

CAPÍTULO III

POLÍTICA DE COBRANÇA

Atualmente, o segmento de cartões de crédito e débito automático vem apresentando um forte crescimento da utilização pela população. A praticidade oferecida através do uso dos cartões faz com que ocorram pagamentos, sendo realizados pelo débito em conta corrente influenciando diretamente ao crescimento da economia e no aumento do volume das vendas parceladas no comércio varejista.

“As duas principais marcas de cartões, a Visa e a Mastercard tiveram no primeiro semestre o faturamento superior a R\$70 bilhões, com crescimento médio de 30% em relação ao mesmo período do ano passado. Do total, o setor de crédito corresponde a cerca de 70%. O restante refere-se a cartão de débito, que vem ganhando impulso e cresce a taxas superiores ao segmento de crédito”.

ANUCC - Associação Nacional dos Usuários de Cartões de Crédito <http://www.anucc.com.br>, 21/08/2005.

A população vem utilizando os cartões, e assim verificam a facilidade na realização de pagamentos no cotidiano tendo oportunidade de poder estender o prazo de pagamento de despesas.

Esta facilidade na extensão no prazo de pagamento poderá estar causando sérios problemas, pois compras excessivas representam um dos fatores do descontrole na economia familiar. Fatores como o parcelamento de compras nos cartões de crédito são indicadores prováveis para que a inadimplência ocorra, por causa do acúmulo das dívidas parceladas com as despesas mensais do orçamento familiar.

A grande quantidade de parcelas na compra através do cartão de crédito, o alto nível da taxa de juros cobrado representam significativamente o aumento no número de pessoas inadimplentes.

A solução é tentar reduzir ou eliminar dívidas da forma mais rápida possível devido aos juros que estarão sendo acrescidos ao valor principal da dívida referente a cada período que permanecer em atraso.

O resultado da venda aos produtos tendo a utilização de cartões de crédito traz benefícios na comercialização de bens ou serviços ao comerciante, pois não terá nenhum risco pela inadimplência do usuário do cartão de crédito. Mas sabemos que o risco ocorre a Administradora de cartões de crédito, desta forma, para garantir o risco, o comerciante terá um custo referente ao pagamento de comissão para a Administradora de Cartões de Crédito.

3.1. Quadro da inadimplência no Brasil

A inadimplência no Brasil está tendo cada vez mais espaço nos meios de informação ou forma de orientação. O fator inadimplência é prejudicial às empresas que concedem crédito, como também as pessoas físicas que adquirem crédito juntamente as empresas que fornecem crédito.

Podemos ter através de análises não muito extensas, a inadimplência, com índices estatísticos elevados. As informações contidas através destas análises continham apenas as ocorrências de cheques devolvidos por falta de fundos e o grande volume de títulos protestados.

Na atualidade, com a grande utilização do cartão de crédito podemos incluir também nesta estatística informações que relatam o número de usuários que se encontram com problemas de inadimplência influenciando na perda de crédito juntamente ao comércio. Podemos analisar através dos dados fornecidos pelo meio de informação comercial do país.

Segundo o site visitado <http://www.serasa.com.br>, acesso em 22/10/2005.

Com toda uma série de análises feitas pelo SERASA, sobre a inadimplência no Brasil, apurou que até agosto de 2004, a inadimplência total tinha crescido 57%, frente a uma evolução do crédito do sistema financeiro para o setor privado de 64%(de janeiro/99 a julho/2004), excluídas as carteira de crédito rural e habitacional de características administradas e que não refletem o nível de atividade econômica. No caso de pessoa física, a inadimplência foi de 72%, contra um aumento do crédito bancário de 141% e para as pessoas jurídicas a inadimplência teve

um acréscimo de 6% e o respectivo crédito bancário subiu 46%, no período em análise.

3.2. Motivos para não se pagar uma dívida

O estudo realizado conforme o item 1.4 e o subitem 1.4.1 detalha o Risco de Crédito e os Cs do crédito respectivamente, relatando a sua importância. Sabemos que não sendo dada a devida importância, conseqüentemente será uma das causas dos créditos geradores de futuros inadimplentes.

Seguem em os motivos pelos quais o cliente não tem capacidade de efetuar o pagamento da dívida contraída através da utilização do cartão de crédito podem ser exemplificado pelos motivos a seguir, conforme relatado no livro do autor Airton Gil Paz PEREIRA, Tudo sobre cadastro, crédito e cobrança, 1991.

