

MÓDULO VI

SERVIÇOS BANCÁRIOS E COBRANÇAS TELEFÓNICAS

UNIDADE 18

COBRANÇA TELEFÓNICA E NOÇÕES
JURÍDICAS

ÍNDICE

OBJETIVOS.....	3
INTRODUÇÃO.....	4
1. CARACTERÍSTICAS DO PROFISSIONAL	5
2. CONTACTO TELEFÓNICO	7
2.1. FASES DO CONTACTO.....	7
2.1.1. ABERTURA DA CHAMADA	7
2.1.2. SONDAGEM.....	8
2.1.3. PROPOSTA.....	9
2.1.4. ENCERRAMENTO	9
2.2. GARANTIR A EFICÁCIA DO CONTACTO	9
2.2.1. PREPARAÇÃO DO CONTACTO.....	10
2.2.2. CONDUÇÃO DA CHAMADA	10
2.2.3. PROPOR UMA SOLUÇÃO	11
2.3. ESTRATÉGIAS DE SUCESSO	11
2.3.1. REGRAS DE OURO	12
2.3.1.1. Diagnóstico	12
2.3.1.2. Escuta ativa	13
2.3.1.3. Comunicação eficaz.....	14
2.3.1.4. Assertividade	15
3. NEGOCIAÇÃO	16
3.1. TIPOS DE NEGOCIAÇÃO	17
3.2. TIPOS DE CLIENTES	18
3.2.1. O SOBRE-ENDIVIDADO	18
3.2.2. O MAL-INTENCIONADO.....	19
3.2.3. O REINCIDENTE	19
3.2.4. O YES-MAN/PASSIVO.....	20

3.2.5. O QUEBRA-PROMESSAS	21
3.2.6. O DESEMPREGADO	21
3.3. TIPOS DE PERGUNTAS.....	22
3.3.1. PERGUNTAS ABERTAS	22
3.3.2. PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO/SONDAGEM	23
3.3.3. PERGUNTAS DE CONTROLO	23
3.3.4. PERGUNTAS ALTERNATIVAS.....	24
3.3.5. DEVOLUÇÃO DE PERGUNTAS	24
3.3.6. REFORMULAÇÃO DE PERGUNTAS	25
3.4. PRÓ-ATIVIDADE	25
3.5. CONTROLO DAS EMOÇÕES	26
3.5.1. ATITUDES A EVITAR	27
3.5.2. COMO REAGIR PERANTE UM CONFLITO.....	28
4. NOÇÕES JURÍDICAS.....	29
4.1. PEPEX – PROCEDIMENTO EXTRAJUDICIAL PRÉ-EXECUTIVO	30
4.2. AÇÃO EXECUTIVA.....	31
4.2.1. EXEMPLOS DE BENS IMPENHORÁVEIS	32
4.2.2. GARANTIAS	32
4.2.2.1. Garantias pessoais	33
4.2.2.2. Garantias reais	33
4.2.3. DIREITO DE RETENÇÃO.....	33
4.3. INJUNÇÃO	34
4.4. INSOLVÊNCIA.....	35
4.5. PER – PROCESSO ESPECIAL DE REVITALIZAÇÃO	36
4.6. SIREVE – SISTEMA DE RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS POR VIA EXTRAJUDICIAL.....	36
4.7. PARI & PERSI.....	37
4.7.1. PARI – PLANO DE AÇÃO PARA O RISCO DE INCUMPRIMENTO.....	38
4.7.2. PERSI – PROCEDIMENTO EXTRAJUDICIAL DE REGULARIZAÇÃO DE SITUAÇÕES DE INCUMPRIMENTO.....	38
4.7.3. REGIME EXTRAORDINÁRIO DE PROTEÇÃO A DEVEDORES DE CRÉDITO HABITAÇÃO EM SITUAÇÃO ECONÓMICA MUITO DIFÍCIL	39
CONCLUSÃO	41
AUTOAVALIAÇÃO	43
SOLUÇÕES	47
PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO	48
BIBLIOGRAFIA	49

OBJETIVOS

Com esta unidade didática pretendemos que desenvolva os seguintes objetivos de aprendizagem:

- Realizar um contacto telefónico, orientado para a recuperação de dívidas de clientes.
- Perceber o que é a escuta ativa e saber utilizá-la em seu favor.
- Aprender a utilizar técnicas de negociação.
- Contornar objeções de clientes.
- Adquirir noções básicas de alguns conceitos jurídicos, tais como: insolvência, PER, SIREVE, PARI e PERSI.

INTRODUÇÃO

As pessoas ou as empresas deixam de pagar e honrar os seus compromissos pelas mais variadas razões. Por exemplo: porque também eles estão a aguardar recebimentos de terceiros, devido a uma situação de desemprego, pela existência de despesas imprevistas, etc.

Vai com certeza ouvir as mais variadas histórias de vida. Mas mantenha o foco. É fundamental que assuma o seu papel e nunca se esqueça de que está a desempenhar a sua função da melhor forma possível.

