

Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA

Gabriel Gonçalves Neto

Estratégias de negociação em processo de cobrança

Varginha-MG
2022

Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA

Gabriel Gonçalves Neto

Estratégias de negociação em processo de cobrança

Trabalho de Conclusão de Piepex
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do título de Bacharel
Interdisciplinar em Ciência e Economia
pela Universidade Federal de Alfenas.

Orientador: Ricardo Carvalho da Silva

Varginha-MG
2022

RESUMO

Os métodos de negociação em processo de cobrança, é uma atividade essencial utilizada em quase todas as empresas, o qual tem como consequência obter o dinheiro correspondente a uma venda, uma prestação de serviço ou o pagamento de uma dívida. O presente trabalho tem como objetivo, aplicar fundamentos de negociação no processo de cobrança, a fim de aprimorar determinada função, com maiores chances de sucesso. A metodologia utilizada foi uma revisão de literatura, os resultados encontrados mostram como os métodos de negociação podem instruir melhor o profissional ao realizar uma cobrança.

Palavras chave: Métodos, Negociação, processo de cobrança.

ABSTRACT

The collection process is an essential activity used in almost all companies, which has the consequence of obtaining the money corresponding to a sale, a service provision or the payment of a debt. The present work aims to apply negotiation fundamentals in the collection process, in order to improve a certain function, with greater chances of success. The methodology used was a literature review, the results found show how negotiation methods can better instruct the professional when performing a collection.

Keywords: Methods, Negotiation, collection process.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Postura	12
Figura 1.1: Comunicação	13
Figura 1.2: Inadimplentes no Brasil	15
Figura 1.3: Representatividade de Inadimplentes por Estado	16
Figura 1.4: Diagrama Circular	19

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	7
2- REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1- PRINCIPAIS MÉTODOS DE NEGOCIAÇÃO	8
2.2- DISTRIBUTIVA	9
2.3- INTEGRATIVA	9
2.4- ACIDENTAL	10
2.5- COLABORATIVA	10
2.6- MÉTODO HARVARD DE NEGOCIAÇÃO	10
3- PILARES DA NEGOCIAÇÃO	12
3.1- POSTURA	12
3.2- PREPARAÇÃO	13
3.3- COMUNICAÇÃO	13
3.4- TÁTICAS	14
3.5- EMOÇÕES	14
4- NEGOCIAÇÃO PROCESSO DE COBRANÇA	15
4.1- PROCESSO DE COBRANÇA EMPRESARIAL	15
4.2- CONTROLE INEFICIENTE DA COBRANÇA E SEUS EFEITOS	16
4.3- ESTRUTURAÇÃO E CONTROLE DO PROCESSO DE COBRANÇA	17
5- MATERIAIS E MÉTODOS	18
5.1- RELAÇÃO ENTRE COBRANÇA E NEGOCIAÇÃO	19
6- CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS	22

1- INTRODUÇÃO

Os métodos de negociação em um processo de cobrança são um componente muito importante para a saúde financeira de uma empresa, pois através deles é possível executar um processo mais eficaz, com maiores chances no resgate de pagamento de uma dívida, com menores riscos de problemas relacionados a cobranças feitas de forma incorreta.

De acordo com o contexto atual do país, segundo o indicador Serasa Experian, em maio de 2022, o Brasil atingiu a marca de 66,6 milhões de inadimplentes. O número é o maior desde o começo da série histórica iniciada em 2016. Isto pode afetar de forma drástica o fluxo de caixa das empresas, impactando de forma negativa no mercado.

Portanto, para alcançar melhores resultados e evitar problemas com inadimplências altas e questões judiciais com clientes devido a uma cobrança incorreta, é muito importante que os gestores de empresas monitorem seus departamentos financeiros e tenham conhecimento das suas contas a receber. De maneira em que a negociação esteja presente no processo de cobrança, a fim de que se tenha melhores resultados. Além disso, a instrução e qualificação de um colaborador conta muito em uma atividade de cobrança, assim como será demonstrado no decorrer do trabalho, é indispensável uma preparação antes de se iniciar o contato com o endividado.

O objetivo deste artigo é aplicar os fundamentos de negociação no processo de cobrança a fim de aprimorar determinada função, com maiores chances de sucesso. Para restringir a análise, não foi utilizado um segmento de empresa específica, mas sim os processos de cobrança e negociação em um contexto de empresas no geral. Dessa maneira, o foco do estudo estará em mostrar como os métodos de negociação são importantes e podem ajudar em um processo de cobrança.

O texto está organizado em seis seções. Após esta introdução, a segunda seção detalha sobre os principais métodos de negociação. Em seguida, a terceira seção apresenta os cinco pilares da negociação. A quarta seção, a negociação e o processo de cobrança. Já a quinta seção aborda a metodologia utilizada. Por fim, são feitas as considerações finais.

2- REVISÃO DA LITERATURA

Ao tratar do processo de interação social chamado negociação, primeiro é necessário ter uma breve definição. Uma negociação é “uma forma de tomada de decisão na qual duas ou mais partes discutem um assunto no esforço de resolver as diferenças relativas a seus interesses”. A negociação acaba se tornando um processo social complexo, que se inicia antes mesmo das partes começarem a negociar. Os métodos adotados aumentam a complexidade da dinâmica da negociação (LEWICKI, 2014). Ao decorrer deste trabalho serão abordados os principais métodos e pilares da negociação, como eles podem estar associados entre si, e também com o processo de cobrança empresarial.