- Hábitos e a vida social incompatível, supercarga de compromissos financeiros do cliente;
- Superação conjugal e problemas familiares que coloque em risco o gerenciamento de negócios gerando instabilidade;
- Hábitos de vícios, por exemplo, jogos colocando em risco a situação patrimonial ou a vida do cliente;
- Compras para terceiros, atribuindo a responsabilidade à outra pessoa;
- Transferência para outra cidade ou Estado;
- Desemprego;
- Doença e
- Outros.

Fatores esses que não podem ser previstos, tendo desta forma a ocorrência de um processo de cobrança.

3.3. Empresas de informação comercial

As empresas de Informações comerciais oferecem ao setor empresarial um completo relatório de soluções para gestão de risco. É desenvolvido um banco de dados sobre pessoas jurídicas e físicas trazendo soluções e conhecimento sobre as empresas para que desta forma ocorra: o tratamento da informação, administração de grupos empresariais, desenvolvimento de modelos de score e de sistemas de decisão.

As soluções sob medida ou padronizadas são aplicadas a cada uma das etapas do ciclo de crédito (planejamento, venda, gerenciamento e cobrança) e ocorrem diretamente em 3 etapas:

- * Informação: são apresentadas através de relatórios com dados tratados e processados;
- * Gestão: gerencia informações sobre a carteira de clientes e
- * Decisão: realiza serviços que facilitam as decisões de negócios.

3.3.1. Informação

O Sistema de Informação realiza um completo relatório com informações cadastrais e de comportamento atualizadas sobre pessoas físicas e jurídicas. As informações irão ser relatadas sobre o cliente de forma atualizada. Na ocorrência de alterações no comportamento é enviado um novo relatório, sendo um importante instrumento para avaliação de clientes potenciais, fornecedores etc. e também com a realização do serviço de prevenção a fraudes.

O relatório com informações sobre cheques sem fundos, com acesso on-line, proporciona maior segurança e agilidade nas negociações com cheques para pagamento à vista ou a prazo é imprescindível nas negociações.

3.3.1.1. SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

Segundo site visitado em 19/11/2005.

http://www.jfservice.com.br/negocios/arquivo/economia/2004/09/28-spc_serasa/

O Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e a Serasa são entidades que possuem um banco de dados de todas as associações comerciais, presentes em todos os estados brasileiros. Nessas associações, são mantidos os cadastros de consumidores que não quitaram seus débitos.

A diferença entre as entidades é que a Serasa é mantida por instituições financeiras e o SPC, pelas associações comerciais e prestadoras de serviço em geral. Mas, na maioria dos casos, o nome do devedor aparece no cadastro das duas entidades, independente da origem da dívida.

É uma associação constituída por empresas comerciais que realizam venda a crédito, para a defesa de interesses comuns que é a recuperação de valores. Tem como principal função fichar clientes devedores, evitando, que as empresas associadas fiquem vulneráveis à ação de clientes inadimplentes.

3.3.2. Gestão

A gestão apresenta o perfil da carteira de clientes em diferentes níveis de risco com base na análise de informações comportamentais qualificando o processo de decisão de crédito. Permitindo o auxílio na tomada de decisão de negócios sobre clientes de maior risco, para que desta forma seja um alavancador das vendas para clientes de baixo risco e ocorra o controle da inadimplência para clientes de alto risco.

3.3.3. Decisão

A decisão irá ocorrer através da análise de informações obtidas através de um banco de dados, sendo utilizado através de um modelo de score. Desta forma será calculada uma pontuação (score), a classe de risco e a probabilidade da inadimplência nos compromissos de pagamento futuro. Ocorrerá a uniformidade dos critérios de avaliação do risco, reduzindo dos custos e tempo de análise e aumento da rentabilidade da carteira de crédito.

3.4. Processo de Cobrança de Clientes Inadimplentes

No cartão de crédito, a cobrança ocorre mensalmente numa mesma data pré-definida. Caso ocorra atraso será cobrado encargo proporcional ao tempo de inadimplência.

Temos exemplo de fatores causadores do atraso até o vencimento, pagamento não logado no sistema, por causa de ter sido efetuado pagamento no Banco após o vencimento ou em alguma loja que não foi possível ser repassada a informação de forma on-line.