Converse, informe, pense em conjunto com a pessoa, seja compreensivo, e apresente-lhe soluções. Ouvirá muitas vezes um suspiro de agradecimento do outro lado.

Nesta unidade vamos proporcionar-lhe informação necessária para que possa ajudar os seus clientes, ou os clientes da sua empresa, a encontrar a melhor solução para o seu caso, fornecendo informações variadas sobre processos judiciais ou outras consequências que podem advir de uma situação de incumprimento.

1. CARACTERÍSTICAS DO PROFISSIONAL

A cobrança é influenciada pela sua atitude e postura. São estes fatores que determinam o sucesso, ou no limite, o insucesso. É fundamental transmitir uma atitude positiva e profissional em toda e qualquer circunstância.



1. Convicção: certeza de um facto, crença;
2. Objetividade: foco no seu propósito, na sua função;
3. Pró-atividade: existência de iniciativa para fazer acontecer;
4. Ética Profissional: compromisso e respeito pelas regras da sua empresa;
5. Persistência: manter uma postura firme/constante;
6. Escuta Ativa: perceber o que é dito, mostrar compreensão e utilizar a informação recolhida, de forma adequada, ao longo da conversação.

Um bom profissional deve aplicar técnicas que lhe permitam conduzir o discurso pelo caminho que lhe trará maiores benefícios.

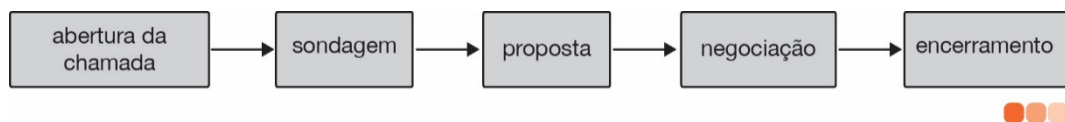
Para isso, deve:

- a) Responder a todas as perguntas e dúvidas no âmbito da cobrança.
- b) Apoiar-se em dados, factos e números reais e atualizados.
- c) Ser coerente.
- d) Realizar um contacto personalizado, tratando o cliente pelo primeiro e último nome.
- e) Procurar ser oportuno e encontrar o momento certo para avançar com a cobrança.
- f) Resolver e evitar o conflito ao longo do contacto.
- g) Escutar e perceber as necessidades do cliente.
- h) Nunca ser abusivo, arrogante ou irónico.

2. CONTACTO TELEFÓNICO

2.1. FASES DO CONTACTO

O contacto telefónico de cobranças deve ser estruturado em diferentes momentos, que permitirão ao profissional organizá-lo e atribuir-lhe sentido.



2.1.1. ABERTURA DA CHAMADA

O profissional deve fornecer algumas informações de contextualização e apresentação. Caso seja o primeiro contacto, deverá fazê-lo com maior cuidado, assegurando que a informação é compreendida e recebida pelo interlocutor. Deve cumprimentar cordialmente e apresentar-se, identificando o seu nome e o nome da empresa a partir da qual o está a contactar.

De seguida, deve descrever o motivo do seu contacto, aproveitando para questionar o motivo do atraso. Assim que é indicado o motivo do contacto, devemos ter o cuidado de assegurar que o cliente reconhece a dívida em questão. Se necessário, deve despendar aqui um pouco mais de tempo e prestar os esclarecimentos necessários para exposição da situação.

Não deve ser deixada de parte a possibilidade de o incumprimento se dever a um lapso ou esquecimento. Neste caso, bastará um lembrete para que o cliente efetue o pagamento. Caso não seja esta situação, coloque algumas questões que nos permitam perceber as razões que possam estar a motivar o incumprimento.

2.1.2. **SONDAGEM**

A sondagem é o momento em que deve colocar as questões necessárias à compreensão da situação do cliente.

Deverá tentar perceber se:

- O cliente está a trabalhar ou desempregado.
- A constituição do agregado familiar.
- Quais as fontes de rendimento de que dispõe.
- O tipo de habitação (própria, arrendada, de familiares...) e respetivo encargo.
- Outros encargos que possa ter (créditos, cartões de crédito, carro, filhos, etc.).
- A existência de bens próprios.
- Quem o poderá ajudar, em caso de necessidade, e de que forma.

Caso estejamos perante uma empresa, o que se pretende é perceber o motivo da mora ou incumprimento, nomeadamente se é algum negócio que está a correr mal, se estão em situação de insolvência, etc.

2.1.3. PROPOSTA

Apresentação de uma solução para regularização da dívida. Em função da informação recolhida na sondagem, deve apresentar uma proposta para pagamento da dívida num só pagamento, ou em pagamentos faseados.

A proposta deverá ter sempre em linha de consideração as orientações e regras da empresa onde se insere.