O conceito de negociar é confundido por muitas pessoas com os termos de comprar e vender, contudo ele é diferente de ambos. Pois, a negociação trata-se de um processo interligado na rotina de gestão financeira, no qual o tempo todo se negocia alguma coisa com alguém. Mas também não se pode confundir negociar com convencer, mas sim convergir, com a razão de que o negociador eficaz é aquele que inspira confiança, considerando que é um quesito difícil de se encontrar, pois tem sido posto à prova (RAMOS, 2015). Assim, os pilares da negociação demonstram sua importância no ato de negociar.

Neste trabalho, também é abordado o processo de cobrança empresarial, permitindo visualizar seu funcionamento e suas lacunas, como a como o controle ineficiente da cobrança e suas consequências para uma empresa. Como também as características da estruturação deste processo.

O cobrador está sempre numa posição sensível durante a sequência de cobrança. Os métodos e táticas usados para cobrar contas devidas não somente refletem no atual fluxo mensal de caixa, mas no fluxo de caixa e lucros dos anos que virão. Como o cobrador negocia com os clientes, a sua abordagem poderá determinar se eles voltarão a comprar ou não. Os bons cobradores usam uma mistura sutil de psicologia e engenharia de vendas que o vendedor usa, mas desta vez isso é usado para motivar o devedor a pagar a dívida (DUARTE, 2011 p. 17).

2.1- PRINCIPAIS MÉTODOS DE NEGOCIAÇÃO

A negociação é a busca por um acordo, onde ambas as partes se sintam satisfeitas e que o resultado final da negociação atenda as necessidades básicas de ambos os lados. A negociação moderna busca criar ou manter um relacionamento entre os lados, seu objetivo é transmitir à outra parte confiança no fornecimento (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006). Portanto existem métodos diferentes de negociação, como mostra as seções seguintes.

2.2- DISTRIBUTIVA

A negociação distributiva ocorre quando duas partes envolvidas decidem a distribuição de um valor fixo, podendo ocasionar uma forma de disputa, na qual uma das partes ficará com o valor maior. Assim, um dos lados terá mais vantagens que o outro.

Esse método também é bastante conhecido pelo nome de ganha-perde. Por exemplo, em uma venda, uma das partes quer vender por R\$500 mil. Já a outra parte está disposta a pagar até R\$370 mil. Ou seja, o intuito do vendedor em uma negociação distributiva é conseguir o maior preço possível, enquanto a do comprador é o oposto: comprar pelo menor valor.

Esse modelo de negociação é quase como um cabo de guerra, no qual cada parte pretende puxar ao máximo o acordo final para perto do seu objetivo. Muitos autores relacionam à negociação distributiva como “fatiar o bolo”, não tendo uma visão de se ampliar os ganhos, passando os próprios envolvidos a ajustarem a forma de alocação do montante disponível. “Na negociação distributiva não há expansão de valores, o que torna o processo muito competitivo e não cooperativo como era de se desejar.”(SCHUNCK, 2015).

2.3- INTEGRATIVA

Negociação integrativa ou a chamada negociação colaborativa, é descrita como o processo de tomada de decisão utilizada para solucionar um conflito que envolve duas ou mais partes sobre objetivos múltiplos, mas não mutuamente exclusivos (Lewicki et al., 1997).

Ela permite que ambas as partes obtenham os melhores resultados, ou seja, os negociadores tendem a levar em conta todos os interesses dos envolvidos na negociação, não somente o melhor valor ou vantagem para seu próprio lado.

Também é feito uma concessão na negociação integrativa, contanto que os resultados futuros sejam interessantes no médio e no longo prazo. Inclusive, segundo a revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios, a concessão é considerada um dos principais segredos de uma boa negociação. Assim, neste método, não é considerado apenas ter a vantagem. Mas sim, de conseguir um acordo que atenda as necessidades de ambas as partes, com objetivo de aumentar as chances de sucesso de uma negociação.

O emprego da estratégia colaborativa prioriza, tanto o resultado, quanto o relacionamento, o que tende a levar à negociação ganha-ganha. Esta negociação procura atender às necessidades de ambas as partes. O foco pode ser no resultado, porém, com prioridade na preservação do relacionamento, de maneira que ambas as partes possam encontrar uma solução para atendimento às suas necessidades (BOFF, 2011, p. 121).

2.4- ACIDENTAL

A negociação acidental pode ser representada por negociações que você faz com uma pessoa que você nunca mais irá ver. Um exemplo: Ao ceder a sua vez na fila para alguém ou sinalizar e encostar para um motorista te ultrapassar. São casos, que não existe uma relação próxima entre você e o outro indivíduo, sendo o resultado dessa negociação não muito importante assim. Sendo assim, é considerada acidental porque ocorre de forma não planejada, não parte de um objetivo ou interesse que a pessoa tinha definido antecipadamente (FERRAZ, 2020).

Contudo, mesmo que seja uma relação breve, se tratando de uma negociação em um processo de cobrança, é muito importante se preocupar com a experiência que o outro indivíduo vai ter ao ser abordado em uma cobrança. Afinal o mesmo pode voltar a fazer negócios com o cobrador, ou seja, uma experiência pode se tornar um problema de reputação.

2.5- COLABORATIVA

A negociação colaborativa pode ser considerada um pouco mais complexa, pois este modelo exige transparência entre os indivíduos envolvidos. No qual essa transparência faz com que ocorra uma relação de confiabilidade, favorecendo a tomada de decisão em que ambas as partes cheguem no melhor resultado possível. Esse método de negociação traz como objetivo manter um relacionamento de longo prazo entre os negociantes.