O processo de cobrança é realizado porque representa uma importante tarefa para a Administradora de Cartões, tendo como seu principal objetivo fazer com que o dinheiro resultante do pagamento do cartão retorne para as lojas. No qual o cliente realizou as compras utilizando o cartão com a finalidade de estar apenas efetuando o pagamento num prazo futuro sendo facilitado desta forma para que consiga liquidar seus compromissos.

O setor de cobrança busca posicionar os resultados desenvolvendo um

acompanhamento diário do trabalho executado demonstrado por relatórios de atrasos ocorridos e sendo expostos em percentuais e através de acompanhamentos comparativos aos períodos anteriores referindo a objetivos alcançados.

3.5. Fluxo de cobrança

A cobrança é dividida em fases para que desta forma seja agilizado o processo. A divisão por fases representa os dias de atraso que o cliente se encontra e desta forma ocorra um tratamento diferenciado a cada fase.

Na empresa Carrefour Administradora de Cartões de Crédito - CACC podemos exemplificar conforme a seguir:

O cliente com 8 dias em atraso recebe uma carta informando que seu cartão de crédito está suspenso para compras.

Fase 5, o atraso nesta fase é de 11 a 60 dias em cobrança.

Fase 2, o atraso nesta fase é de 61 a 120 dias. Nesta fase o cliente encontra-se no SPC e com seu cartão suspenso para compras. A CACC tendo 60 dias para negociar e receber utilizando uma argumentação progressiva e impactante.

Fase 4, nesta fase o atraso vai de 121 a 170 dias. O cartão encontra-se cancelado, sendo necessário o recebimento antes que ocorra a transferência para uma cobradora externa. Não sendo recebido o valor do débito em atraso, o colaborador da Fase 4 estará realizando uma passagem EM TRA (comando manual que transfere o cliente a uma empresa de cobrança terceirizada) nos cadastros que estão com mais de 170 dias em atraso.

Fase 1 representa a fase de Busca, tem a função de localização dos clientes que tem o cadastro desatualizado, administrando casos onde os clientes alegam que já fizeram o pagamento, quitação de acordos etc.

Cobrança externa, o atraso nesta fase é de 171 a 180 dias. O castro encontra-se na cobradora externa para que a mesma negocie e receba do cliente.

Lucros e Perdas Representam os clientes em atraso acima de 180 dias entram em com exceção dos valores superiores a R\$5.000,00 que são lançados em lucros e perdas acima de 360 dias em atraso, onde não ocorrendo o sucesso no recebimento, o Setor CCT - Controle de Cobrança Terceirizada encaminha um dossiê do cliente ao escritório de advocacia local a fim de que seja realizada a cobrança Extrajudicial (via fone e carta-amigável) ou Judicial (via Execução através da vara civil – Penhora de bens etc).

3.5.1. Meios de contato

Os métodos de cobrança mais utilizados hoje em dia são: correspondência de cobrança, cobrança telefônica, cobrança pessoal, cobrança terceirizada e cobrança judicial. A utilização de cada meio de contato ocorrerá conforme a necessidade e o período que o cliente se encontra em cobrança.

Segundo Adriano Blatt, “Cobrança e Recuperação de Dívidas”, “O programa de cobrança não deve ser simplesmente um sistema de recuperação de dinheiro”.

O programa de cobrança está diretamente ligado a cadeia de cobrança, tendo uma seqüência que estará direcionando o cliente a novas negociações. A cada procedimento realizado pelo setor de cobrança ocorrerá o contato ao cliente fazendo com que seja recuperado o valor do débito.

3.5.1.1. Correspondência de cobrança

É um dos meios utilizados pelo setor de cobrança capaz de alcançar um resultado eficaz, direcionando o cliente a realizar o pagamento preservando o histórico de crédito. As correspondências de cobrança ocorrem por vários períodos durante o acionamento de cobrança.

A 1ª. Correspondência → Tem característica de um simples lembrete. Ocorre apenas no início da ação de cobrança.

A 2ª. Correspondência → Ocorre para reforçar o aviso anterior informando sobre as prestações vencidas.

A 3ª. Correspondência → Terá como objetivo de comunicar ao cliente que até o devido prazo informado previamente não conste o pagamento estará ocorrendo o registro no Serviço de Proteção ao Crédito.