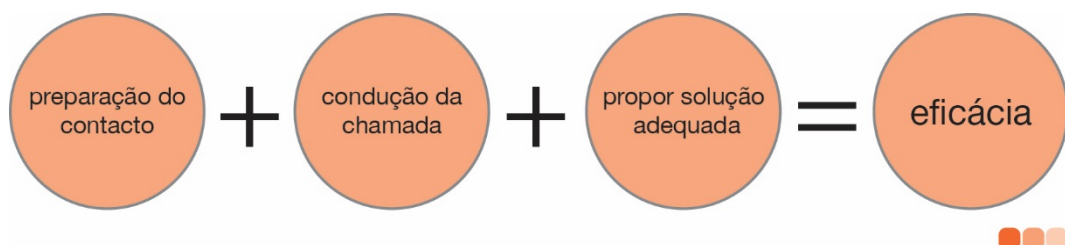
Habitualmente, as empresas têm preferência por pagamentos integrais, ou pouco parcelados, pelo que o seu foco deverá ser sempre a regularização total. Mas lembre-se de que poderá ser necessário negociar, pelo que não deve apresentar valores demasiado baixos numa fase inicial.

2.1.4. ENCERRAMENTO

Estabeleça um compromisso com o cliente. Informe de que voltará a contactar para relembrar o pagamento, e coloque-se à disposição para qualquer esclarecimento de que este possa necessitar.

Despeça-se cordialmente.

2.2. GARANTIR A EFICÁCIA DO CONTACTO



2.2.1. PREPARAÇÃO DO CONTACTO

Antes de estabelecer o contacto telefónico, deve preparar-se. Lembre-se de que o cliente pode não se recordar da dívida em questão ou discordar do valor reclamado. Deve, por isso, preparar antecipadamente o seu contacto. Perceba qual a origem da dívida, o valor exato (por exemplo: €214,53), qual a composição deste valor (se dispuser de informação necessária, identifique que parte do valor é capital, juros vencidos ou outros custos (por exemplo: custos de tribunal)).

Caso tenham existido contactos anteriores, procure perceber que informação já foi recolhida, o que foi acordado, etc., para que possa adequar o seu discurso. Nesta fase de perceber o histórico do mesmo, não irá cometer erros que o poderão irritar e originar um conflito.

Quanto mais preparado estiver, mais fácil e eficaz será o contacto.

2.2.2. CONDUÇÃO DA CHAMADA

- Fale de forma clara, objetiva, e trate cada cliente como se fosse único.
- Tenha uma atitude pró-ativa e informe o cliente das vantagens do pagamento (por exemplo: libertar-se de um problema, disponibilidade financeira para outras necessidades, etc.).
- Mantenha o foco na negociação e assente na estratégia de “ganha-ganha”, numa solução que se revele vantajosa para ambas as partes.
- Identifique os motivos do incumprimento e previna o seu agravamento.
- Imponha urgência no pagamento.
- Crie respostas positivas face às objeções do cliente.
- Envolver o cliente na negociação, responsabilizando-o para o pagamento.

2.2.3. PROPOR UMA SOLUÇÃO

- Envolve o cliente na resolução do problema (não fará sentido propor um pagamento de €20 por mês a uma empresa com uma dívida superior a €20.000. Da mesma forma que também não fará sentido solicitar um pagamento de €1.000 mensais a um cliente que auferir o rendimento mínimo, sem outras fontes de rendimento).
- Feche um acordo de pagamento vantajoso para a sua empresa.
- Transmita confiança relativamente ao acordo, estabelecido.
- Informe sempre os valores exatos, inclusive com os cêntimos.
- No fim, reformule o acordo de pagamento.

2.3. ESTRATÉGIAS DE SUCESSO

Apresentamos de seguida algumas estratégias que poderão ajudar a que oriente da melhor forma o contacto telefónico:

Estratégia	Descrição
Quando estiver debaixo de ataque, ouça	Recolha a maior quantidade possível de informação sobre o cliente. Essa informação pode ser crucial para compreender e conduzir a chamada (escuta ativa).
Mantenha o registo da evolução das negociações	Enquanto fala, resuma o que vai sendo dito, principalmente as conclusões importantes e as soluções alcançadas.
Tenha sempre presentes as necessidades da sua empresa	Seja compreensivo “quanto baste”. Demasiada compreensão dos problemas do cliente pode comprometer a eficácia da negociação. O seu objetivo na negociação é alcançar uma solução benéfica para ambas as partes.
Nunca ceda sem ter algo em troca	Se precisar de ceder durante a negociação, faça-o se tiver a certeza de que o cliente irá mesmo cumprir com o pagamento. Se não o fizer, o cliente irá assumir que em todos os contactos futuros existirão concessões.
Recorra à técnica do silêncio	Mantenha uma postura neutra enquanto o cliente reclama ou é agressivo. Aguarde que ele termine para avançar numa postura construtiva e assertiva.

2.3.1. REGRAS DE OURO

Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none">• Com a realização de uma boa sondagem irá dispor de informação que será vantajosa no momento de fechar um acordo. Utilize toda a informação disponível a seu favor.
Escuta ativa	<ul style="list-style-type: none">• Saiba ler nas entrelinhas o que o cliente está a dizer!• Escuta ativa é, não só ouvir, como também demonstrar ao nosso interlocutor que o estamos a compreender.
Comunicação eficaz	<ul style="list-style-type: none">• Adapte o seu discurso ao cliente. Lembre-se que nem todos os clientes são iguais.• Uma negociação não é um debate, mas sim uma conversa para atingir um objetivo.
Assertividade	<ul style="list-style-type: none">• Nunca perca o foco da chamada. Mantenha sempre o foco na negociação dos valores em incumprimento.• Quando tiver algo importante para dizer, tenha a certeza do objetivo que pretende atingir.



