

## Procedimentos relacionados à política e práticas de cobrança de uma empresa operadora de planos de saúde

*Procedures related to the policy and collective practices of a health plan operating company*

Camila de Paula Pitorini<sup>1</sup>, Edegar Luiz Balbinot<sup>2</sup> e Vanderléia Leal Losekan<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Especialista em Negócios Empresariais. Faculdade Palotina (FAPAS). Email: [camilappitorini@gmail.com](mailto:camilappitorini@gmail.com)

<sup>2</sup>Mestre em Administração. Faculdade Palotina (FAPAS). Email: [edemarl@terra.com.br](mailto:edemarl@terra.com.br)

<sup>3</sup>Mestre em Administração. Faculdade Palotina (FAPAS). Email: [vanderleialeallosekann@ymail.com](mailto:vanderleialeallosekann@ymail.com)

### RESUMO

O artigo foi desenvolvido em uma empresa prestadora de serviços na área da saúde. O objetivo desta pesquisa é descrever os procedimentos empregados pela empresa na condução da política de crédito e de cobrança. O percurso metodológico compreendeu a realização de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa e utilização da estratégia do estudo de caso. O resultado indica que as atividades relacionadas ao setor de cobrança estão bem distribuídas e conduzidas a contento, haja vista que, existe um empenho do setor financeiro em manter colaboradores devidamente habilitados para o trato com os usuários inadimplentes. Considerado o conteúdo constante do referencial teórico e os procedimentos adotados, é possível concluir que as atividades desempenhadas no setor recebem atenção devida no que tange às iniciativas e procedimentos adotados em busca dos valores devidos pelos usuários inadimplentes.

Palavras-chave: Administração da cobrança. Política de cobrança. Setor de cobrança.

### ABSTRACT

The article was developed in a company providing services in the health area. The objective is to describe the procedures employed by the company in the conduct of credit and collection policy. The methodological course included a descriptive research, a qualitative approach and use of the case study strategy. The result indicates that the activities related to the collection sector are well distributed and conducted to the satisfaction, given the commitment of the financial sector to keep collaborators, properly qualified for dealing with delinquent users. Considering the content of the theoretical framework and the adopted procedures, it is possible to conclude that the activities carried out in the sector receive due attention in regard to the initiatives and procedures adopted in search of the amounts owed by the defaulting users.

Keywords: Administration of collection. Collection policy. Collection sector.

## **1 INTRODUÇÃO**

A constante disputa entre as empresas faz com que estas busquem estruturar uma área comercial qualificada, avaliando alternativas para conquistar e fidelizar clientes e, com isso, aumentar consideravelmente suas vendas e sua participação no mercado. Porém, com o aumento de clientes é possível que alguns se tornem inadimplentes e, é por isso, que a empresa necessita estar preparada para evitar este tipo de ocorrência.

A área financeira, assim como as demais, tem importância singular no desenvolvimento da organização. Para minimizar os riscos com a inadimplência, a empresa deverá ter uma gestão financeira qualificada, alinhando o processo de crédito e cobrança com o aumento das vendas, de modo que, o trabalho esteja em sintonia com a área comercial.

O setor de contas a receber é responsável por assegurar o retorno dos valores originários do processo gerado na venda de planos de saúde aos clientes. Por este motivo, é importante que se tenha uma boa condução, de modo a contribuir para que as empresas gerenciem e garantam seu objetivo final, haja vista que, o resultado garantirá a continuidade das atividades da empresa e a prestação dos serviços com qualidade, eficiência e eficácia necessários.

Dessa forma, é importante descrever e analisar como é operacionalizada a política de crédito e cobrança da empresa. Em específico, nas atividades que envolvem o acompanhamento do ingresso dos recursos decorrentes da comercialização dos planos de saúde, assim como, da administração das práticas operacionais de tal forma que viabilizem o retorno seguro dos valores representativos desta comercialização.

O setor contas a receber, na função de cobrança, é um termômetro da qualidade de recuperação de crédito, por isso se faz necessária sua boa estruturação para oferecer segurança e eficácia ao processo como um todo. Os bons procedimentos de cobrança adotados desempenham um papel de significativa relevância, visto que o seu acompanhamento e seu adequado controle, asseguram o crescimento da empresa com a garantia de que o capital investido está tendo giro e retorna para a empresa através dos pagamentos dos clientes.

De outra parte, uma política de crédito e cobrança bem estruturada é um instrumento gerencial importante para a empresa no ato de conceder prazo ao cliente e também, para manter o equilíbrio financeiro desta, o que contribui para minimizar os riscos de perdas ocasionadas pela inadimplência.

Atendendo solicitação dos dirigentes, sob a alegação de motivos e questões éticas, não será citada a denominação social da organização da qual esta pesquisa será realizada, e desta forma, a mesma será referenciada como empresa “Alfa”.

A empresa Alfa atua no ramo de planos saúde com a venda de serviço diretamente aos usuários, pessoas físicas e pessoas jurídicas. A unidade da empresa tem sede na cidade de Santa Maria (RS) e atende as cidades da região central com seu complexo médico e, também de agendamento de exames, consultas e internações. O setor de cobrança funciona centralizado na unidade da Empresa Alfa em Santa Maria (RS). No que tange às vendas de planos de saúde, cada regional tem um vendedor encarregado destas atividades que repassa os dados ao escritório desta.

É neste contexto, que este trabalho busca analisar a política de crédito e cobrança atualmente operacionalizado pela empresa, cujas atividades estão subordinadas ao setor de Coordenação financeira da organização.

Isto posto o artigo buscou responder à questão: como é operacionalizada a política de crédito e cobrança da entidade? No desenvolvimento, para responder à questão proposta, adota-se como objetivo geral descrever os procedimentos atualmente empregados pela empresa na condução da política de crédito e cobrança e, sugerir melhorias, se cabíveis.