A 4ª. Correspondência → Terá a finalidade de estar orientando o cliente, caso até o presente momento não conste o pagamento, o cliente terá o cadastro enviado para protesto e seguidamente para ação judicial.

Todo procedimento de estar remetendo ao cliente correspondências de cobrança deve ser realizado após ter sido verificado controles de pagamento. Com a finalidade de estar sendo evitado o constrangimento do cliente com o recebimento da correspondência. As empresas utilizam o meio de cobrança por carta, com a emissão de quantas forem necessárias.

Podemos exemplificar através dos modelos de cobrança por carta utilizada por uma Administradora de Cartões de Crédito e Participações LTDA.

ESTARA EM ANEXO OS MODELOS DE CARTAS DE COBRANÇA.

3.5.1.2. Cobrança telefônica

É um dos meios eficazes de se efetuar a cobrança, em virtude do recuperador de crédito manter um contato direto com o cliente podendo no ato do contato informar ao cliente sobre as conseqüências que poderá sofrer pelo não cumprimento do compromisso assumido. Esse tipo de cobrança é o meio mais rápido de contactar o cliente.

Poderá ser utilizado os telefones que conste no cadastro do cliente seja para contato direto ou para localização ou para ser deixado recados.

3.5.1.3. Cobrança pessoal ou cobrança externa

O serviço de cobrança deverá ser preparado sempre na véspera, ocorrendo conferência da ficha de cobrança, relação de telefonemas e os débitos. Os funcionários de cobrança devem ser orientados para definir as pendências na visita seguinte sendo bem treinados e de bom nível profissional.

3.5.1.4. Cobrança terceirizada

O cadastro do cliente é encaminhado à outra empresa para que seja negociado e receba do cliente. Geralmente ocorre este encaminhamento quando a primeira empresa a contactar o devedor do debito recuse as opções de pagamento e dessa forma e repassado o cadastro à outra empresa sendo concluído o encaminhamento a cobrança terceirizada.

3.5.1.5. Cobrança judicial

O controle de cobrança terceirizada encaminha um dossiê do cliente ao escritório de advocacia local a fim de que seja realizada a cobrança extrajudicial (via fone e carta – amigavelmente) ou judicial (via execução através da vara civil-penhora de bens e etc.).

3.5.2. Código de Defesa do Consumidor - Lei 8.078/90

Na área de cobrança e crédito existem funcionários mal orientados ou desinformados sobre sua função no setor. O procedimento realizado por colaboradores chega a extrapolar os limites fazendo constrangimento e ameaça a clientes que se encontram em situação de cobrança.

Os devedores se encontram num estado crítico financeiramente, e tendo de forma errada a ação do funcionário responsável pela ação de cobrança deixando o inadimplente em

situação humilhante coagindo. Mesmo os clientes devedores tendo a responsabilidade de honrar com os seus compromissos, não podem sofrer submetidos a medidas abusivas de cobrança.

Os cobradores mais “exagerados deram a atividade de cobrança uma imagem negativa, de profissionais que têm o único objetivo de receber a dívida custe o que custar”.

As políticas de cobrança utilizadas de uma empresa sobre o respeito que tem por seus clientes, portanto moralizar e manter a credibilidade deste setor depende da orientação dada pelas empresas e conscientização dos profissionais.

Segundo apostila interna Empresa Carrefour Administradora de Cartões de crédito, seguem alguns dos abusos mais comuns são:

- Insistentes contatos telefônicos tarde da noite ou pela manhã, fora do horário comercial. Privando o consumidor do descanso e privacidade;
- Uso de linguagem chula, obscena, violenta ou insultos;
- Ameaça pessoal, material e moral;
- Exposição da situação do devedor a amigos, vizinhos ou empregados;
- Fingir ser um advogado, objetivando coagir o consumidor.

O Código de defesa do consumidor busca inibir e punir os maus profissionais de cobrança estabeleceu limites para esta atividade.

Da Cobrança de Dívidas

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

Parágrafo único. O consumidor cobrado em quantia indevida tem direito à repetição do indébito, por valor igual ao dobro do que pagou em excesso, acrescido de correção monetária e juros legais, salvo hipótese de engano justificável.