2.3.1.1. Diagnóstico

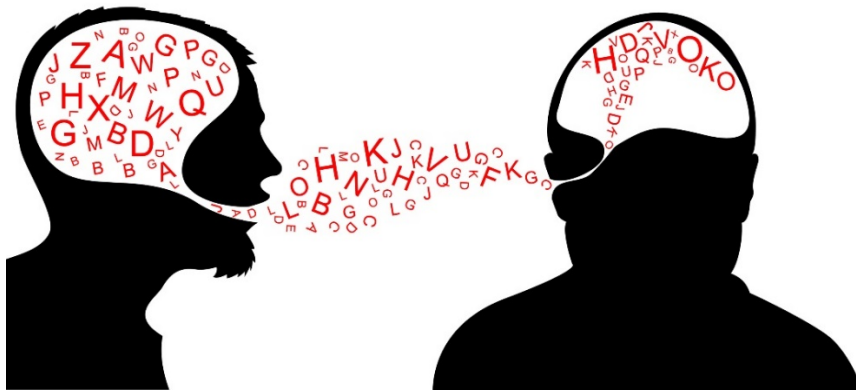
Conjunto de questões que são colocadas ao cliente com o intuito de ajudar a perceber a sua situação económica.

Estas questões, também designadas de “sondagem”, são o ponto de partida para uma negociação adaptada.

2.3.1.2. Escuta ativa

“O controlo da conversa é tido por quem escuta e não por quem fala”,

in “Nem eu me explico, nem tu me entendes”, 2008, Xavier Guix



“Só entenderás alguém quando caminhares com os seus sapatos”. Provérbio chinês e sioux.

A expressão “colocar-se na pele do outro” representa muito bem o conceito de escuta ativa; ou seja, é a capacidade de nos colocarmos no lugar do “outro”. Compreender a sua situação, aquilo por que está a passar, a sentir, e de que forma estará a processar informação ou a procurar soluções.

Escutar ativamente pressupõe a existência de empatia entre as partes envolvidas; não tem necessariamente que ver só com o que linguisticamente exprimimos perante o nosso interlocutor. Significa, além de compreender corretamente o que estamos a ouvir (compreender o conteúdo do que é dito), perceber também como é dito, ou seja, o que sentimentos ou que emoções estão presentes.

Não nos limitamos a ouvir (o que seria uma escuta passiva), também queremos compreender o que poderá estar nas entrelinhas.

Contudo, para isso é necessário:

- Deixar falar o cliente sem o interromper.
- Estabelecer uma relação empática.
- Centrar-se no que é dito.
- Não emitir ou proferir juízos de valor.
- Gerir as emoções.
- Reformular as mensagens.
- Dar *feedback* de escuta adequado.

2.3.1.3. Comunicação eficaz

Não terá mais sucesso no seu contacto telefónico, e consequentemente na negociação que tiver em mão, se perder o controlo e entrar em conflito direto com o cliente. Ameaças e outras estratégias ofensivas não serão um aliado, mas sim o oposto. O cliente sentir-se-á ofendido ou maltratado, pelo que apresentará maior resistência no contacto e na tentativa de chegar a um acordo.



Nota

Opte por uma postura de compreensão, e explique-se adequadamente.

A linguagem que pode ser adequada para um cliente, poderá não o ser para outro. É importante perceber o tipo de pessoa que está do outro lado do telefone e adaptar a linguagem utilizada (por exemplo, mais elaborada ou mais simples).

Algumas regras para garantir uma comunicação eficaz:

- Pronuncie as palavras de forma correta.
- Fale claramente.
- Não fale nem muito alto nem muito baixo.
- Concentre-se no seu objetivo e garanta que o cliente vai realizar um pagamento.
- Pense no que vai dizer antes de falar.
- Adapte as palavras ao tipo de cliente.
- Seja objetivo e claro.
- Mantenha uma postura e linguagem profissional.
- Utilize um tom de voz adequado.

Não há duas chamadas iguais, e cabe-lhe a si, enquanto profissional, fazer chegar a sua mensagem ao seu interlocutor.

2.3.1.4. Assertividade

Vá direto ao assunto, diga o que efetivamente deve dizer. Evite rodeios que poderão deturpar a sua mensagem. Contudo, assertividade não significa ser rude ou deselegante. Descreva e exponha os factos com segurança.

Desta forma transmitirá uma imagem transparente e honesta, aumentando a sua capacidade de negociação.

3. NEGOCIAÇÃO

Quando iniciamos um contacto com um cliente, devemos partir sempre do pressuposto: “O que eu quero é diferente daquilo que o cliente tem para me oferecer”.

Solução: Negociar!