Os objetivos específicos estão expressos em: a) documentar os procedimentos adotados na atual política de crédito e cobrança adotada pela empresa; b) analisar a adequação das estratégias atuais; c) presente estudo compreende a descrição e análise das práticas operacionais adotados na política de crédito e cobrança da empresa Alfa, que atua na prestação de serviços em planos de saúde da cidade de Santa Maria (RS). A justificativa está expressa na oportunidade de documentar os procedimentos adotados e, após sua análise, propor eventuais aperfeiçoamentos, se cabíveis.

A estrutura do trabalho está constituída pela introdução que aborda uma breve contextualização do assunto, os objetivos do estudo, a justificativa e a estrutura do trabalho. A segunda seção aborda o referencial teórico e na terceira estão apresentados os procedimentos metodológicos. A quarta parte do trabalho contempla a apresentação e análise de resultados. As considerações finais e referências finalizam o artigo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

A administração financeira é a ciência e a arte de cuidar do dinheiro e está relacionada com as decisões de investimento, financiamento e destinação dos resultados e está presente em todas as organizações, voltadas ou não para lucro (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2015).

Esta apresenta três principais áreas de tomada de decisões, sendo elas: o investimento, o financiamento e a utilização do lucro. O investimento consiste nas decisões de propor estrutura ideal em termos de ativos correntes e fixos para que as metas da empresa sejam atendidas como um todo. O financiamento é o que se deseja fazer, é definir e alcançar uma estrutura ideal em termos de fontes de recursos, dada à composição dos investimentos. E por fim, a utilização do lucro é onde está a preocupação com a destinação dada aos recursos financeiros que a empresa gera em atividades operacionais e extra operacionais (SANVICENTE, 2014).

A viabilidade financeira da empresa, portanto, da sua continuidade é um dos objetos da administração financeira. Grande parte das decisões de uma organização é medida em termos financeiros, desta forma, é necessário dispor de um administrador, ou seja, administrador financeiro que irá desempenhar papel-chave na operação da empresa, como administrar os negócios financeiros de qualquer tipo de empreendimento. Na concepção de Sanvicente (2014) administrador financeiro é o indivíduo ou grupo de indivíduos preocupados com a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações.

A função financeira trata da gestão dos recursos movimentados por todas as áreas da empresa no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, buscando otimizar a aplicação desses recursos, contribuindo para o sucesso do empreendimento. Portanto, envolve a administração de caixa, crédito, cobrança, risco, investimentos, financiamentos, planejamento e controle financeiro (FERREIRA, 2017; LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Desta forma evidencia-se que os administradores financeiros têm responsabilidade direta na boa condução das atividades organizacionais, controlando os recursos movimentados e manter sintonia com os demais setores da organização, com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais traçados pela administração.

## 2.2 POLÍTICAS DE CRÉDITO

Uma política de crédito bem estruturada é um instrumento gerencial importante para uma empresa na hora de conceder prazo a um cliente, de forma que a concessão de prazo não impacte o equilíbrio financeiro da empresa, permitindo que esta minimize os riscos de perdas ocasionadas pela inadimplência. A concessão de crédito atua como elemento do processo de oferecimento de um produto ou serviço não só porque afeta diretamente o preço de aquisição, distribuindo os pagamentos no tempo, como proporciona maior flexibilidade operacional ao comprador, que ganha tempo para gerar recursos com vistas e efetuar os pagamentos devidos (SANVICENTE, 2014).

Na análise para a concessão de crédito a literatura específica de administração financeira refere-se às diretrizes tradicionais e subjetivas, conhecidas como a metodologia dos cinco “Cs” do crédito, para a definição da capacidade de crédito dos clientes solicitantes, que compreendem: caráter, capacidade, capital, colateral e as condições.

Estes tópicos são tratados por Lemes Júnior; Rigo e Cherobim, (2010) da seguinte forma:

a) caráter: refere-se ao comportamento dos clientes no cumprimento de suas obrigações assumidas; b) capacidade: são considerados ganhos ou desempenho operacional e financeiro do cliente que permitirão a geração de recursos para o pagamento do compromisso pretendido; c) capital: são avaliados o comprometimento do patrimônio líquido e os índices de liquidez, rentabilidade, lucratividade, índices patrimoniais e capacidade de geração de receitas (pessoas jurídicas) e os rendimentos e a indicação da existência de comprometimento desses ganhos para as para as pessoas físicas; d) colateral: considerada o que o cliente pode oferecer como garantia, real ou não, para o crédito recebido; e) condições: as que estão presentes no cenário econômico em que atua o requerente.

A política de crédito contempla os elementos julgados necessários para uma adequada concessão de crédito aos seus clientes, haja vista que ela é um instrumento gerencial que reúne um conjunto suficiente de variáveis para viabilizar uma adequada política de vendas (HOJI, 2009). Outro aspecto que compõem a administração da cobrança refere-se ao relacionamento com os clientes.

## 2.3 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Os consumidores estão cada vez mais informados, em virtude da elevada quantidade de informações disponíveis. Conseqüentemente, quando procuram uma empresa em busca de um serviço ou produto para atender suas necessidades, a maioria destes chegam com um razoável conjunto de informações que subsidiam suas alternativas de escolhas de adquirir ou não os serviços ou produtos disponibilizados pela empresa.

No desenvolvimento das atividades organizacionais, o objetivo das empresas é o de disponibilizar um bom atendimento, em busca de atingir o desejado nível de satisfação dos clientes. Neste contexto as empresas, por sua vez, tratam com clientes novos, clientes formais, clientes frequentes, clientes satisfeitos, clientes muito satisfeitos, clientes insatisfeitos, clientes que foram perdidos, clientes pontuais no pagamento de suas responsabilidades, clientes inadimplentes ou temporariamente inadimplentes e os clientes fidelizados (CORRÊA; CAON, 2016).