Das Infrações Penais

Art. 71. Utilizar, na cobrança de dívidas, de ameaça, coação, constrangimento físico ou

moral, afirmações falsas, incorretas ou enganosas ou de qualquer outro procedimento que exponha o consumidor, injustificadamente, a ridículo ou interfira com seu trabalho, descanso ou lazer:

Pena - Detenção de três meses a um ano e multa.

A lei aplica-se as empresas de cobranças, as de factoring e principalmente aos credores que tentam cobrar dívidas diretamente de seus clientes.

Em uma cobrança profissional, o cobrador deve:

- Quando contatar o consumidor identificar-se claramente e a natureza de toda dívida;
- Efetuar contatos de cobrança apenas em horário comercial, evitando os intervalos de descanso e lazer do devedor.

É indicado, principalmente na cobrança de pessoa física, que se faça uma notificação escrita informando ao devedor: a quantia do débito; um prazo para que o cliente apresente prova de pagamento ou contestação à cobrança; e a identificação da empresa credora e respectivos dados para contato (seja pessoal, telefônico ou escrito).

Valer-se do bom senso ajuda evitar atitudes negativas na cobrança, dentre elas descrevemos algumas práticas que o bom profissional não deve utilizar:

- Usar nome falso;
- Fingir ser um advogado ou oficial da justiça ou confeccionar documentos com este objetivo;
- Enviar correspondência em envelopes que identifiquem tratar-se de cobrança de dívidas vencidas;
- Ameaçar reaver ou apreender bens do devedor sem ter legítimo direito para isso;
- Exagerar na cobrança (A insistência de repetidos contatos de cobrança somente gera desgastes e poucos resultados);
- Expor o devedor e sua situação ao seu empregador, colegas de trabalho, amigos ou parentes;
- Publicar ou afixar listas de devedores para divulgação pública;

Sugerir que a falta de pagamento resultará no encaminhamento da cobrança para uma empresa ou profissional de cobrança que usará de medidas ásperas e abusivas.

A Lei garante aos credores meios, que não desrespeitam os direitos do consumidor, para efetuar a cobrança de dívidas.

Os empresários hoje em dia devem formar e orientar seus funcionários a respeitarem as leis que protegem o consumidor. Objetivando evitar que uma cobrança mal feita provoque a perda de um cliente, eventualmente inadimplente, mas com razoável potencial de recuperação, ou em casos extremos que resulte em uma ação judicial por danos morais.

3.5.3. Recuperação de Crédito

Primeiramente devemos entender que o programa de recuperação não deve significar apenas 'recuperação de dinheiro'. Ele deve estar interligado ao processo total de vendas no Private Label. Conforme já vimos o primeiro objetivo do processo de cobrança é obter relações com o cliente por onde a empresa vai recuperar suas contas e receber as atrasadas tão rápidas e economicamente possíveis, encorajando o cliente que era acostumado a ser devedor a patrocinar a empresa com futuros bons negócios.

O programa de recuperação de crédito deve ser prático e objetivo devendo ter qualidade, deve ter uma mensagem central muito bem entendida que esteja implícita em cada elemento do programa. Uma vez que optamos por um determinado método de cobrança e recuperação de crédito jamais devemos regredir em um nível de custo e de eficácia, no estágio seguinte de cobrança. Desta forma, por exemplo, não devemos fazer um telefonema de cobrança, e, em seguida enviar uma correspondência de cobrança. Os principais erros de cobrança que encontramos foram: a não utilização de uma lógica evolutiva de custo e eficácia, a utilização simultânea de vários métodos de cobranças.

A política de concessão de crédito está ligada diretamente as vendas, quanto mais rigorosos sejam seus critérios de concessão de crédito, menor poderá ser a venda a prazo, e podemos chegar a vender apenas a vista.

E caso, esta política de crédito seja flexível poderá estar aumentando o nível de risco de crédito, pois vender e não receber também estará afetando de forma negativa, levando a empresa a falência.

Serão através de informações sobre o cliente que se tornará possível a orientação do tipo de relacionamento que será direcionado para aos clientes com o objetivo de atender suas necessidades.

Durante o processo de recuperação de crédito o cliente precisa estar sendo abordado pela empresa com o intuito de conquistar a confiança, assim esteja vendendo e conseqüentemente lucrando. Para isso, se torna necessário a empresa estar buscando informações de que tipo de cliente está abordando e do que ele necessita.