Negociar é uma arte. A arte de conseguir levar o cliente ao encontro dos nossos objetivos. É um processo complexo do ponto de vista racional, emocional e comunicacional.

Não se trata de uma única competência ou capacidade. É uma interação entre pessoas, onde a lógica e os factos são intervenientes fundamentais, mas não os únicos: emoções, atitude e características de personalidade são também relevantes.

Entre as partes existem sempre alguns interesses comuns, apesar das negociações começarem com posições diferentes.

3.1. TIPOS DE NEGOCIAÇÃO



Existem quatro tipos de negociação.

- A negociação ganha-ganha é a negociação mais vantajosa, em que ambas as partes saem a ganhar. Por exemplo, quando se consegue chegar a um acordo de pagamento que irá conduzir à negociação da dívida, mas permitindo ao cliente realizar os pagamentos à medida da sua capacidade financeira. Desta forma, manter-se-á a relação existente entre as partes.
- Numa negociação ganha-perde, a empresa tenciona obter vantagens financeiras, sem preocupação em manter uma boa relação com o cliente.
- Na negociação perde-ganha, a manutenção do relacionamento supera as vantagens financeiras.
- Na negociação perde-perde podemos considerar que nem o relacionamento, nem as vantagens são importantes para as partes.

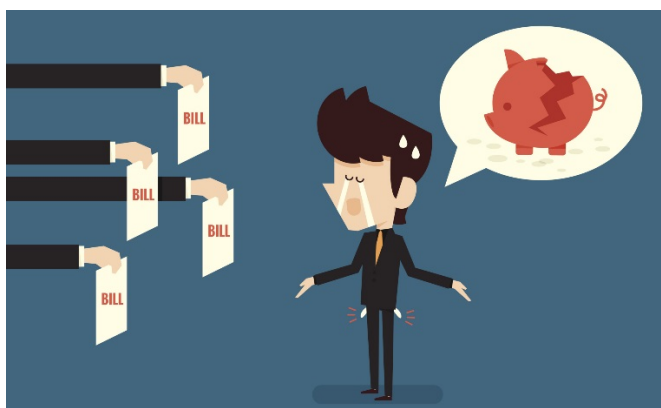
3.2. TIPOS DE CLIENTES

Quando inicia o contacto com o cliente, e ao longo da conversa, vai sendo possível perceber que tipo de cliente é o nosso interlocutor.

Existem algumas técnicas, ou abordagens, adequadas para cada tipo, no sentido de facilitar a negociação.

Vejamos:

3.2.1. O SOBRE-ENDIVIDADO



Cliente com várias dívidas vencidas, sem capacidade para encarar todos os compromissos.

A este cliente deve:

- Apresentar as vantagens de pagamento.
- Sugerir/solicitar ajuda a familiares/terceiros.
- Facilitar promessas de futuros pagamentos.
- Sugerir a venda de bens/pedido de adiantamento de subsídio de férias/natal.

3.2.2. O MAL-INTENCIONADO



Quando nos apercebemos de que estamos perante um cliente mal-intencionado, devemos:

- Exigir o total em dívida, não facilitando um acordo.
- Considerar o processo judicial, na ausência efetiva de pagamentos.

3.2.3. O REINCIDENTE



Podemos perceber quando o cliente é reincidente se houver possibilidade de consulta de histórico dos contactos anteriores.

Nestas situações devemos:

- Quebrar imediatamente falsas expectativas de mais facilidades.
- Anular facilidades.
- Mostrar que já ajudámos o cliente onde podíamos, e que agora lhe compete a ele encontrar a solução.
- Alertar para possível processo judicial.

3.2.4. O YES-MAN/PASSIVO



Este é aquele tipo de cliente que, independentemente da solução que lhe for proposta, irá sempre concordar. O perigo reside no facto de este não ter capacidade, ou sequer vontade de o fazer.

Assim, deve:

- Fazer perguntas assertivas.
- Oferecer alternativas e deixá-lo escolher.
- Pedir solução.
- Silêncio, esperando que seja o cliente a falar.
- Questionar a sua verdadeira intenção.

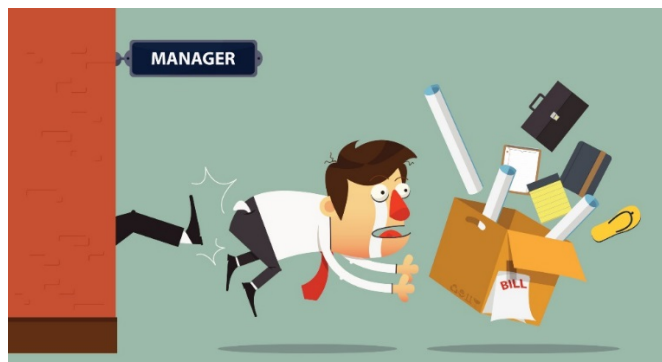
3.2.5. O QUEBRA-PROMESSAS



Representa o cliente que assume promessas com facilidade, mas incumpe com a mesma facilidade. Neste caso, deverá agir da seguinte forma:

- Fazer um ultimato real ao fim da primeira promessa.
- Recordar os acordos anteriores falhados.
- Questionar a sua verdadeira intenção, e/ou o que mudou, para que garanta o cumprimento da nova promessa.