Ressalte-se que, na negociação colaborativa, se agrega valor ao que se negocia, evitando uma briga pelo maior benefício, e sim, praticando uma abordagem integrativa, ou seja, "ganha-ganha", sendo que, para tal feito, é, evidentemente, necessário uma parcela de concessão de ambas as partes, criando, portanto, uma zona mais confortável para uma possível relação entre as partes (GARCIA, 2019).

2.6- MÉTODO HARVARD DE NEGOCIAÇÃO

O ato de negociar faz parte do dia-a-dia do ser humano, seja em uma simples compra, quanto para grandes litígios. Havendo esta necessidade de discussões sobre o tema foi, a Universidade de Harvard, instituiu o Método de Negociação de Harvard, também conhecido como HNP (Harvard Negotiation Project), em 1979. Este projeto da Universidade de Harvard, estudantes e corpo docente envolvidos no HNP faz uma revisão dos mundos da teoria e da prática para trabalhar ideias úteis neste tema.

O projeto Negociação de Harvard procurou unir a benevolência, empatia e concessões com rigor e assertividade em uma negociação, criando assim uma forma de negociação baseada em princípios. Também é possível visualizar que este método visa um resultado

satisfatório para ambas as partes, para a obtenção de resultados sensatos, satisfatórios e amigáveis, portanto, uma negociação baseada em princípios e méritos (FERNANDES, 2014).

Basicamente a metodologia de Harvard utiliza como ponto crucial, que um indivíduo precisa se colocar no lugar do outro, separando o lado pessoal com os problemas que estão sendo negociados. Fazendo-se então uma preparação antecipada com intuito de ter um mapeamento e traçar uma estratégia de negociação, simulando possíveis cenários em análise do objetivo da outra pessoa. Permitindo que haja uma relação colaborativa de ambas as partes, para que se chegue em um comum acordo.

Esta metodologia reforça a questão da preparação antes de se iniciar uma negociação, definido preço mínimo para que não se tenha um prejuízo, permitindo uma visualização de até que ponto é possível chegar. Outro assunto importante, também conhecido pela sigla em inglês Batna – Best Alternative To a Negotiated Agreement. Resumidamente é conhecido como um plano B, mesmo que não se alcance o propósito inicial de uma negociação, obrigatoriamente é necessário ter um plano B, para que não saia perdendo. Assim, a Metodologia de Harvard permite que sempre se saia ganhando.

A Batna lhe oferece a certeza de que, sejam quais forem os resultados da negociação, você tem uma boa alternativa. Com isso você se torna menos dependente do outro lado para atender às suas necessidades. Ela confere um senso de liberdade, assim como poder e confiança (URY, 2015).

Nesta metodologia também tem o ZOPA (Zone Of Possible Agreement ou Zona de Possível Acordo), para alcançar tal entendimento, é necessário primeiro identificar as partes relevantes, depois esclarecer os interesses, explorar os interesses potenciais e, então, criar escolhas que atendam aos interesses, para que seja possível encontrar uma forma de maximizar os benefícios mútuos. (Fisher e Ertel, 1997). Através deste modelo que se apresenta a elaboração de uma Zona de Possíveis Acordos (ZOPA), campo no qual se permite construir uma cooperação.

É possível fazer um alinhamento entre os métodos e pilares da negociação. Começando pela negociação Distributiva mais conhecida como ganha perde, está associada com os pilares de preparação, postura e principalmente táticas, pois ela se caracteriza por uma negociação de disputa. Já a Integrativa é uma negociação em que ambos podem sair ganhando, assim ela associa-se principalmente com o pilar de postura, que permite a condução de uma negociação que pode ser abordada de forma colaborativa. A negociação Acidental, é mais frequente em situações a curto prazo em que não haverá mais o contato entre os indivíduos. Portanto ela está associada com o pilar da comunicação, que reforça uma postura sem ruídos. Na negociação Colaborativa é possível associar os pilares de preparação

e emoções, pois ela se caracteriza por um contato a longo prazo, no qual exige transparência, assim estes pilares são essenciais, principalmente o da emoção por focar na cooperação. E o método Harvard, por se tratar de uma negociação bem estruturada que garante o sucesso em uma negociação, está associado ao pilar de táticas, pois possui diversas estratégias para todo decorrer da negociação (VENTURIN, 2021).

3- PILARES DA NEGOCIAÇÃO

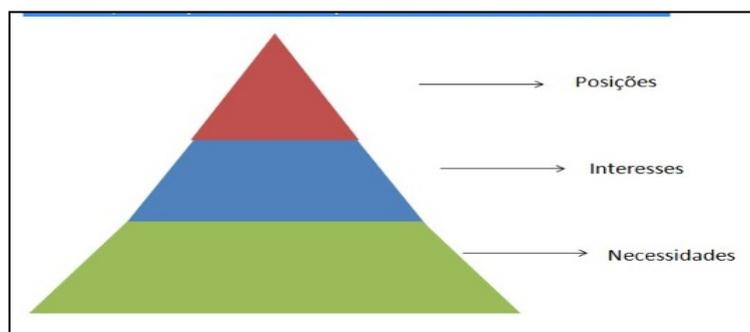
As negociações fazem parte do dia a dia de todos os profissionais, contudo nem todos conseguem exercer determinada atividade, por não se sentir confortável em uma situação em que é necessário negociar. Sendo assim, profissionais não preparados para esta atividade, tendem a ter receio em estremecer o relacionamento com o negociado fazendo com que recorram a outros tipos de táticas de intimidação e proteção. A negociação atribui o exercício de troca de interesses, com intuito de chegar ao ponto de satisfação. Este é um processo que envolve diversos aspectos, resumidos em 5 pilares essenciais apresentados na seção a seguir (PAQUELET, 2019).