Os autores antes mencionados relatam que o processo de formação do nível de satisfação dos clientes é formado por: a) necessidades e desejos do cliente, como, por exemplo, procurar um médico para curar-se; b) por influências anteriores ou passadas, mesmo em se tratando de cliente novo, mas quando ele considera outros fornecedores de igual serviço; c) pela comunicação boca a boca que acontece pela influência de experiências passadas de outros clientes. Esta trabalha a favor ou contra. Registrando que esta modalidade de influência é mais ampliada em operações de serviços; d) pela comunicação externa que normalmente é realizada através da internet, redes sociais, fornecedores, propaganda, entre outras. A comunicação externa influencia o cliente e está sob controle do prestador. Entretanto pode representar aspectos que mereçam cuidado especial, haja vista que se há o uso de propaganda inadequada ela pode elevar o nível de expectativa do cliente e que talvez não possa ser atendido; ou, de outra parte, criar uma expectativa baixa, fácil de ser atendida, mas com elevada probabilidade de não atrair o cliente; e) pelo preço praticado, o cliente pode estabelecer correlação entre preço e qualidade esperada do serviço. É bem conhecida a situação de que o preço do serviço é um aspecto que pode ser objetivamente avaliado, ranqueado e comparado.

Toda a organização, segundo Potrickos (2002, p. 54), “que pretende sua continuidade deve saber valorizar seus clientes tradicionais, pois eles são o motivo de sua existência e seus parceiros comerciais”. Os relacionamentos de uma organização representam sua alma, a qualidade seu esqueleto e as finanças seu sangue. O objetivo principal de qualquer organização é a satisfação de

seus clientes. Sem seus clientes a organização não tem propósito, aliás, nem existirá por muito tempo (CROSBY, 1992).

## **2.4 ADMINISTRAÇÃO DA COBRANÇA**

A administração da cobrança é o processo cujo objetivo é o da empresa buscar o recebimento dos valores devidos pelos clientes e tem uma função relevante em qualquer organização, ao tratar do retorno dos recursos investidos no empreendimento (LEONI; LEONI, 1997). Contribuem para melhor compreensão do conjunto de ações da organização nesse setor o entendimento do conceito de cobrança, de política de cobrança, custos envolvidos e procedimentos de controle.

### **2.4.1 Conceito de cobrança**

Cobrança é o ato de cobrar, ou seja, a ação de receber o que é devido à empresa por conta de um serviço prestado ou produto comercializado, decorrente de uma operação com pagamentos futuros. Atualmente, boas práticas de cobrança são parte importante e intrínseca dentro de uma negociação e têm sido de grande relevância nas organizações empresariais e instituições financeiras (SILVA, 2008).

É de significativa importância que o setor de cobrança se mantenha atualizado, para administrar adequadamente as atividades a ele relacionadas, de uma maneira organizada, de tal forma que, sempre que um cliente não cumprir com o prazo de pagamento estabelecido, possa adotar medidas de cobrança, procedendo de acordo com a política estipulada internamente pela empresa e, assim, procurar ao máximo evitar a inadimplência.

### **1.4.2 Política de cobrança**

Uma política de cobrança tem a finalidade de transformar vendas – já efetuadas – em recebimentos (SANVICENTE, 2014). Portanto, por meio dela é possível viabilizar procedimentos que visem o retorno dos valores a receber visto que, sua realização efetiva apoia-se no

acompanhamento de como os clientes efetuam o pagamento de suas obrigações, bem como, aqueles que não o cumprem de acordo com os prazos concedidos.

De acordo com Lansini (2003), a política de cobrança deve conter critérios e diretrizes que orientem as atitudes e condutas do cobrador. Deve-se levar em consideração que o devedor ainda é um cliente, e que este também pode estar vivenciando um momento de dificuldade, e que, ao ser superado, poderá colocar sua dívida em dia e manter a regularidade do pagamento das novas compras. O autor destaca que a política deve ser facilitadora, evitando critérios ou diretrizes rígidos demais, a fim de recuperar os ativos da empresa.

A política de cobrança reúne procedimentos utilizados pelas empresas para a cobrança de contas vencidas de seus clientes. A avaliação da eficiência desta política pode ser observada a partir do montante ou percentual de perdas com débitos incobráveis ou então do montante e prazos dos valores vencidos. É oportuno salientar que o montante de valores inadimplidos não dependem apenas da política de cobrança, eis que também são decorrentes da política de crédito (GITMAN, 2008).

Considerando que a política de cobrança é implementada em conjunto com a política de crédito, Hoji (2009) enfatiza o equilíbrio na sua implementação, evitando facilidades demasiadamente elásticas tanto na concessão de prazos como naqueles de implementação das ações de cobrança.

Ao tratar de investimentos e vendas, Assaf Neto (2009) ressalta a dependência mantida destes com a política de crédito, uma vez que o nível dos investimentos depende do comportamento das vendas e da formulação de uma política de crédito para a empresa, a qual engloba, fundamentalmente, os seguintes elementos: análise dos padrões de crédito, prazo de concessão de crédito, descontos financeiros por pagamentos antecipados e política de cobranças.

Portanto, a política de cobrança como o último elo da política de crédito, envolve um adequado e permanente acompanhamento das contas a receber para detectar dificuldades e conseguir o pagamento das contas vencidas (ROSS; WESTERFIEL; JORDAN, 2009).

As empresas controlam os pagamentos dos seus clientes através das contas a receber, normalmente utilizando como o primeiro passo acompanhar a evolução do prazo médio de recebimento. Dependendo da atividade da empresa, o prazo médio de recebimento pode variar ao longo do ano, mas aumentos muito significativos devem servir de alerta para a empresa, de que os clientes estão demorando mais para realizar os pagamentos ou que existam faturas vencidas há algum tempo (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2009).

É importante salientar que os prazos concedidos devem estar respaldados na política de crédito e cobrança da empresa e estas, por sua vez, elaboradas de acordo com as diretrizes e critérios da administração da empresa.

