

COBRANÇA PERSONALIZADA COMO PRÁTICA SUSTENTÁVEL

1 INTRODUÇÃO

O crédito ampliado ao setor não financeiro atingiu R\$ 16,2 trilhões em janeiro de 2024, apresentando retração de 0,3%, em contraste com o crescimento de 6,8% observado em 2023, impulsionado pelo crédito às pessoas físicas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024; FEBRABAN, 2024). No mesmo período, a inadimplência total alcançou 3,3% e chegou a 4,6% no crédito com recursos livres, evidenciando a necessidade de práticas de cobrança mais eficazes para a manutenção da liquidez (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024). Do ponto de vista jurídico, embora o Código Civil e o Código de Defesa do Consumidor estabeleçam parâmetros contra abusos, obstáculos como a morosidade judicial e a falta de padronização reduzem a efetividade da recuperação (GIOSA, 1993; QUEIROZ, 1998; DAVIS, 1992). Nesse cenário, a terceirização da cobrança exige prestadores qualificados, conformidade legal e políticas de proteção de dados (DAVIS, 1992; QUEIROZ, 1998). A segmentação de devedores, apoiada em histórico de pagamento e perfil financeiro, associada ao uso de tecnologias de análise de dados e ao contato oportuno, fortalece a eficiência das cobranças e preserva as relações com clientes (YANKELOVICH, 1964; KOTLER, 2000; AMITRANO et al., 2024; BIM et al., 2023; KOTLER, 2002; GIOSA, 1997). Sob a ótica da sustentabilidade, tais práticas reduzem custos processuais e recursos administrativos, além de fomentar relações de longo prazo pautadas na transparência, promovendo eficiência financeira, social e econômica.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Dessa forma, a pesquisa orienta-se pela questão: **como integrar a segmentação em serviços de cobrança de modo a torná-los empáticos e personalizados para os clientes, eficientes para as empresas e sustentáveis para o ambiente institucional?** O objetivo consiste em identificar critérios de segmentação que conciliem empatia, personalização, eficiência e responsabilidade social.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica das seções 2.1 a 2.4 aborda a relação entre crédito e inadimplência, a importância da segmentação de mercado, o papel das políticas de cobrança e a evolução para a cobrança segmentada. Em conjunto, essas temáticas evidenciam a necessidade de estratégias que conciliem eficiência empresarial, personalização no atendimento e responsabilidade social, orientando práticas de gestão de crédito mais sustentáveis.

3.1 CRÉDITO E INADIMPLÊNCIA BRASILEIRA

A dinâmica do crédito e da inadimplência no Brasil envolve fatores econômicos e sociais interligados, expressando tanto políticas públicas quanto práticas de consumo (BCB, 2021). O uso intensivo de cartões e empréstimos amplia o consumo, mas eleva o risco de endividamento e inadimplência (SOUZA, 2024). Apesar de uma queda de 0,04% em fevereiro de 2024, mais de 72 milhões de brasileiros permanecem com restrições de crédito (SERASA, 2024). A democratização do crédito favoreceu a inclusão financeira e contribuiu para a evolução recente do setor (BCB, 2021), mas também gera riscos de inadimplência no médio e longo prazo (TIRYAKI, 2017). O cartão de crédito é a principal fonte de endividamento, seguido pelos empréstimos bancários (SPC, 2024; INSTITUTO LOCOMOTIVA, 2023),

afetando especialmente famílias de baixa renda (BIM; CARMO; OLIVEIRA, 2023). Ademais, o consumo conspícuo agrava esse cenário (LOPES, 2021). Em termos de sustentabilidade, observa-se que políticas fiscais de incentivo ao crédito devem equilibrar estímulos ao consumo com a preservação da responsabilidade fiscal, de modo a evitar desequilíbrios econômicos e sociais de longo prazo.

3.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A segmentação constitui ferramenta estratégica para adequar produtos e serviços a grupos com características semelhantes (LAMB, 2004). As bases podem ser demográficas, geográficas, psicográficas e comportamentais (KOTLER, 2002; STANTON, 1980; SIQUEIRA, 1999; HOOLEY, 2005). Fatores como idade, renda e estilo de vida são determinantes para compreender padrões de consumo (LAMB, 2004; ENGEL et al., 1995). A segmentação comportamental, intensificada pelo uso de *Big Data*, permite personalização e identificação de riscos (KOTLER, 2000; BIM; CARMO; OLIVEIRA, 2023). Para crédito e inadimplência, essa prática auxilia na definição de políticas de cobrança adequadas e eficazes (AMITRANO; ARAÚJO; SANTOS, 2024). Além de sua relevância mercadológica, a segmentação, quando utilizada de forma responsável, pode apoiar a sustentabilidade social ao direcionar soluções financeiras mais adequadas a diferentes perfis, evitando práticas padronizadas que reforçam desigualdades.