3.1- POSTURA

A postura está relacionada à forma que se encara a negociação, podendo ser de forma adversária, ou seja, de como seu comportamento e uma visão de disputa podem interferir de forma negativa neste processo, impedindo que se alcance os resultados suficientes. Também podendo ser abordada com um comportamento colaborativo.

De acordo com Fisher et al., defendem que não se deve negociar com base em posições pois ela produz acordos insensatos. Sendo preciso dialogar com empatia e conhecer o outro, deixando visíveis os interesses e motivações da outra parte envolvida. A partir da compreensão do outro é possível conciliar os interesses, desde que se tenha compreendido os reais interesses do outro (FISHER et al., 2002).

Figura 1 -Pirâmide de Postura



Fonte: productoversee.com

3.2- PREPARAÇÃO

Este pilar tem como intuito entender o cenário que envolve uma negociação. Assim, a preparação caracteriza-se pelo Mapeamento das Partes, no qual é necessário entender os influenciadores do acordo, identificar o momento em que é necessário aproximar ou afastar alguma das partes.

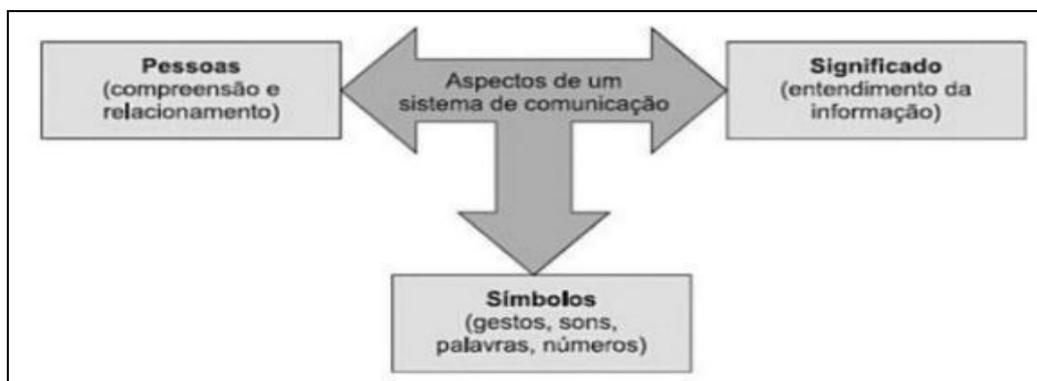
Outra questão importante deste item é mapear os interesses, com a finalidade de entregar o que realmente é essencial. Por fim, avaliar as alternativas, tendo o poder, aquele que possui as alternativas mais relevantes e que também precisa do seu lado de adaptabilidade e flexibilidade para ser bem sucedido. Assim este pilar é subdividido em três partes: mapeamento, interesses e alternativas (CARVALHO, 2016).

3.3- COMUNICAÇÃO

O Terceiro pilar é a comunicação, uma negociação vem de um problema que é comum a mais de uma pessoa, causado por interesses em comum e outros interesses complementares, entre elas. Sendo assim, elas precisam buscar a comunicação para solucionar esse problema. Por isso é necessário estabelecer um canal de comunicação transparente e simplificado, onde os ruídos sejam minimizados e o indivíduo possa estabelecer soluções legais que atendam os interesses essenciais.

Pode-se dizer que a comunicação possui três aspectos importantes: pessoas, símbolos e significado. A figura 1.1 demonstra como estes elementos são interdependentes, podendo influenciar positivamente ou negativamente em uma negociação (TAJRA, 2014).

Figura 1.1 - Sistema de Comunicação



Fonte: Livro Comunicação e negociação, 2014.

3.4- TÁTICAS

As táticas de negociação envolvem percepção e influência, ou seja, a forma com que o outro percebe a sua situação, influencia as decisões que ele pode tomar. A tática se altera conforme a situação enfrentada e o decorrer da negociação. É ideal que exista um equilíbrio entre a forma de percepção de cada um e a influência que isso pode gerar nas decisões e o que cada parte levará como um bom acordo. Assim, o indivíduo dispõe de sua autonomia, não significa ceder. Mas sim ouvir e entender o problema que se tem para solucionar.

Ao ampliar nossa visão conceitual, melhoramos também nossa cognição. Cognição é a capacidade de aquisição, organização e uso dos conhecimentos. Os profissionais que desenvolvem a visão e o senso crítico aperfeiçoam as habilidades que possuem e negociam melhor (HILSDORF, 2005, p. 7).

Nesse sentido, desenvolver habilidades, conhecer os instrumentos para a negociação, são essenciais para o sucesso dos profissionais. Pode-se dizer que de certa forma faz parte do cotidiano dos indivíduos.

3.5- EMOÇÕES

As emoções em um processo de negociação é algo que deve ser dosado, para que não se deixe cegar por uma palavra mal colocada podendo aflorar os ânimos dos negociadores. Como por exemplo a raiva, quando ela entra em um processo de negociação, ela pode interferir de forma negativa em ambos os indivíduos, assumindo então um desequilíbrio na situação. Fazendo com que os negociadores parem de discutir as questões objetivas de forma racional e acabem tomando uma postura de ataque em relação ao outro.

