos resultados dos clientes e na recuperação da carteira. Foram estabelecidas políticas e procedimentos para implementar entre os funcionários uma nova filosofia de cobrança. A equipe ficou muito satisfeita com os efeitos dessa abordagem **para** as relações com os clientes e a qualidade da carteira.

Cobrança com dignidade no FinComún

Em 2008, enfrentando altas taxas de inadimplência, o FinComún implementou uma nova filosofia de cobranças para poder apoiar seus clientes no momento da crise financeira mundial e, ao mesmo tempo, melhorar a recuperação de sua carteira. A nova filosofia, Cobrança com Dignidade, tem como foco a ideia de que os agentes de cobrança devem tratar os clientes da maneira como eles próprios gostariam de ser tratados.

Ao focar tanto os resultados dos clientes como a recuperação da carteira, o FinComún conseguiu fortalecer suas relações com os clientes, aumentar os pagamentos pontuais e mitigar alguns dos efeitos da crise financeira global sobre a carteira da instituição.

REDEFINIÇÃO DA FILOSOFIA DE COBRANÇA

O programa Cobrança com Dignidade tira a ênfase da cobrança e propõe escutar os clientes para poder lhes oferecer soluções de pagamento. Os agentes de cobrança que trabalham no campo são instruídos a se referir aos clientes impontuais como “clientes com dificuldades” em vez de “clientes inadimplentes” para evitar o estigma social associado a esta palavra.

O novo processo de cobrança do FinComún é estruturado da seguinte maneira:

1. 0 – 56 dias de atraso: Os agentes de crédito lidam com as cobranças.
2. 56 – 90 dias de atraso: Os especialistas em cobranças assumem o processo e fazem até três visitas domiciliares aos clientes para lhes oferecer assessoria financeira e soluções de pagamento. Durante a primeira visita, o especialista escuta os problemas do cliente para determinar a razão do atraso nos pagamentos. Na segunda visita, o especialista descreve ao cliente as diferentes opções de pagamento existentes e pede que ele reflita sobre qual seria sua preferência. As opções



Impulsando tu desarrollo



incluem períodos de pagamento estendidos, combinação de dinheiro e garantias para o pagamento e reestruturação da dívida. Na visita final, o especialista e o cliente trabalham juntos para escolher a melhor opção.

3. 90 – 270 dias de atraso: Se não tiver sido possível chegar a um acordo de pagamento com os clientes, o departamento jurídico do FinComún dá início aos procedimentos de recuperação judicial.
4. Acima de 270 dias de atraso: O departamento jurídico dá sequência ao processo de cobrança judicial, levando os clientes ao tribunal, se necessário.

De acordo com os funcionários do FinComún, desde sua implementação essa abordagem focada no cliente aumentou expressivamente o valor de empréstimos em atraso recuperados. Entre 2006 e 2007, a recuperação de empréstimos em atraso subiu de 116% a 140% como proporção do PAR 30 ao final de cada ano. Apesar da crise financeira, a porcentagem permaneceu em 127%, acima dos níveis do FinComún antes do Cobrança com Dignidade.

| ANO | CARTEIRA | PAR 30 | EMPRÉSTIMOS EM ATRASO PAGOS (PORCENTAGEM DO PAR 30) |
|------|----------|--------|---|
| 2006 | 292,8 | 5,89% | 20 (115,9%) |
| 2007 | 471,4 | 8,51% | 56 (139,6%) |
| 2008 | 493,9 | 17,84% | 112 (127,1%) |

Valores: milhões de pesos mexicanos. Fonte: MIX e FinComún.

A EQUIPE DE COBRANÇA COM DIGNIDADE

O ponto central da filosofia de Cobrança com Dignidade é a gestão de recursos humanos. Ao reverter uma política anterior que produzia resultados insatisfatórios, o FinComún descontinuou o uso de agentes de cobrança terceirizados e agora utiliza pessoal interno para fazer as cobranças.

Os processos de contratação, treinamento e avaliação são orientados para apoiar a filosofia de Cobrança com Dignidade. De acordo com o FinComún, toda a equipe, do CEO para baixo, deve dar apoio aos clientes que querem pagar, mas não dispõem dos recursos para fazer pagamentos pontuais.