3.5.3.1. Gestão de acordos

Podemos exemplificar a gestão de acordos exceções aplicados na empresa Carrefour Administradora de Cartões de Crédito e Participações LTDA. através da mensagem de acordo a seguir:

Acordo entrada Diferenciada / tx 0%

Acordo valor total de R\$559,13 em 12x, entrada de 30% R\$167,64 para 30/11/05 e 11x de R\$35,58 de 30/12/06 a 30/10/06 com taxa de exceção de 0% + tarifa de manutenção de R\$1,99 em PDV lxxx, possui seguro(sim), incluso taxa de 1% referente ao seguro. cliente ciente do cancelamento do cartão.

Procedimentos aplicados na empresa Carrefour em suas fases de cobrança:

Fases 2, 2M e 4

- Para os atrasos maiores que 60 dias devemos propor parcelamentos do saldo em até 12 vezes sem juros, porém com a exigência mínima de entrada de 30% do saldo devedor.
- Para os atrasos maiores que 90 dias devemos propor parcelamento do saldo em até 12 vezes sem juros, porém com a exigência mínima de entrada de 20% do saldo devedor.
- Para os atrasos maiores que 120 dias devemos propor parcelamento do saldo em até 12 vezes sem juros, porém com a exigência mínima de entrada de 15% do saldo devedor.

Obs. : Não é uma regra engessada, poderão haver exceções na redução do percentual da entrada caso o cliente demonstre o verdadeiro e fiel interesse de nos pagar, porém esta sujeito a análise e autorização do Controlador/Chefe de Seção/Gerente, que deverão ser concedidas na hora.

Fases 5

- Cliente com mais de 3 descumprimentos de acordos automáticos fazer o TRA de imediato.
- Clientes reincidentes das Fases 2 e 4 quando entrarem em Fase 5, propor o recebimento de 15% da dívida, conforme parâmetro automático do Siclid (Sistema Informativo Cliente Dossiê-programa de acionamento de cobrança utilizado pela empresa Carrefour).

Aplicar tratamento especial para as situações abaixo, onde somente os controladores/chefes de Seção e Gerentes estão autorizados a fazer acordos automáticos com taxa especial de 5% com a população abaixo que demonstre um forte poder de insolvência:

- Desempregados
- Seguros declinados
- Falecidos
- Ameaçam processo
- Ameaçam procon
- Reincidentes da Fase 2 ou 4 devido unificação
- Acordos descumpridos
- Insolventes caracterizados que demonstre interesse de fazer um acordo para quitação.