3.3 POLÍTICA DE COBRANÇA

A política de cobrança compreende diretrizes que organizam ações para recuperação de crédito, podendo incluir contatos telefônicos, cartas, registros em cadastros de inadimplência e medidas judiciais (MANGILI, 2019; BLATT, 1999). Para Prazeres (2008), a rotina deve ser gradual e considerar o *aging* do débito e o perfil do cliente, enquanto Patrich (2012) ressalta a importância de políticas estruturadas com comunicação clara e acompanhamento de resultados. Tais práticas fortalecem a estabilidade financeira, a competitividade empresarial e a confiança do cliente. Nesse escopo, políticas de cobrança bem delineadas também podem incorporar princípios de sustentabilidade ao reduzir desperdícios administrativos, racionalizar recursos e adotar práticas transparentes que preservem o relacionamento com os consumidores e a integridade institucional.

3.4 COBRANÇA SEGMENTADA

A cobrança segmentada reconhece a diversidade dos perfis inadimplentes e adapta estratégias segundo características financeiras e comportamentais (SERASA, 2024). Esse modelo busca eficiência na recuperação de crédito ao mesmo tempo em que preserva vínculos de empatia com os clientes (GRONHAUG; MARTIN et al., 2003). A análise de histórico de pagamentos, *score* de crédito e indicadores de risco permite definir abordagens personalizadas, que variam desde acordos flexíveis até medidas mais rigorosas (GRONHAUG; MARTIN; BAERA, 2004).

Ferramentas preditivas, como a regressão logística, auxiliam na classificação de clientes com maior propensão à negociação, otimizando recursos e aumentando a eficácia dos processos de recuperação (SILVA DUTRA, 2021). Assim, a segmentação de inadimplentes em categorias distintas de risco oferece base sólida para políticas de cobrança adaptadas, empáticas e eficientes.

Sob a perspectiva da sustentabilidade, a cobrança segmentada contribui para o uso racional de recursos organizacionais, evita desgastes desnecessários no relacionamento com os

consumidores e promove práticas de recuperação mais justas, equilibrando eficiência empresarial e responsabilidade social.

Com base nos estudos mencionados, o Quadro 1 sintetiza todas as etapas e características que podem ser consideradas em um serviço de cobrança segmentado, empático, personalizado e eficiente.

Quadro 1 – Etapas e Características da Cobrança Segmentada: Um Guia Estratégico e Empático.

Etapas	Características
1. Segmentação dos Clientes	Identificação e agrupamento dos clientes com base em critérios como comportamento de pagamento, risco de crédito, valor da dívida, entre outros.
2. Análise de Perfil Comportamental	Avaliação do histórico de pagamentos, frequência e padrões de compras, preferências de comunicação e interações prévias com a empresa.
3. Avaliação de Risco de Crédito	Utilização de scores de crédito, análise de endividamento, estabilidade financeira e histórico de crédito para determinar o risco de cada cliente.
4. Personalização da Abordagem	Adaptação das estratégias de cobrança de acordo com o perfil e situação financeira de cada cliente, oferecendo opções de pagamento flexíveis e soluções personalizadas.
5. Comunicação Empática e Respeitosa	Utilização de linguagem empática, demonstrando compreensão da situação do cliente e oferecendo suporte durante todo o processo de cobrança.
6. Estratégias de Recuperação de Crédito	Desenvolvimento de planos de ação específicos para cada segmento de clientes, priorizando aqueles com maior potencial de recuperação.
7. Educação Financeira e Orientação	Oferta de orientações sobre educação financeira e opções de renegociação que auxiliem os clientes a superar dificuldades financeiras.
8. Resolução de Problemas	Solução rápida de questões relacionadas ao serviço ou produto que possam ter contribuído para a inadimplência do cliente.
9. Cumprimento Ético e Legal	Adesão estrita às normas éticas e legais aplicáveis à cobrança, garantindo transparência e respeito aos direitos do cliente.

Fonte: autores.

4 METODOLOGIA

A pesquisa foi estruturada em etapas que iniciaram com a elaboração de um roteiro de entrevistas fundamentado na literatura sobre segmentação em cobrança e estratégias empáticas (Quadro 1). Três colaboradores de empresas distintas do setor de cobrança foram selecionados para entrevistas em profundidade, conduzidas com perguntas semiestruturadas, possibilitando respostas livres e detalhadas. Esse método é adequado para investigar percepções, motivações e experiências de forma aprofundada (GIL, 1999).