### **1.4.3 Custos envolvidos**

Nos custos decorrentes da cobrança estão incluídos os gastos gerais efetuados nos diversos procedimentos adotados pela empresa, provenientes de eventuais ações jurídicas, protestos e taxas cobradas pelos bancos pela execução desses serviços. Como observa Assaf Neto (2003, p. 332), os valores referentes a estes gastos referem-se a:

Os gastos gerais efetuados principalmente nos diversos procedimentos de cobrança adotados pela empresa, inclusive aqueles (gastos) provenientes de eventuais ações judiciais e taxas cobradas pelos bancos pela execução desses serviços. Uma política mais liberal de crédito, notadamente de concessões e fixação de padrões, tende a elevar o volume dessas despesas, podendo ocorrer o inverso quando os padrões tornarem-se mais rigorosos.

Portanto, é importante manter um adequado equilíbrio nas duas políticas quanto aos respectivos prazos adotados.

### **2.4.4 Procedimentos de controle**

Os processos de controle sobre os valores movimentados na gestão da empresa devem assumir um caráter de atividade permanente na administração financeira da empresa (ASSAF NETO, 2009). Com referência aos procedimentos de controle, Hoji (2009) salienta vantagens da prática de cobrança bancária que equivale e se interpõe aos procedimentos de controle. A cobrança feita por intermédio de bancos é mais segura e prática e, geralmente, custa menos do que uma cobrança feita em carteira. Geralmente, a cobrança bancária é mais eficiente, pois se o sacado atrasar o pagamento, o banco não dispensará os encargos moratórios e, ainda, poderá encaminhar o título para protesto após o vencimento (se for dada essa instrução ao banco).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2017), outras informações importantes para um bom procedimento de controle são: a) apurar o nível de atraso que os clientes estão pagando; b) realizar uma análise dos clientes de forma a

identificar a pontualidade com que saldam seus compromissos; c) identificar as razões de determinada variação na carteira de valores a receber. Por exemplo, um aumento do montante dos valores a receber pode ser devido a maiores vendas, dilatação do prazo de cobrança ou maior volume de atrasos nos pagamentos.

#### **2.4.5 Títulos e documentos de cobrança**

O conceito de título de crédito enfatiza que é o documento necessário ao exercício do direito literal e autônomo nele contido e somente produz efeito quando preenche os requisitos da lei. Os títulos de créditos são usados para a circulação de riqueza de uma pessoa, sendo que, quem o detém poderá transferi-lo para outra (exemplo do credor originário a um credor dele e assim sucessivamente) (BATISTA FILHO; BERGAMASCO, 2017).

Os títulos de crédito tradicionais e mais conhecidos são a duplicata, cheque, letra de câmbio, nota promissória, estes, são títulos executivos extrajudiciais, firmado por particulares, trazendo em seu contexto a certeza e a liquidez da obrigação assumida (BATISTA FILHO, BERGAMASCO, 2017). No capítulo a seguir ampliar-se-á o conceito do ato de cobrança.

#### **4.4.6 Tipos de cobrança**

As ferramentas disponíveis para recuperação de capital empregado são vastas, portanto, o cobrador deve contar com todas as ferramentas possíveis combinadas à informação atualizada (LEONI; LEONI, 1997). Há duas formas de se efetivar as cobranças, são elas:

- *Cobrança interna*: é realizada com recurso material e pessoal próprios, dentro do espaço físico da empresa.
- *Cobrança externa*: esta modalidade de cobrança utiliza recursos materiais e pessoais terceirizados para a efetivação das cobranças.

As formas, métodos ou modalidades de cobrança são várias. Entre elas podem ser citadas a cobrança bancária através de via de boleto de pagamento gerado pela instituição financeira ou pela própria empresa, a cobrança simples, a cobrança escritural, a cobrança caucionada, cobrança em carteira, cobrança judicial, cobrança em cartório (via protesto), cobrança terceirizada.

As principais modalidades de cobrança, segundo Potrickos (2002) e Leoni e Leoni (1997), se caracterizam da seguinte forma: a) cobrança bancária: é um conjunto de serviços utilizados pela empresa para recebimento de valores referentes às vendas de seus serviços ou produtos, que pode propiciar o recebimento dos valores de forma rápida, segura e eficiente, proporcionando uma inadimplência menor e com menos impacto em todo o processo. É o mais moderno sistema de recebimento, pois conta com uma ampla rede de agências interligadas e cobre milhares de pontos de atendimento pelo país; b) cobrança simples: consiste na remessa de títulos aos bancos, os quais prestam serviços à empresa, cobrando-os dos respectivos devedores; c) cobrança escritural: efetiva-se através de um computador e, mediante um programa instalado pelos bancos, transmite arquivos com auxílio de modem para os bancos com todos os dados das duplicatas; d) cobrança em carteira: serviço contratado junto ao banco para gerar boletos bancários, através destes é feita a identificação dos pagamentos e estes são creditados direto na conta bancária da empresa.

## 2.5 ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER

Conforme Silva (2008), as contas a receber são os valores a receber de clientes, pela prestação de serviços ou venda de produtos. O administrador financeiro acompanha o montante das contas a receber através da política de crédito e da política de cobrança. A política de crédito oportuniza estabelecer e gerenciar a seleção de crédito aos clientes, tanto a liberação quanto a quantidade de limite de crédito. E a política de cobrança é o processo que viabiliza à empresa a implementação de procedimentos organizacionais com o objetivo de receber os valores decorrentes dos serviços prestados ou produtos vendidos.

As contas a receber devem estar organizadas de tal forma que viabilizem informações ao setor financeiro da empresa sobre: a) o total dos valores a receber de clientes; b) estimar os valores a receber que ingressarão no caixa da empresa, por períodos de vencimento, por exemplo, 3, 5, 15, 30, 45 e 60 dias, de forma que oportunizem a elaboração do fluxo de caixa (previsão de ingresso e saída de recursos); c) conhecer o montante das contas já vencidas e os respectivos períodos de atraso, para solicitar ao setor encarregado da cobrança adotar as providências para o recebimento desses valores; d) clientes de comportamento adimplente e inadimplente.