3.2.6. O DESEMPREGADO



Perante uma situação de desemprego, deve:

- Demonstrar preocupação, mas ser perspicaz na avaliação da situação.
- Referir que incumprimento só conduz a mais despesas.
- Sugerir ajuda de familiares/terceiros.

Sempre que iniciamos a conversação com o cliente, devemos partir de uma exigência inicial. Esta exigência inicial terá o efeito de âncora na negociação, levando o cliente a repensar valores. Esta postura posiciona o cliente face ao incumprimento e irá fornecer *feedback* imediato. Temos o mote criado para avançar com mais perguntas de diagnóstico.

Vejamos algumas técnicas de negociação que lhe permitirão uma negociação de sucesso:

3.3. TIPOS DE PERGUNTAS

Ao longo do contacto, o profissional deverá colocar questões que permitam enriquecer a negociação.

3.3.1. PERGUNTAS ABERTAS

Coloque questões que começam por “COMO”, “PORQUÊ”, permitindo ao cliente expressar os seus pontos de vista.



Exemplo

“O Sr. está a indicar-me que pretende liquidar a totalidade da sua dívida. Verifico que noutras chamadas acordou um pagamento que não foi realizado. Como irá conseguir realizar este?”

3.3.2. PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO/SONDAGEM

Procure identificar os motivos do incumprimento, a situação profissional e pessoal do cliente, a sua capacidade financeira e taxa de esforço mensal. As perguntas de investigação são fundamentais para conduzir a negociação.



Exemplo

“Sr. Cliente, qual é a dimensão do seu agregado familiar?”

“Qual o montante que canaliza mensalmente para o pagamento dos seus créditos?”

3.3.3. PERGUNTAS DE CONTROLO

Utilize a informação fornecida pelo cliente para contra-argumentar e colocar novas perguntas.



Exemplo

“Sr. Cliente, como informei, é importante a realização de um pagamento urgente. Vamos agendar o pagamento para hoje?”

3.3.4. PERGUNTAS ALTERNATIVAS

Coloque perguntas que permitam ao cliente optar pela solução mais vantajosa para si.



Exemplo

“Sr. Cliente, qual das soluções que lhe estou a indicar prefere? Faz o pagamento por multibanco, ou passa aqui no escritório?”

3.3.5. DEVOLUÇÃO DE PERGUNTAS

Perante uma afirmação do cliente, coloque uma questão.




Exemplo

“Indicou-me que está a aguardar o pagamento do seu subsídio de férias. Qual é a data prevista?”

3.3.6. REFORMULAÇÃO DE PERGUNTAS

Resuma a informação indicada pelo cliente, reformulando com uma nova pergunta.



Exemplo

“Se bem entendi, indicou-me que irá liquidar o valor no fim do próximo mês, correto?”

3.4. PRÓ-ATIVIDADE

Independentemente do seu estado de espírito, ou de como o dia de trabalho está a correr, deve sempre começar um contacto telefónico como se fosse o primeiro. Com uma atitude pró-ativa e positiva conseguirá ultrapassar as objeções do cliente.

Não efetue o contacto com pensamentos negativos que irão, mesmo que não se dê conta, influenciar o seu discurso, e até mesmo o seu tom de voz.

Assuma sempre as seguintes premissas:

- O cliente pode e vai pagar.
- O cliente tem um cartão de débito/crédito.
- O cliente quer pagar hoje.
- O cliente já acordou em efetuar o pagamento e só está a telefonar para confirmar o mesmo.



Nota

Esta postura irá transformar o seu discurso e o seu tom de voz.

3.5. CONTROLO DAS EMOÇÕES



As emoções funcionam como uma “bola de neve” de reciprocidade; uma atitude levará a outra. Comece por reconhecer e compreender as emoções de ambas as partes: olhe para as suas emoções e como poderão estar a influenciar as respostas que dá.

Deixe o seu interlocutor libertar tensão, e não reaja a explosões emocionais, pois se o fizer, estará a criar uma espiral de agressividade difícil de parar.

Frequentemente, os clientes utilizam a agressividade ou tendem a procurar o conflito para gerar pressão, levando o profissional a ceder na negociação.

NÃO CEDA A CHANTAGEM EMOCIONAL!