As entrevistas foram integralmente transcritas, favorecendo a análise descritiva, considerada essencial para compreender as características iniciais dos dados antes de procedimentos mais complexos (HAIR JR. et al., 2005). A análise foi conduzida individual e comparativamente, articulada com a teoria existente sobre inadimplência e estratégias de cobrança, a fim de identificar padrões e percepções relevantes relacionados à segmentação, empatia e personalização.

Os participantes apresentaram perfis diversos em termos de formação, experiência e posição hierárquica, o que enriqueceu o estudo: o primeiro, com 17 anos de atuação, possui graduação em Administração e MBA em Estratégia Econômica; o segundo, com 7,5 anos de experiência, é graduado em Ciências Contábeis e Comunicação Social; e o terceiro, com 10 anos de atuação, possui graduação em Administração e especializações em Finanças Corporativas e em Gestão e Liderança.

A coleta ocorreu de forma remota, via Microsoft Teams, nos dias 07/12/2024, 26/12/2024 e 02/01/2025, totalizando 4h04min de entrevistas. As transcrições foram realizadas no Google Colaboratory com suporte de Python e revisadas manualmente para garantir fidedignidade. A análise qualitativa incluiu leitura minuciosa, categorização preliminar e identificação de padrões e temas, que foram posteriormente interpretados à luz do referencial teórico, assegurando conexões consistentes com os objetivos da pesquisa.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

As entrevistas revelam consenso de que a **segmentação de clientes** é essencial para a cobrança eficiente e empática, aplicada por meio de critérios práticos, geográficos e multifacetados com uso de *big data*, sempre com foco na personalização. A **análise de perfil comportamental** utiliza CRM, monitoramento contínuo e indicadores de severidade, possibilitando ações preventivas e ajustes em tempo real. Na **avaliação de risco de crédito**, combinam-se métricas formais (write-off, NCL, Over 90, NPL, Serasa/SPC, SCR) e fatores humanos, como saúde e conjuntura social, para maior precisão.

A **personalização da abordagem** e a **comunicação empática** aparecem como pilares para preservar relações, com uso estratégico de dados, canais digitais e negociação respeitosa. As **estratégias de recuperação** incluem priorização de clientes com maior propensão de pagamento, flexibilização em parcelamentos e campanhas calendarizadas. Complementarmente, ações de **educação financeira**, resolução ágil de falhas internas e o cumprimento rigoroso de normas éticas e legais reforçam a confiança e a eficácia dos processos.

Sob a ótica da **sustentabilidade**, tais práticas contribuem para reduzir custos operacionais e judiciais, otimizar recursos e consolidar relações duradouras baseadas em transparência e responsabilidade social.

3 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo central investigar de que forma a segmentação em serviços de cobrança pode associar-se a práticas que conciliem empatia e personalização para o cliente, garantindo simultaneamente eficiência organizacional. Verificou-se que a segmentação, fundamentada em critérios demográficos, comportamentais e geográficos, constitui-se em ferramenta estratégica para personalizar abordagens, ampliar a adesão ao pagamento e fortalecer vínculos comerciais, otimizando os recursos disponíveis. Os objetivos específicos foram alcançados, confirmando que empresas que aplicam segmentação, em contraste às que mantêm práticas genéricas, obtêm resultados mais consistentes, sobretudo quando combinam dados históricos, perfis comportamentais e análises preditivas.

Os achados destacaram ainda que a empatia representa diferencial competitivo, já que abordagens humanizadas, como flexibilização de condições e comunicação personalizada, aumentam a efetividade da cobrança. A integração entre crédito e cobrança, amparada por políticas claras, garante decisões mais coerentes e alinhadas a objetivos estratégicos. Apesar da relevância, a pesquisa apresentou limitações, em função da amostra reduzida e da escassez de literatura acadêmica sobre o tema, indicando a necessidade de novas investigações, inclusive com aplicação de tecnologias como inteligência artificial e *machine learning* para ampliar a precisão das análises.

Conclui-se que a segmentação, quando associada a práticas empáticas, não apenas fortalece a recuperação de crédito, mas também promove satisfação e fidelização dos clientes, configurando-se como prática que equilibra eficiência empresarial e responsabilidade relacional. Sob a perspectiva da sustentabilidade, evidencia-se que tais estratégias contribuem para reduzir custos operacionais e mitigar riscos financeiros, além de fomentar relações comerciais de longo prazo pautadas em transparência e confiança, aspectos fundamentais para a competitividade em um mercado dinâmico e exigente.