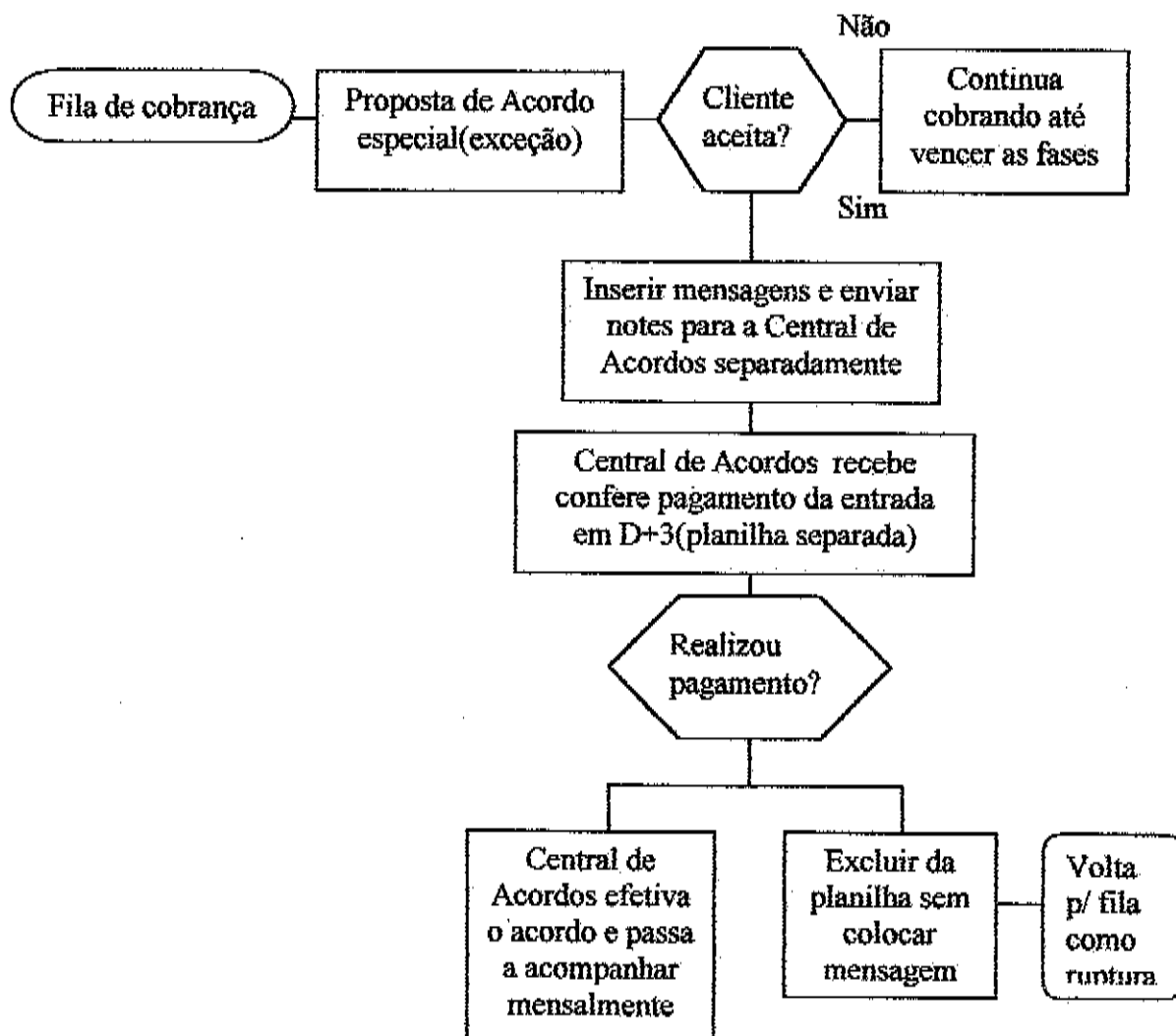
O procedimento realizado atualmente na empresa veio com objetivo de melhorar o resultado relatado no controle da empresa de acompanhamento de objetivos diários de novembro de 2005. Conforme a evolução de cobrança a seguir podemos analisar que por se encontrarem algumas centrais abaixo do percentual da empresa, desta forma, foi traçado o planejamento para a melhoria da recuperação de valores

Evolução Cobrança Geral
Cartão Carrefour Centrais
07/11/2005 para 08/11/2005 - Fases 5, 6, 2 e 4

| Rank | Evolução | F5 | Evolução | F6 | Evolução | F2M | Evolução | F2M1 | Evolução | F2-Total | Evolução | F4 | Evolução | ACUM |
|---------------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|--------------|----------|--------------|------|--------------|------|
| 1º | Porto Alegre | 9,21 | Porto Alegre | 4,50 | Goiania | 2,81 | Sao Paulo II | 3,44 | Sao Paulo II | 1,64 | Goiania | 3,06 | Porto Alegre | 4,15 |
| 2º | CCC | 8,90 | Sao Paulo II | 4,29 | Porto Alegre | 2,67 | Rio Janeiro | 2,66 | Rio Janeiro | 1,13 | CCC | 3,01 | Sao Paulo II | 3,99 |
| 3º | Sao Paulo II | 7,62 | Sao Paulo | 3,95 | Sao Paulo II | 2,17 | Porto Alegre | 1,72 | Porto Alegre | 0,91 | Sao Paulo | 2,54 | CCC | 3,85 |
| 4º | Rio Janeiro | 7,42 | CCC | 3,33 | Sao Paulo | 1,97 | Goiania | 1,03 | Goiania | 0,52 | Sao Paulo II | 2,40 | Sao Paulo | 3,51 |
| 5º | Sao Paulo | 7,05 | Goiania | 1,15 | CCC | 1,86 | Sao Paulo | 1,00 | Sao Paulo | 0,50 | Porto Alegre | 1,96 | Goiania | 3,34 |
| 6º | Goiania | 6,63 | Rio Janeiro | 2,71 | Rio Janeiro | 1,59 | CCC | 0,49 | RDC | 0,29 | Rio Janeiro | 1,67 | Rio Janeiro | 3,23 |
| 7º | RDC | 4,81 | RDC | 1,57 | RDC | 0,56 | RDC | 0,33 | CCC | 0,26 | RDC | 0,00 | RDC | 1,67 |
| Total Empresa | | 7,41 | 3,61 | 2,09 | 1,76 | 0,95 | 2,42 | 3,59 | | | | | | |