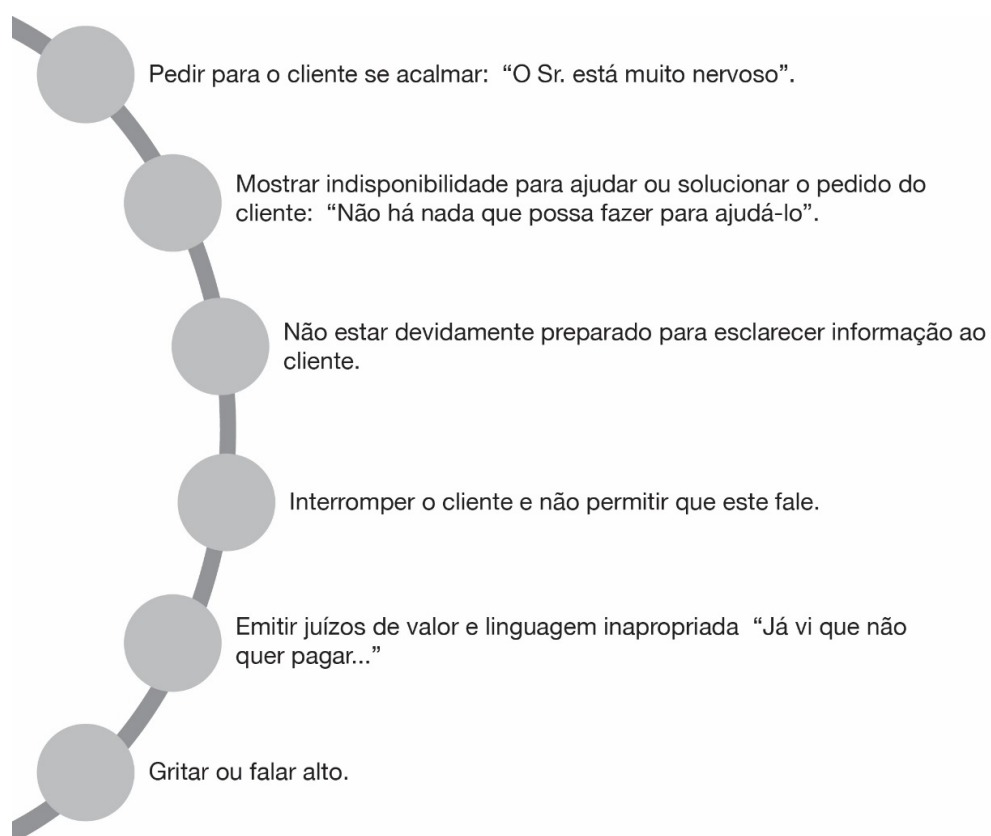
Recorra, por exemplo, à técnica do silêncio: mantenha uma postura neutra enquanto o cliente demonstra resistência em negociar. Não reforce o comportamento dele e aguarde que ele termine para avançar, de forma construtiva e assertiva.

Marque a sua posição, demonstrando que a postura do cliente não está a ser produtiva, e sugira abordar um assunto emocionalmente neutro.

3.5.1. **ATITUDES A EVITAR**

Há algumas atitudes que deve evitar, pois poderão provocar uma reação negativa do “outro lado”.

Saiba identificá-las e evitar que aconteçam.



3.5.2. COMO REAGIR PERANTE UM CONFLITO

Há algumas dicas que poderá seguir para controlar uma situação de conflito com o interlocutor:

Posição do cliente	Reação
Fala Alto/Discute	Fale baixo, pausadamente.
Irritado	Mantenha a calma.
Desafiador	Não aceite. Ignore o desafio.
Ameaçador	Informe que é possível resolver a situação sem a necessidade de uma ação extrema.
Ofensiva	Diga que compreende e que gostaria que o cliente lhe desse uma oportunidade para o ajudar.

4. NOÇÕES JURÍDICAS



Quando a negociação ou o acordo amigável entre as partes não é possível, poderá ser necessário avançar com a recuperação jurídica.

Nestes casos, há sempre a intervenção de um advogado. Contudo, é importante que reconheça algumas noções jurídicas que poderão ser uma mais-valia no processo de cobrança.

Estas situações poderão acontecer, por exemplo, quando o cliente foi alvo de uma ação judicial anterior e justifica, desta forma, a ausência de pagamento, ou no caso em que a sua entidade patronal decide avançar para tribunal.

Nesta unidade didática irão ser apresentadas algumas noções jurídicas básicas, que lhe fornecerão as bases essenciais para o desempenho da sua função.

A recuperação jurídica tem como objetivo culminar numa ação que permita à empresa reaver o valor devido, e que não foi pago voluntariamente pelo cliente. Judicialmente, existem diversas formas de o fazer, mas a escolha da melhor estratégia jurídica de cobrança compete ao advogado responsável.

A penhora de bens (móveis ou imóveis) é uma das estratégias utilizadas nos casos em que o cliente tem algum tipo de bens em seu nome. Seja, por exemplo, uma casa, uma conta bancária, ou até mesmo um vencimento mensal.

4.1. PEPEX – PROCEDIMENTO EXTRAJUDICIAL PRÉ-EXECUTIVO

“O PEPEX, abreviatura de Procedimento Extrajudicial Pré-Executivo, pode ser definido, em poucas palavras, como uma ferramenta que permite ao credor (detentor de um título executivo) avaliar, de forma rápida e económica qual a real possibilidade de recuperação do seu crédito, ou de certificar a sua incobrabilidade.” *In* Câmara dos Solicitadores

Algumas notas sobre este procedimento:

Há custo/benefício maior em novas ações.