A partir destas atividades organizacionais executadas é possível entender que o administrador financeiro poderá conduzir a adequada gestão de contas a receber, observando a

política de crédito, a política de cobrança e, de forma especial, o tratamento a ser dispensado aos clientes inadimplentes (SANVICENTE, 2014).

### **2.5.1 Inadimplência**

A inadimplência é entendida como um descumprimento por parte do devedor que acarreta alteração no montante de pagamento que é feito ao credor, em relação ao que estava pactuado contratualmente (BRANDÃO, 1991).

Santos (2009) afirma que quem concede crédito está sujeito a não receber o valor da transação e, conseqüentemente, o risco de inadimplência existe em toda operação (prestação de serviços, vendas de produtos, empréstimos, etc.). A inadimplência é um custo variável existente em qualquer empresa que venda produtos ou preste serviços e deve ser levada em consideração no momento da precificação do produto. Portanto, é de suma importância que os profissionais de crédito analisem com muita cautela o perfil de seus clientes para uma segura concessão de créditos e, após sua concessão, acompanhem e monitorem o cliente.

Abordando possíveis aspectos que possam gerar inadimplência, Lima Filho (2017), pondera sobre fatores que merecem ser considerados neste sentido. Entre eles aborda que o caráter e os rendimentos do futuro devedor os quais são indicadores da sua capacidade de pagamento. Mas, outros fatores precisam ser considerados na análise de crédito, entre eles, os possíveis motivos que poderão gerar inadimplência. São eventos não financeiros que precisam ser levados em conta, pois poderão comprometer a possibilidade de geração de rendas por parte do futuro devedor e transformá-lo em cliente de baixo para alto risco de crédito, acima dos níveis normalmente aceitos pela instituição.

Para bem conduzir as atividades relacionadas com a inadimplência, é preciso antes conhecê-la bem, saber quais os fatores que a ocasionaram. A partir de então, devem ser utilizadas práticas preventivas com vistas a mantê-la sob controle. Uma das formas para isto é verificar em que épocas do ano a inadimplência é maior ou menor, número de prestações em atraso, verificar o tempo que a pessoa ou empresa é cliente da empresa. Sabido é que os negócios com os clientes com prazo inferior a um ano de relacionamento comercial têm mais probabilidades de apresentar maior índice de inadimplência (LIMA FILHO, 2017).

Os autores Ross, Westerfield e Jordan (2009) defendem que a utilização de métodos quantitativos de gerenciamento de crédito são de extrema relevância para a prevenção da

inadimplência e otimização do processo de tomada de decisão, uma vez que oportunizam a concessão de crédito aos melhores e mais confiáveis clientes, trazendo lucros contínuos e crescentes à empresa e, de outra parte, é negado o crédito aos clientes considerados menos confiáveis, o que resultará na redução das perdas.

### **2.5.2 Causas da inadimplência**

A inadimplência pode ser gerada dentro da própria empresa, ou por fatores externos. A causa interna da inadimplência decorre da falta de políticas claras de concessão de crédito e de limites aos clientes, delegação de poderes às pessoas inexperientes, falta de treinamento de pessoal, etc. A causa externa da inadimplência decorre de fatores não passíveis de controle pela empresa, fatores estes que estão inseridos no ambiente externo (micro e macro ambiente) e afetam negativamente os negócios e atividades dos clientes. Os fatores que levam os consumidores ao não pagamento de suas dívidas são mais comuns em tempos de crise. De acordo com o SEBRAE (2017), dentre os principais podem ser destacadas as dificuldades financeiras pessoais, o desemprego, a falta de controle dos gastos pessoais, o atraso de recebimento de salário, o comprometimento da renda com outras obrigações, a redução da renda, as doenças e má fé.

### **2.5.3 Medidas preventivas**

Para reduzir o risco das operações é necessário que as empresas adotem práticas adequadas de concessão de crédito. As práticas incluem a definição de políticas de crédito compatíveis com a conjuntura e o segmento de atuação da empresa e a monitoração contínua do risco da carteira de clientes.

Este processo é talvez um dos mais importantes dentro das atividades de uma empresa, pois tem como objetivo básico a redução da inadimplência e a recuperação da conta, visando a estabilidade da empresa e a geração de novos negócios.

Fiorentini (2017) sinaliza algumas regras preventivas para a redução da inadimplência, como: a) exigir a apresentação de documentos pessoais: Registro Geral e Cadastro de Pessoa Física, confirmando a assinatura que consta nos mesmos; b) não aceitar que o cliente apenas informe o número desses documentos (R.G e CPF), mas solicitar a apresentação dos documentos originais na oportunidade da realização da transação comercial; c) solicitar comprovante de residência: contas

de água, luz, telefone ou comprovantes equivalentes e de ampla aceitação; d) solicitar a apresentação de comprovante de renda: recibo de pagamento, declaração de imposto de renda, carteira de trabalho, etc.; e) efetuar a confirmação de dados do cliente por telefone fixo (confirmação de residência, de emprego ou de referências); f) consulta ao Serviço de Proteção ao Crédito, SERASA, tele cheque, entre outros; g) quando se tratar de cliente antigo, atualizar sempre os dados cadastrais; h) trabalhar com cartões de crédito e de débito, pois as taxas cobradas pelas administradoras são compensadas pela garantia de recebimento dos valores e aumento nas vendas.

O SEBRAE do Estado de São Paulo (2017), apresenta outras alternativas complementares para as medidas preventivas, como as que seguem: a) averiguação da sazonalidade, ou seja, em que épocas do ano a inadimplência é maior ou menor; b) número de prestações em atraso; c) valor médio das prestações em atraso; d) verificação do tempo de abertura da conta corrente.

De parte da empresa, conhecer os períodos de maiores índices de inadimplência, viabilizará a adoção de ações preventivas com resultados mais eficazes.