3.5.3.2. Fluxo de acordos

Os procedimentos aplicados no Carrefour Administradora de Cartões de Crédito e Participações LTDA. e suas etapas estão detalhadas através do fluxo de acordo a seguir:



A empresa Carrefour Administradora de Cartões de Crédito e Participações LTDA. possui como objetivo realizar um plano de ação com procedimentos “agressivos” para que dessa forma o resultado esperado pela empresa seja alcançado.

A direção da CACC após reunida na matriz decidiu em conjunto iniciar um plano de ação, cujo o principal objetivo é alavancar os resultados da empresa melhorando o cumprimento das metas.

Após ser analisado a forma de realização do parcelamento verificamos que a empresa CACC propõem parcelamentos específicos a cada fase(período) de cobrança.

3.5.4. Informações Gerenciais

Equilibrar os objetivos de lucro com as necessidades do cliente. Este é a meta de um conglomerado comercial. Meta que está destinada a atingir o objetivo de lucro com ajuste de risco e satisfazer as necessidades dos clientes, ao mesmo tempo em que devesse manter um sólido portfolio de crédito. As políticas de crédito auxiliam a atingir esse equilíbrio e incluem políticas que definem o comportamento apropriado; padrões ou critérios de desempenho que permitem medir o cumprimento das políticas e objetivos pelo comportamento; e procedimentos que definem atividades específicas para garantir que os padrões sejam satisfeitos.

As políticas de crédito são constantes. Definem as questões de gerência de crédito, de uma perspectiva estratégica. Os procedimentos de crédito mudam quando mudam os negócios e têm uma perspectiva tática. É preciso reexaminar os procedimentos frequentemente para assegurar de que estejam de acordo com as políticas.

As metas de um bom gerenciamento eficaz e eficiente são: Assegurar que o credor atinja resultados financeiros-alvo, com ajuste para risco, com alta confiabilidade; minimizar as perdas consistentemente com o retorno-alvo, tolerância e apetite por riscos.

Através da tabela a seguir iremos verificar a análise feita pela empresa Carrefour relatando os objetivos do ano de 2005:

3.5.5. Análise de Valores a Receber

A análise dos valores a receber pode ser perigosa quando fora de controle. Podemos evitar que isso aconteça recebendo no prazo e nas condições predeterminadas. Há uma série de ferramentas, procedimentos e serviços que ajudam a gerenciar tais valores a receber.

A postura do analista é muito importante para o gerenciamento e o controle do recebimento. Verificamos que, se o devedor estiver ciente de que o credor espera receber e que tomará ações efetivas caso isso não aconteça, mais provavelmente ele o pagará. Tratando o montante a receber com seriedade, os clientes farão o mesmo. Todavia, se o credor tratá-las sem a devida importância, permitirá que os seus clientes sempre levem vantagem.

O que significa seriedade em cobrança?

- Estabelecer políticas e procedimentos que ajudarão o credor a tomar decisões rápidas e facilmente;
- Comprometer-se a treinar os funcionários sobre o Gerenciamento de Contas a Receber;
- Assegurar-se de que seus clientes entendam as regras do jogo e a política de cobrança do credor;
- Utilizar instrumentos e serviços disponíveis e de comprovada eficácia na cobrança.
- Gerenciamento de valores a cobrar a dívida em fases lógicas do processo de cobrança.

Toda empresa deve controlar os ativos que representam a tesouraria e contas a receber. É essencial a disposição de políticas e procedimentos de cobrança, fixados por escrito, para alcançar as metas de qualidade e para proteger as contas a receber do credor. A meta de cobrança é reduzir as dívidas incobráveis sempre que for possível.

Os saldos de contas vencidas devem ser reduzidos a um mínimo mediante uma cobrança eficaz. As cobranças devem ser realizadas com estilo profissional e cortesia, sem linguagem injuriosa, sejam quais forem as circunstâncias, e dentro da normativa legal vigente. Todos os procedimentos de cobrança devem estar redigidos de forma que se tornem claros e precisos. A meta é criar documentos que sirvam para dar uniformidade às políticas e procedimentos.