Na emocionalidade, os conflitos tendem a ter uma carga emocional muito alta, pois os negociadores podem estar ansiosos ou irritados. Assim, as emoções podem distorcer a situação, conseqüentemente as partes agem de forma mais e mais irracional à medida que o conflito aumenta (LEWICKI, et al., 2014).

A partir dos pilares da negociação, é possível introduzi-los com ênfase nos processos de cobrança. Em um processo de cobrança empresarial, o principal foco é o controle da inadimplência, para isto é indispensável a utilização de todos os pilares da negociação, a fim de aumentar o sucesso nos resgates de pagamentos. Já no controle ineficiente da cobrança, podemos destacar a importância do pilar de preparação e emoções. Em um contato de cobrança, é provável que ocorra em algumas situações a alteração dos indivíduos. Portanto, é essencial uma preparação do profissional para que saiba administrar algum possível conflito, e o pilar das emoções para que o mesmo mantenha a situação sob controle, de forma profissional. Em relação a estruturação e controle no processo de cobrança, destacam-se a

prevenção dos inadimplentes, monitoramento das contas a receber, seguimento de processos, eficiência e registros. Assim, é possível visualizar como este tópico está associado aos pilares de táticas e preparação, que se caracterizam pela elaboração de estratégias e o cumprimento de processos, permitindo maiores chances de sucesso em negociações e resgates de pagamentos, através de uma boa estruturação de departamento (GITMAN, 2002).

4- NEGOCIAÇÃO PROCESSO DE COBRANÇA

4.1- PROCESSO DE COBRANÇA EMPRESARIAL

Atualmente as empresas passam por diversos desafios, podendo eles se agravarem nas fases de crise. Aumentar as vendas, ou até mesmo mantê-las, é um deles. Outro desafio está relacionado ao processo de cobrança, pois em períodos de crise a tendência é de um aumento na inadimplência. A definição de inadimplência é o não pagamento de uma conta ou dívida, assim, o consumidor inadimplente é aquele que está com uma dívida em aberto. Segundo dados do Sebrae, a inadimplência dos pequenos negócios pode ter atingido 5% em março de 2022. Com isso, o volume de parcelas com mais de 90 dias de atraso no pagamento pode ter atingido R\$ 20 bilhões. Trata-se de um crescimento, pois a taxa de inadimplência estava em 4,5% em dezembro de 2021 (OTTA, 2022).

O ato de cobrar é um processo natural da economia, em suma, em momentos de crises financeiras, alguns consumidores deixam de cumprir com seus compromissos financeiros que não conseguem quitar, com empresas não é diferente. Neste tipo de cenário, é importante que as empresas tomem devidos cuidados, no controle e organização de suas contas a receber, adotando um processo de cobranças organizado. Contudo, na prática essas atitudes tendem a ser desafiadoras.

A queda na oferta de crédito provocada pela crise faz com que tanto empresas como pessoas físicas passem a encontrar dificuldades para refinanciar suas dívidas e, sem conseguir rolar seus compromissos e sem dinheiro para quitá-los, acabaram inadimplentes (CRUZ, 2009).

Figura 1.2 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE INADIMPLENTES NO BRASIL



Fonte: Serasa 2022.

Figura 1.3 - REPRESENTATIVIDADE (%) DE INADIMPLENTES POR ESTADO

Fonte: Serasa 2022.

Um quesito muito importante no processo de cobrança, é ter um controle rigoroso das contas a receber, permitindo com que se desenvolva e mantenha um processo de cobrança efetivo. Ter uma visão criteriosa em relação às previsões dos recebimentos também é tarefa importante para um controle de caixa saudável. Fazendo com que a empresa tenha uma cobrança mais eficiente, devido ao menor número de inadimplentes, podemos evitar os atrasos na entrada dos pagamentos financeiros em uma empresa.

4.2- CONTROLE INEFICIENTE DA COBRANÇA E SEUS EFEITOS

A gestão de cobranças feita de forma equivocada, pode causar sérios problemas a uma empresa, prejudicando principalmente sua lucratividade, faturamento e todo o seu planejamento financeiro, pois não há como saber quando você terá seu valor de volta. É de extrema importância ter cautela ao efetuar uma cobrança e de que forma será feita, independentemente do veículo de comunicação utilizado, todo contato por parte da empresa precisa ser feito de forma sutil, em tons amigáveis e discretos (OLIVEIRA, L; VASSI, V, 2016).

Da mesma forma que as empresas podem utilizar a lei ao seu favor nos processos judiciais de cobrança para receber as dívidas, o consumidor também tem direitos que deverão ser observados em todos os tipos de cobrança. De acordo com o Código de Defesa do Consumidor (lei 8.078, 1990), o art.42 determina que na cobrança de débitos, o cliente não poderá ser exposto a ridículo, nem ser submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça (OLIVEIRA, L; VASSI, V, 2016 p. 337)

Além de considerar o contato mais leve com o cliente, o artigo 71 do Código de Defesa do Consumidor menciona que ao utilizar ameaças, coação, constrangimento e

informações enganosas para a cobrança é crime, e passível de detenção. A cobrança também deve ser feita somente em horários comerciais, evitando que a mesma interfira em algum momento particular do consumidor. Portanto, o profissional deve manter o respeito e treinamento de sua equipe em um processo de cobrança, para evitar futuros problemas com seus clientes, que podem até mesmo prejudicar a reputação da empresa dependendo do ocorrido.