#### **2.5.4 Acompanhamento**

O acompanhamento consiste no controle dos clientes inadimplentes da empresa e para tanto deve-se utilizar métodos de controle para que haja um melhor acompanhamento destes clientes, evitando assim que o mesmo venha a incidir na inadimplência.

O acompanhamento pode ser feito a partir de:

- a) Controle contínuo dos seus devedores – que reduz as perdas ligadas a inadimplência e permite o controle da evolução dos recebimentos e também permite, a partir da previsão, a implementação de ações para evitar a inadimplência.
- b) Controle dos atrasos: este pode ser feito a partir de planilhas computadorizadas ou até mesmo manuais. Estas planilhas devem indicar o total da dívida, o valor do vencido com a identificação do tempo de atraso. Deve, juntamente com o controle contínuo, ser atualizada periodicamente (diariamente, semanalmente ou de acordo com prazos julgados adequadas pela empresa), bem como deve ser analisada, pois é a partir das planilhas que podem ser organizados os planos de ação do acompanhamento para resgatar o inadimplente.

## 2.6 PERFIL DO ENCARREGADO DA COBRANÇA

Para que a pessoa encarregada da cobrança de valores de uma organização desempenhe suas funções com êxito, nos dias atuais, são elencadas como necessárias as atitudes, os procedimentos, as práticas e o conhecimento adequado, tidos como indispensáveis (MACHADO, 2016) e a seguir descritos: a) dominar a argumentação conforme o tempo de atraso; b) conhecer aspectos operacionais e procedimentos da sua política de cobrança; c) saber negociar a melhor solução; d) se motive pelo desafio; e) tenha flexibilidade; f) interaja – fale e saiba ouvir; g) adeque a linguagem ao perfil do inadimplente; h) seja persistente; i) use de cortesia, simpatia e objetividade. *A seguir será apresentada a metodologia utilizada no presente estudo.*

## 3 PERCURSO METODOLÓGICO

A partir dos conceitos estudados na pesquisa bibliográfica tornou-se possível a pesquisa e a análise do problema em estudo. Para a realização do estudo foram coletados os dados internos da empresa referentes aos clientes inadimplentes. Para a obtenção das informações sobre os clientes inadimplentes, foi utilizado relatório gerado pelo sistema gerencial da empresa, sendo analisada também a forma de política de crédito e de cobrança adotada na empresa. A análise dos dados da pesquisa foi realizada a partir dos dados coletados na organização confrontando-os com os conceitos da pesquisa bibliográfica utilizada na construção do referencial teórico.

Na fase da coleta de dados utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa documental compreendeu a coleta de informações em documentos da empresa estudada (CERVO; BERVIAN, 2006) e o referencial teórico construído seguiu estratégia e objetivos a partir de pesquisa bibliográfica que, conforme observa Roesch (2013), implica na seleção, leitura e análise de textos relevantes referentes ao assunto que se deseja estudar. A pesquisa descritiva expõe características de determinados fenômenos e pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (VERGARA, 2012), bem como descreve situações de entendimento dos autores, contemplando características com a mensuração de eventos ou atividades, no presente caso, atividades organizacionais (HAIR JR. et al., 2005).

Para Roesch (2013) a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. Neste caso é passível de utilização da estratégia do estudo de caso. O estudo de caso é uma metodologia que busca examinar um fenômeno

contemporâneo dentro de seu contexto, consistindo em um estudo de um ou poucos objetos, de maneira que permita um detalhamento maior do conhecimento, levando-se em consideração, principalmente, a compreensão do assunto pesquisado, porque todos os aspectos do caso são estudados e, dessa maneira podem aparecer relações que de outra forma não seriam estudadas ou descobertas (YIN, 2010; LAKATOS; MARCONI, 2010).

Considerando que a autora é servidora da empresa, local de realização deste trabalho, a metodologia compreendeu também a pesquisa-ação, que consiste essencialmente na possibilidade de juntar pesquisa e ação no processo, porque a acadêmica está inserida na realidade em estudo. Simultaneamente, há produção e uso do conhecimento, embora o processo de pesquisa-ação não existe de forma totalmente padronizada, pois, dependendo da situação social ou do quadro organizacional em que se aplica, os procedimentos e a ordenação das etapas podem variar (THIOLLENT, 2009). O estudo foi realizado no período de julho a setembro de 2017.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **4.1 COORDENAÇÃO FINANCEIRA**

A coordenação financeira está constituída por três setores e conta em seu conjunto com 11 pessoas que exercem as atividades do setor. Os setores e respectivo contingencial de pessoal está assim formado:

- a) Setor de cobrança: encarregado de controlar a inadimplência e contatar com o usuário. No setor atuam três funcionários.
- b) Setor de caixa: encarregado do recebimento dos valores que os usuários pagam quando presentes na empresa. Este setor é atendido por duas pessoas.
- c) Setor financeiro: encarregado de fazer conciliação bancária, tesouraria, fluxo de caixa, contas a pagar e contas a receber. Como setor que envolve maior volume de atividades, também conta com seis servidores.

### **4.2 POLÍTICA DE CRÉDITO E DE COBRANÇA DA EMPRESA**

Segue as seguintes particularidades envolvendo as variáveis referentes à idade, tipo de acomodação, abrangência do plano de saúde escolhido, espécie de atendimento pretendido. O

conjunto das opções escolhidas definem o valor mensal que será pago pelo usuário e os serviços contratados que poderá utilizar: a) faixa etária: idade do usuário; b) acomodação: semi-privativa ou privativa; c) abrangência: plano regional ou plano estadual; d) tipo de segmentação: plano ambulatorial ou plano hospitalar.

De acordo com esses itens o usuário escolhe um plano com determinado valor de mensalidade e percentuais em coparticipação em consultas e exames.