REFERÊNCIAS

- ABECS. *Monitor Abecs Gráfico*. 2024. Disponível em: <https://www.abecs.org.br/graficos/monitor-abecs-grafico>. Acesso em: 30 maio 2024.
- ALVES, Luciana Assunção Xavier. *Segmentação de mercado como estratégia de marketing: caso GVT*. Brasília, 2006. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/867/2/20301330.pdf>. Acesso em: 1 maio 2024.
- AMITRANO, C. R.; ARAUJO, M. M. Y.; SANTOS, C. H. M. *Carta de conjuntura*. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/inadimplencia/>. Acesso em: 30 maio 2024.
- ANGILI, Luiz Ricardo. *Política de cobrança para pequena empresa*. Even3 Publicações, 25 ago. 2019. Disponível em: <http://doi.org/10.29327/7.2696>. Acesso em: 30 maio 2024.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação*. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração*. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *NBR 6024: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento: apresentação*. Rio de Janeiro: ABNT, 2012a.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *NBR 6027: informação e documentação: sumário: apresentação*. Rio de Janeiro: ABNT, 2012b.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *NBR 6028: informação e documentação: resumo: apresentação*. Rio de Janeiro: ABNT, 2003.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Estatísticas monetárias e de crédito*. 2023. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estatisticas/estatisticasmonetariascredito>. Acesso em: 19 ago. 2024.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Relatório de cidadania financeira*. 2021. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/RIF/Relatorio_de_Cidadania_Financeira_2021.pdf. Acesso em: 30 maio 2024.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Taxas de juros básicas – histórico*. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros>. Acesso em: 27 abr. 2024.
- BIM, I. C.; CARMO, J. G. do; OLIVEIRA, M. J. G. de. O cartão de crédito e o endividamento dos brasileiros. *Revista Interface Tecnológica*, v. 20, n. 2, p. 468–479, 2023.

DOI: 10.31510/inf.v20i2.1790. Disponível em:
<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1790>. Acesso em: 27 abr. 2024.

BLATT, Adriano. *Cobrança por telefone e negociação com inadimplentes*. 1. ed. São Paulo: Nobel, 1999.

BOEHM, C. Inadimplência do consumidor aumenta em janeiro após 2 meses de queda. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2024-03/inadimplencia-do-consumidor-aumenta-em-janeiro-apos-2-meses-de-queda>. Acesso em: 30 maio 2024.

BRASIL. Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990. *Código de Defesa do Consumidor*. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18078.htm. Acesso em: 1 mar. 2024.

CNN BRASIL. Inadimplência volta a subir no Brasil em ano de debates sobre juros e endividamento. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/>. Acesso em: 20 ago. 2024.

DA SILVA DUTRA, J. S. *Classificação de clientes inadimplentes via regressão logística*. Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais, 2021.

DAVIS, F. *Terceirização e multifuncionalidade: ideias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa*. São Paulo: STS, 1992.

DIAZ, R. Analysis and benefits of market segmentation on portfolio management. 2008. Disponível em: https://doi.org/10.15396/eres2008_135. Acesso em: 19 ago. 2024.

EXAME. Cartão de crédito é a principal dívida para 60% dos endividados. Disponível em: <https://exame.com/economia/cartao-de-credito-e-a-principal-de-divida-para-60-dos-endividados/>. Acesso em: 30 maio 2024.

FEBRABAN. Pesquisa da FEBRABAN revela previsão de crescimento de 6,8% na carteira de crédito em 2021. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/pesquisa-da-febraban-revela-previs%C3%A3o-de-crescimento-68-na-carteira-rkytf?trk=news-guest_share-article. Acesso em: 19 ago. 2024.

GIOSA, L. A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira, 1997.

HOOLEY, Graham J. et al. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. *Marketing em ação*. 1. ed. São Paulo: Campus, 2002.

LAMB, Charles W. Jr. et al. *Princípios de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MANGILI, Luiz Ricardo. Política de cobrança. *Revista Danville*. Disponível em: <https://grantiete.com.br/revistadanville/images/6.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2024.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. 2011. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em: 2 ago. 2024.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. *Segmentação de mercados industriais*. São Paulo: Atlas, 1999.

STANTON, William John. *Fundamentos de marketing*. São Paulo: Pioneira, 1980.

YANKELOVICH, Daniel. New criteria for market segmentation. *Harvard Business Review*, Cambridge, v. 42, n. 2, p. 83–91, mar./abr. 1964. Disponível em: <https://hbr.org/1964/03/new-criteria-for-market-segmentation>. Acesso em: 1 maio 2024