O desenvolvimento da tecnologia, no âmbito do processo de cobrança pode ser um grande desafio. Devido a evolução do mercado em uma velocidade constante, no qual os recursos tecnológicos entram em cena, isso faz com que os processos manuais e ineficientes fiquem cada vez mais ultrapassados. Atualmente, o setor de cobranças pode contar com o auxílio de recursos que otimizam o dia a dia da equipe e garantem excelentes resultados (SOUZA, 2019). A partir deste conceito, é possível destacar alguns benefícios da introdução dessa tecnologia. Na área de análise de crédito é possível se ter uma gama de informações a fim de ajudar o analista na tomada de decisão, também facilitando na localização de pessoas por meio das consultas especializadas, em casos de mudança de endereço e outros. Esta otimização, também permite uma redução de custos no setor com a utilização da cobrança digital, com mensagens programadas e antecipadas, permitindo uma melhora na comunicação entre empresa e cliente, pois assim as informações de cobrança podem estar sempre em dia.

4.3- ESTRUTURAÇÃO E CONTROLE DO PROCESSO DE COBRANÇA

Manter um controle da cobrança em uma empresa é algo indispensável, seja a empresa grande, média ou pequena. Qualquer empresa que trabalhe com receita recorrente, ter esse controle e seu mapeamento acaba sendo ainda mais importante, pois interfere diretamente no fluxo de caixa e rentabilidade da empresa. Sendo assim, é possível fazer uma subdivisão, para facilitar este controle.

Na Pré-cobrança podemos começar com a prevenção, que são os métodos e ferramentas utilizados por uma empresa que permitem uma pré análise do cliente. Permitindo que seja possível determinar qual a probabilidade do mesmo se tornar inadimplente com a empresa, assim temos a chamada análise de crédito, que pode ser considerada uma prevenção em relação à inadimplência. Por meio das ferramentas de análise de crédito, é possível sistematizar as informações de forma mais sólida possível, a fim de minimizar os riscos na concessão de crédito à instituição (MENDES, 2016).

Outro tópico dentro da Pré-cobrança, é o monitoramento das contas a receber e do departamento financeiro. É importante que a empresa conheça suas contas a receber para que se tenha um processo claro e organizado, registrando todas as informações de suas receitas futuras. Isso permite com que a empresa comunique seus clientes com antecedência, garantindo suas programações de pagamento e evitando esquecimentos. Contudo para que esse método seja efetivo, é indispensável uma verificação antecipada por parte do gestor, a fim de averiguar se as contas estão sendo devidamente baixadas de acordo com os recebimentos, para que não ocorra nenhum equívoco (OLIVEIRA, L; VASSI, V, 2016).

Por fim, é ideal que se tenha um processo para cada método de pagamento. Atualmente, existem diversas formas de pagamento, sendo de grande valia a empresa trabalhar com o maior número possível dessas modalidades, a fim de atender a demanda dos clientes e ter sempre um argumento para algumas desculpas de clientes ao não pagamento.

Na segunda subdivisão temos a cobrança, este tópico abrange o quesito de oficialização do processo. Que refere-se a um plano de ação utilizado nas cobranças, o qual deve ser seguido pelos colaboradores a fim de chegar no sucesso de um recebimento. A não demora a cobrar, também deve ser acompanhada com o máximo de eficiência e resultados reais atualizados. Isso permite um resgate dos pagamentos esquecidos por clientes que não possuem controle, através de uma ação rápida que pode ser benéfica para ambas as partes. (HOJI, 2004).

Também nessa subdivisão, podemos ressaltar a importância do registro de processo. Nesta atividade, deve-se registrar todos os contatos feitos e possíveis retornos de pagamento informados pelos clientes no ato do contato. De preferência registrados em algum sistema ou planilha, com os dados descritivos, assim evitando qualquer desentendimento em um futuro contato.

Os dados são um recurso organizacional essencial que precisa ser administrado como outros importantes ativos das empresas. A maioria das organizações não conseguiria sobreviver ou ter sucesso sem dados de qualidade sobre suas operações internas e seu ambiente externo. (O'BRIEN, 2004 p.133).

5- MATERIAIS E MÉTODOS

O trabalho em questão, aborda as definições dos métodos de negociação existentes e o processo de cobrança empresarial, a fim de relacionar os dois temas, mostrando como os métodos de negociação podem ser eficazes e necessários no processo de cobrança. O que permite que as empresas tenham melhores resultados no seu resgate de pagamento, e maiores taxas de sucesso em suas negociações de cobrança.

Este trabalho parte de um modelo de artigo teórico, listado pelo Manual de Publicação da APA (2012, p. 26-27), o artigo teórico: os autores utilizam a literatura de pesquisa existente para aperfeiçoar a teoria. As revisões de literatura e os artigos teóricos, muitas vezes, têm estrutura semelhante, mas os artigos teóricos apresentam informações empíricas somente quando elas contribuem para uma questão teórica.