Exemplo:

*Tipo de plano - Acomodação - Segmentação - Faixa etária - Co-participação - Mensalidade*  
*Regional - Privativo - Ambulatorial - 29 a 33 anos - 30% em exames e - R\$*  
*499,36 + Internação consultas*

#### 4.3 RELACIONAMENTO COMERCIAL COM CLIENTES

A venda de planos é realizada pelo setor comercial. O usuário é considerado inadimplente quando decorridos 60 dias do vencimento, oportunidade em que o plano é classificado como cancelado. No período de até 60 dias após o vencimento do boleto relativo ao pagamento mensal, o usuário ainda é considerado regular, podendo usar o plano como se estivesse em dia, desde que previamente regularize sua situação. E, por fim, através de relatórios que são impressos semanalmente para exame dos valores não pagos no referido vencimento, é realizado o acompanhamento para evitar que o usuário venha a se tornar inadimplente.

#### 4.4 ADMINISTRAÇÃO DA COBRANÇA

Na condução do processo de cobrança observa-se o exposto nos itens a seguir detalhados.

#### **4.4.1 Documentos utilizados para a cobrança dos serviços prestados**

A partir da formalização do contrato, a empresa adota o boleto bancário emitido por uma instituição financeira, que é enviado ao endereço do usuário.

#### **4.4.2 Modalidade de cobrança adotada**

A empresa utiliza o boleto bancário, cujo pagamento é permitido em qualquer instituição financeira, desde que efetuado até o vencimento. Outra alternativa recentemente implementada é a emissão de um novo boleto, atualizado através do site da empresa, quando com o prazo de até 50 dias de vencido. A partir dos 51 dias de vencido o pagamento somente pode ser feito na empresa, ou por depósito bancário após consulta com o valor atualizado junto ao setor de cobrança.

#### **4.4.3 Controle de contas a receber**

A iniciativa de cobrança dos valores vencidos começa na semana seguinte ao vencimento, a partir do relatório semanal de créditos vencidos, emitido pelo setor financeiro e encaminhado ao setor de cobrança. A providência adotada com este prazo vem atendendo as necessidades da empresa, que resulta em recuperação dos créditos de forma até rápida.

As atividades práticas empregadas iniciam pelo primeiro contato com o usuário inadimplente, realizado através de contato telefônico, informando as faturas não pagas no respectivo vencimento e cientificando o usuário de que se o valor não for pago, decorridos 60 dias do vencimento o plano será cancelado. Outra modalidade de cobrança utilizada é o encaminhamento de e-mail informando sobre os valores vencidos e a necessidade de regularização.

Uma terceira prática adotada refere-se ao aviso através de cartas enviadas, com uso do serviço do Correio, contendo também todas as informações antes referidas sobre os valores vencidos. As cartas são expedidas em três oportunidades, quando não há o pagamento dos valores decorrentes das duas primeiras tentativas de cobrança: a carta primeira com 15 dias de atraso; a segunda com 25 dias de atraso e a terceira com 40 dias de atraso.

No envio da última carta é efetuado utilizando-se o documento de notificação (AR) com a finalidade de cientificar o usuário do plano que se os valores vencidos não forem pagos o plano

está sendo cancelado conforme previsto em cláusula firmada no contrato na oportunidade de adesão ao plano.

Todas as informações de relacionamento com o cliente, acima referidas, são registradas no sistema interno de cobrança, onde está todo o histórico de tratativas com o usuário. Todos estes procedimentos são os adotados como meio de recuperação dos valores de usuários que se encontram inadimplentes com a empresa.

#### **4.4.4 Inadimplência**

As informações constantes dos dados registrados no sistema de cobrança da empresa permitem constatar que a maioria dos usuários, quando inadimplentes, optam por regularizar o pagamento dos boletos vencidos sempre em datas próximas aos 60 dias que é quando o plano está prestes a ser cancelado. Os encargos financeiros decorrentes do atraso no pagamento das mensalidades compreendem juros diários e apenas após o 12º dia de vencimento é que incide multa de dois por cento (2%), cobrados na oportunidade da regularização do valor vencido.

A principal causa da inadimplência decorre da crise econômica atual, levando muitos usuários a deixarem de pagar o plano de saúde no vencimento para pagar outros compromissos (escolas, creches, alugueis, etc.).

Ainda como medida preventiva, para reduzir a inadimplência e recuperar o usuário, o setor de cobrança mantém um último contato propondo a regularização dos valores vencidos mediante a concessão de novos prazos para evitar o cancelamento do plano e que o usuário fique a descoberto em eventual necessidade de utilizar os serviços amparados pelo plano quando em estado de regularidade.

Não alcançando êxito de cobrança nesta última tentativa, o contrato é rescindido e após 91 dias em atraso há o encaminhamento para a cobrança externa através de uma empresa terceirizada.

#### **4.4.5 Clientes, percentuais e prazos relativos à inadimplência**

Os clientes cadastrados no banco de dados da empresa estão distribuídos da seguinte forma:

Clientes Ativos:

- a) Pessoas físicas: 8.126 e 6.791 contratos.
- b) Pessoas jurídicas 1.700 empresas/contratos e 37.812 pessoas.

Percentual dos clientes ativos inadimplentes:

a) Até 30 dias:

- Pessoas físicas: 8,6%
- Pessoas jurídicas 3,4%

b) De 31 até 60 dias:

- Pessoas físicas: 2,8%
- Pessoas jurídicas: 1,2%

c) De 61 até 90 dias:

- Pessoas físicas: 0,6%
- Pessoas jurídicas: 0,4%

d) Após os 91 dias em atraso as dívidas dos usuários são encaminhadas para a cobrança externa e a empresa não dispõe ainda de controle sistematizado.

Em virtude da reserva para divulgação e análise acerca de informações financeiras da empresa, tais como vendas líquidas de planos, patrimônio líquido, margem das vendas, giro, riqueza criada por empregado, crescimento, liderança de mercado, liquidez corrente e rentabilidade, não há subsídios para analisar a magnitude dos percentuais de inadimplência.

Entretanto, se de interesse da direção da organização, a autora poderá subsidiá-los com algumas destas análises, tomando como referência os valores do setor “melhores em saúde” da edição especial da Revista Exame, editada anualmente contendo estas informações (LOUREIRO, 2017).