O FinComún fortalece esse processo treinando seu pessoal em comunicações, trabalho em equipe, negociação e gestão de estresse para transformar a equipe de cobrança em agentes especializados nesse novo enfoque.

Em 2007, o FinComún criou também o Instituto FinComún, um centro de capacitação especializado em formalizar o treinamento institucional, que agora oferece um módulo sobre práticas de cobrança. O módulo inclui temas como as soluções de pagamento (opções de pagamento, reestruturação, etc.), colocação de crédito para evitar atrasos e melhora das cobranças.

COBRANÇA DURANTE A CRISE

A crise financeira global afetou profundamente tanto os clientes do FinComún como a própria instituição. Muitos clientes que antes recebiam remessas dos Estados Unidos e de outros países passaram a receber menos dinheiro, o que reduziu sua renda e sua capacidade de pagar os empréstimos. Simultaneamente, muitos clientes enfrentaram uma queda nas vendas em seus pequenos negócios. A taxa de inadimplência da carteira subiu fortemente, chegando a 28% no começo de 2009. A filosofia de Cobrança com Dignidade, voltada a combater os atrasos nos pagamentos, propiciou uma redução nos índices de inadimplência da carteira, que baixaram para 21% no fim desse ano.

Os princípios da...

COBRANÇA COM DIGNIDADE

1. O Código de Ética da Instituição não permite práticas de cobrança abusivas ou coercitivas. Os assessores de cobrança e os especialistas em recuperação de crédito devem tratar os clientes como eles próprios gostariam de ser tratados.
2. Os agentes de cobrança são funcionários da IMF, treinados em seu Código de Conduta com atenção especial às práticas aceitáveis e não aceitáveis.
3. O processo de recrutamento de agentes de cobrança considera os valores como um fator relevante.
4. Os agentes de cobrança são responsáveis por seu próprio comportamento; as consequências do não cumprimento das políticas estão claramente descritas.
5. Durante o processo de recuperação do crédito, os agentes de cobrança especializados constroem relações por meio de várias reuniões com os clientes a fim de entender as razões do atraso nos pagamentos, criar um clima de confiança e encontrar uma solução mutuamente benéfica.
6. Os incentivos para os agentes de cobrança levam em conta indicadores de satisfação do cliente durante o processo de cobrança, como ética, reclamações dos clientes, etc.
7. O departamento de auditoria interna revisa o cumprimento dos códigos e manuais institucionais pelos agentes.
8. Os clientes em atraso são incluídos em pesquisas de satisfação para obter sua percepção sobre o tratamento durante a cobrança.



conseguiu manter as recuperações de crédito em um nível de 10 milhões de pesos mexicanos (US\$ 725.000) por mês ao longo de todo o ano de 2008.

- A cada mês, o departamento de cobrança devolve ao departamento de crédito 1.200 contas, que representam clientes que restabeleceram suas boas relações comerciais e começaram a pagar pontualmente.
- A gestão de pessoal focada em valores permite melhorar as interações com os clientes e traz como resultado uma relação mais sólida. A gerência entende que o Cobrança com Dignidade possibilitou que os agentes de cobrança ganhassem a confiança dos clientes.

Para mais informações sobre as práticas do FinComún, contatar Juan Ahedo em jahedo@fincomun.com.mx

Artigo de Cara Forster
Com agradecimentos especiais a Alexandra Annes da Silva e Nick Wolf por sua valiosa contribuição.

A gerência do FinComún acredita que a filosofia Cobrança com Dignidade também trouxe vantagens não financeiras. Os gerentes estão certos de que a propaganda boca a boca melhorou devido à reputação do FinComún como uma organização pró-cliente, resultado de sua abordagem de cobrança que coloca o cliente em primeiro lugar.

BENEFÍCIOS PRÁTICOS

A gerência do FinComún destaca os seguintes resultados positivos da implementação do programa Cobrança com Dignidade:

- O treinamento especializado desenvolveu as habilidades da equipe de cobrança, que



Keeping clients first
in microfinance