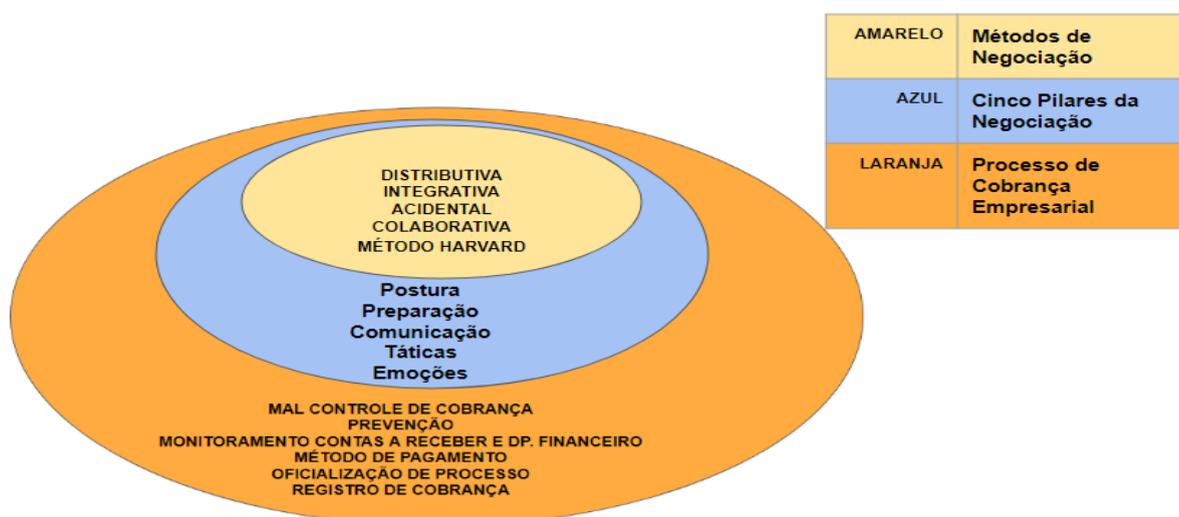
Para a confecção deste trabalho foram utilizados livros eletrônicos e físicos, artigos científicos do Google Acadêmico e revistas.

5.1- RELAÇÃO ENTRE COBRANÇA E NEGOCIAÇÃO

No decorrer de um processo de cobrança, é essencial um lugar de destaque para a parte de negociação. Segundo Zenaro (2014, p.6) “a negociação é o processo de buscar um equilíbrio dos interesses, de modo que as partes envolvidas atinjam o melhor resultado para ambas.”

Como forma de análise da junção entre cobrança e negociação, foi feito um diagrama circular, a fim de compreender como é possível unificar as duas questões de modo que o processo de cobrança seja mais eficaz e preparatório no dia a dia de um profissional financeiro, através dos conceitos e métodos de negociação existentes, interferindo de forma positiva neste processo.

Figura 1.4 - Diagrama Circular



Fonte: Própria

Atualmente, muitas empresas estão escassas de profissionais qualificados e treinados para o processo de cobrança diário de um departamento financeiro. A partir do diagrama é

possível perceber que tanto os métodos de negociação existentes, quanto os pilares de uma negociação estão contidos dentro do processo de cobrança empresarial.

Contudo, na realidade muitos processos de cobrança, são efetivados sem argumentações para uma negociação. Causando então uma maior taxa de inadimplência nas empresas devido a falta de argumentos de negociação dos profissionais, ou até mesmo problemas judiciais causados pela postura inadequada de uma cobrança.

Sendo assim, é importante que as negociações sejam atribuídas e exercidas pelos profissionais financeiros que lidam com o processo de cobrança diariamente, pois estes estão interligados para que se tenha sucesso na recuperação de valor. No diagrama é possível identificar na área laranja de cobrança, o tópico monitoramento das contas a receber e do departamento financeiro.

É indispensável que o gestor da empresa ou responsável pelo departamento tenha conhecimento e o mapeamento de seus títulos a receber e prazo, a fim de um controle e prevenção de atrasos. Já o monitoramento do departamento financeiro, é importante para que se siga um processo que esteja dotado de uma sequência de procedimentos a serem seguidos no processo de cobrança, com intuito de padronizar e evitar futuros problemas com clientes ou cobranças indevidas.

Portanto a combinação de negociação no processo de cobrança, permite um leque de opções de negociação ao profissional financeiro que exerce a cobrança. Também através dos cinco pilares da negociação presentes no diagrama na área azul, orienta de forma concisa a postura que deve ser abordada pelo profissional para que não fira o direito do consumidor e também consiga ter um embasamento do início ao fim da realização de uma cobrança. Sendo estas junções, um método favorável e com grandes chances de sucesso, para uma empresa que exerce seu processo de cobrança atribuindo a importância da negociação e suas ferramentas.

6- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da necessidade do controle de inadimplência por meios dos processos de cobrança, é essencial que as empresas atribuam os métodos de negociação neste processo, a fim de melhorar seus resultados e assegurar-se de futuros problemas com contas a receber ou clientes cobrados de forma incorreta.

O presente trabalho tem como objetivo, aplicar fundamentos de negociação no processo de cobrança, a fim de aprimorar determinada função, com maiores chances de sucesso, demonstrando os pilares da negociação e como eles podem ser importantes no processo de cobrança empresarial. Por meio de uma revisão de literatura sobre estes temas, é possível observar a abrangência dos métodos de negociação e que eles são indispensáveis para um bom resultado no processo de cobrança.

Com o diagrama circular mencionado no artigo, é possível visualizar que os métodos de negociação estão contidos na cobrança e são interligados. Contudo, não havendo uma execução correta por parte de alguns setores de cobrança de empresas, devido a falta de instrução e qualificação no quesito negociação, isso pode trazer prejuízos às empresas.