#### **4.4.6 Setor de cobrança**

Visando manter atuante e bem conduzidas todas as atividades atinentes ao setor financeiro, do qual faz parte o setor de cobrança, é prática da empresa de que todos os colaboradores do setor da coordenação financeira tenham concluído ou estejam cursando curso de administração ou cursos afins.

Os servidores encarregados do setor de cobrança são recrutados interna ou externamente, com rigorosa observância dos requisitos componentes do perfil. O setor de cobrança não tem

apresentado rotatividade de colaboradores de forma a comprometer a boa e adequada condução das atividades.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho foi desenvolvido na empresa Alfa, eminentemente prestadora de serviços na área da saúde. As atividades relacionadas ao setor de cobrança estão bem distribuídas e conduzidas a contento, haja vista o empenho do setor financeiro em manter colaboradores, devidamente habilitados para o trato com os usuários inadimplentes.

Considerado o conteúdo constante do referencial teórico, as atividades desempenhadas no setor recebem atenção devida no que tange às iniciativas e procedimentos adotados em busca dos valores devidos pelos usuários inadimplentes.

A prática da empresa de que todos os colaboradores do setor da coordenação financeira tenham concluído ou estejam cursando curso de administração ou cursos afins e tenham o perfil desejado para bem desempenhar as funções contribui de forma significativa na condução das atividades relacionadas à cobrança, uma vez que este aspecto tem contribuído para manter baixa rotatividade de colaboradores, pois os que ali trabalham já estão bem afeiçoados às formas de abordagem aos inadimplentes.

Considerando as particularidades decorrentes dos serviços prestados e a importância da regularidade do ingresso de recursos provenientes das mensalidades dos usuários, mantendo a inadimplência em níveis quanto mais reduzidos melhor, é importante ressaltar a recentemente medida adotada pela empresa de disponibilizar em seu website um link onde é possível o associado imprimir uma segunda via de seu boleto com alteração de data para pagamento e encargos financeiros atualizados.

Julga-se atendido o objetivo proposto para este estudo, que foi o de apresentar a descrição e análise das práticas operacionais adotados na política de crédito e cobrança da empresa, haja vista que o mesmo permitiu constatar a adequabilidade das práticas de cobrança praticadas pela empresa e formalizar os procedimentos relacionados às atividades do setor de cobrança da empresa.

E, por fim, em virtude da reserva da empresa para divulgação das informações financeiras, não há subsídios para analisar a magnitude dos percentuais de inadimplência. Entretanto, se de interesse da direção da organização, a autora poderá subsidiá-los com algumas destas análises,

tomando como referência os valores do setor “melhores em saúde” da edição especial da Revista Exame, editada anualmente contendo estas informações (LOUREIRO, 2017).

## **REFERÊNCIAS**

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BATISTA FILHO, Nelson Pereira; BERGAMASCO, Natália Cristiane da Silva. **Os títulos de crédito e suas cobranças**. Disponível em:  
<[http://revistaunar.com.br/juridica/documentos/vol12\\_n5\\_2014/2.ostitulosdecreditoextrajudiciais easuacobranca.pdf](http://revistaunar.com.br/juridica/documentos/vol12_n5_2014/2.ostitulosdecreditoextrajudiciais easuacobranca.pdf)>. Acesso em: 17 ago. 20107.

BRANDÃO, Wilson de Andrade. **Lesão e contrato no direito brasileiro**. Rio de Janeiro: AIDE, 1991.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

CORRÊA, Henrique Luiz; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2016.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

FERREIRA, Simone Bacellar Leal. **Função financeira**. Disponível em:  
<[http://www.uniriotec.br/~simone/Analise%20Empresarial/Parte%203%20%20Areas%20Funcionais/3\\_AreasFuncionais.pdf](http://www.uniriotec.br/~simone/Analise%20Empresarial/Parte%203%20%20Areas%20Funcionais/3_AreasFuncionais.pdf)>. Acesso em: 04 jul. 2017.

FIORENTINI, S. R. B. **Inadimplência: como evitar e resolver**. Disponível em:  
<<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/cartilhamanual-ou-livro/inadimplencia-como-evitar-e-resolver#>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

GITMAN, Lawrence J; Madura, Jeff. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

GONÇALVES, Reginaldo. **Noções básica de administração financeira**. Disponível em:  
<<http://docplayer.com.br/6980352-Nocoos-basicas-da-administracao-financeira-reginaldo-goncalves.html>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira na prática: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LANSINI, Jandir Luis. **Concessão de crédito: técnicas para avaliação e cobrança**. Porto Alegre: SEBRAE, RS, 2003.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Fundamentos de finanças empresariais: técnicas e práticas essenciais**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

\_\_\_\_\_. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 3. ed. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEONI, Geraldo; LEONI, Evandro Geraldo. **Cadastro, crédito e cobrança**. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMA FILHO, Raimundo Nonato. **Quanto mais faço, mais erro?** Um estudo sobre a associação entre prática de controladoria, cognição e heurísticas. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8457/1/Raimundo%252520Limaseg.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

LOUREIRO, Michele. As melhores. Saúde: classificação das empresas por pontos obtidos. **Revista Exame. Edição especial. Melhores e maiores**. São Paulo, ed. 2017, p. 344-346, ago. 2017.

MACHADO, Dorival. Práticas de cobrança e negociação. DMC3 Cursos e Treinamentos. São Paulo: 13 maio 2016.

POTRICKOS, Marco Antonio. **Noções e funcionamento de contas a receber nas empresas modernas**. 2002. Monografia (Pós-graduação em Magistério). Universidade do Contestado. Caçador, SC.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed., 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de crédito: empresas, pessoas físicas, agronegócio e pecuária**. São Paulo: Atlas, 2009.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. 21. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Política de cobrança e controle da inadimplência**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/politica-de-cobranca-e-controle-da-inadimplencia,91ac438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 2008.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.