Com base nos artigos e livros evidenciados, a abordagem correta da negociação e o mapeamento antecipado de um ato de cobrança, podem fazer com que o profissional esteja preparado, tendo sempre um plano B segundo a Teoria de Harvard mencionada. Também é possível utilizar de táticas através de sua postura, comunicação e controle de suas emoções, não deixando que problemas externos ou pessoais interfiram na negociação, visando uma negociação colaborativa em que ambos possam sair ganhando.

Entre as limitações desta pesquisa encontra-se o baixo número de artigos que relacionam o tema de negociação no processo de cobrança. Limita-se também, por não abordar um segmento específico de empresa. Trabalhos futuros podem ser desenvolvidos a fim de abranger o estudo da negociação em processo de cobrança e até mesmo atualizar com novos tópicos que possam surgir.

REFERÊNCIAS

BOFF, R. Negociação: Técnicas para a obtenção de resultados. **INTERLINK**, v. 2, N 2, p. 121, 2011.

CARVALHO, J. **Negociação**. Lisboa: Edições Sílabo, 2016.

CRUZ, Ney H. da. Inadimplência atinge recorde, aponta BC. **Folha de São Paulo**. São Paulo, p. B1, 26 jun. 2009.

DUARTE, S. **Gestão de crédito e cobrança empresarial**. UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES, 2011.

FERRAZ, E. **Negocie qualquer coisa com qualquer pessoa**: Estratégias práticas para obter ótimos acordos em suas relações pessoais e profissionais. São Paulo: Planeta Estratégia, 2020.

FERNANDES, T. **Transação Tributária**: O Direito Brasileiro e a Eficácia da Recuperação do Crédito Público à Luz do Modelo Norte-Americano. Curitiba: Juruá, 2014.

FISCHER, R; URY, W. **Como chegar ao sim**: Negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: IMAGO EDITORA, 2005.

FISHER, R.; Ertel, D. **Estratégias de Negociação**: Um guia passo a passo para chegar ao sucesso em qualquer situação. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

GARCIA, R. Negociação "Competitiva e Colaborativa". **JUS.com.br**. 2019. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/71768/negociacao-competitiva-e-colaborativa>. Acesso em 03 ago. 2022.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 7ª Edição, São Paulo: Editora Harbra, 2002.

HILSDORF, L. **Negociações Bem Sucedidas**. Colinas: Acadêmica de Inteligência, 2005.

HOJI, Masakazu. Administração Financeira: Uma Abordagem Prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEWICKI, R.; Saunders, D. & Minton, J. Essentials of Negotiation. **Irwin**. 1997

LEWICKI, R; SAUNDERS, D; BARRY, B. **Fundamentos de negociação**. São Paulo: Verônica de Abreu Amaral, 2014.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDES, A. **Análise de crédito como ferramenta de prevenção da inadimplência**: Um estudo de caso de uma empresa de grande porte. UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC, 2016.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**: gerenciamento de dados. Tradução Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, L; VASSI, V. **Inadimplência**: Prevenção, controle e cobrança pelo estudo do perfil dos clientes. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**. Paraná, v.21, n.2, p. 331-345, jul./dez. 2016.

OTTA, L. Inadimplência de pequenos negócios pode ter atingido 5% em março estima Sebrae. **VALOR INVESTE**. 2022. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2022/06/03/inadimplencia-d-e-pequenos-negcios-pode-ter-atingido-5-pontos-percentuais-em-marco-estima-sebrae.ghtml>. Acesso em 14 ago. 2022.

PAQUELET, B. 5 Pilares da negociação bem sucedida. **Administradores.com**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/5-pilares-da-negocia%C3%A7%C3%A3o-bem-sucedida>. Acesso em 14 ago. 2022.

RAMOS, S. **Técnicas de negociação como estratégia para gestão financeira**. UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC, 2015.

SCHUNCK, R. Negociação distributiva vs negociação cooperativa. **Jusbrasil**. 2015. Disponível em: <https://rodrigochunck.jusbrasil.com.br/artigos/201458616/negociacao-distributiva-vs-negociacao-cooperativa>. Acesso em: 02 ago. 2022.

SOARES, S.; PICOLLI, I.; CASAGRANDE, J. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliográfica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro v. 19, n 2. p 308-339, 208.

SOUZA, J. 6 Motivos para utilizar a tecnologia de cobrança em sua equipe. **ASSERTIVA**. 2019. Disponível em: <https://blog.assertivasolucoes.com.br/tecnologia-de-cobranca/#:~:text=Nesse%20caso%2C%20as%20tecnologias%20dispon%3ADveis,seja%20mais%20amig%3A1vel%20e%20tranquila>. Acesso em: 15 ago. 2022.

TAJRA, S. **Comunicação e negociação**: Conceitos e práticas organizacionais. São Paulo: SARAIVA, 2014.

URY, W. **Como chegar ao sim com você mesmo**. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda, 2015.

VENTURIN, K. Estratégias De Negociação Para Obter Redução De Custo Nos Produtos Comprados – Método Harvard De Negociação. **Revista Conectus**, Caxias do Sul, RS, v.1 n.3, jul./ago. 2021.

ZENARO, M. **Técnicas de Negociação: Como Melhorar seu Desempenho Pessoal e Profissional em Negócios**. Grupo GEN, 07/2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490721/>. Acesso em: 08 ago. 2022.