É uma ferramenta que permite ao credor (detentor de um título executivo), avaliar, de forma rápida e económica, qual a real possibilidade de recuperação do seu crédito ou de certificar a sua incobrabilidade.

Pesquisas, custos e convalidação.

Obrigatoriedade de existência de título executivo.

4.2. AÇÃO EXECUTIVA



Quando um cliente entra em incumprimento, a empresa lesada pode avançar com uma ação em tribunal, com o intuito de reaver o valor devido, ou seja, executar o devedor.

Nos casos em que existem garantias (reais ou pessoais), poderá o tribunal decretar a penhora dos respetivos bens.

Esta é a ação mais usual, no âmbito das empresas.

É, em resumo, uma ação que tem por fim a efetivação do pagamento.

Para tal, é contudo, necessária a existência de título executivo. Por exemplo: escritura, letras livranças e cheques, injunção.

4.2.1. EXEMPLOS DE BENS IMPENHORÁVEIS

Não são penhoráveis 2/3 da parte líquida dos vencimentos, salários, das prestações periódicas pagas a título de aposentação, ou de outra qualquer regalia social, seguro, indemnização por acidente ou renda vitalícia, ou de quaisquer outras pensões de natureza semelhante.

O limite mínimo da impenhorabilidade corresponde a um Salário Mínimo Nacional (SMN), quando o executado (pessoa alvo de uma execução) não tenha outro rendimento (€580,00).

Na penhora de dinheiro ou de saldo bancário é impenhorável o valor correspondente a um SMN (€580,00), permitindo ao executado a satisfação das mais elementares necessidades de vida.

4.2.2. GARANTIAS



Garantias são bens, atos ou palavras que asseguram o cumprimento de determinada obrigação. Existem, contudo, diferentes tipos de garantias: pessoais e reais.

4.2.2.1. Garantias pessoais

A garantia pessoal, tal como o nome indica, é baseada na fidelidade do sujeito em cumprir determinada obrigação, caso o cliente inicial não o faça. Quem habitualmente dá esta garantia é um terceiro.

- **Fiança**

Um terceiro (fiador) compromete-se a pagar, caso o titular não o faça. O seu património serve como garantia de uma dívida alheia.

- **Aval**

Garantia pessoal dada por um terceiro (avalista) àquele que concede o crédito. Garante o pagamento de um título de crédito (livrança, letra, cheque).

4.2.2.2. Garantias reais

Neste tipo de garantia, o cliente identifica um bem que lhe pertence, e que irá garantir o pagamento da dívida, caso, por algum motivo, o próprio não o consiga assegurar.

- **Penhor**

São exemplos deste tipo de garantia: pedras preciosas, joias, títulos de crédito e ações.

- **Hipoteca**

São exemplo deste tipo de garantia: móveis e imóveis (propriedade, automóveis, navios, aviões).

4.2.3. DIREITO DE RETENÇÃO

Este direito confere ao credor o poder de reter certas coisas enquanto o devedor não cumprir com obrigação (contrato-promessa).

4.3. INJUNÇÃO

“A injunção é um procedimento que permite a um credor de uma dívida ter um documento (a que se chama título executivo) que lhe possibilita recorrer a um processo judicial de execução para recuperar junto do devedor o montante que este lhe deve.

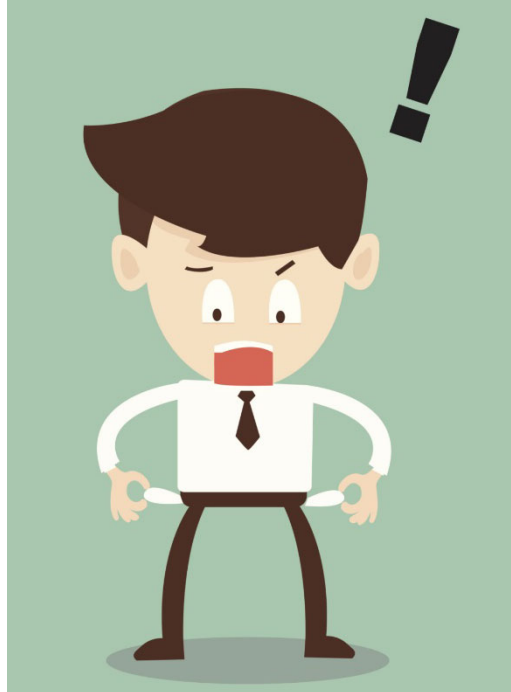
Após a apresentação do requerimento de injunção pelo credor, o eventual devedor é notificado desse requerimento, e se não se opuser ao mesmo, é emitido o referido título executivo. Caso se oponha, o processo é remetido para um tribunal”. *In* Ministério da Justiça.

Desta forma, é mais fácil e rápido dar seguimento a um processo judicial de cobrança, mesmo nos casos em que não existe, por exemplo, um título executivo prévio, como por exemplo, um contrato assinado.

A não apresentação de oposição, depois de notificado, corresponde a uma aceitação da dívida, pelo que adquire imediatamente os poderes de um título executivo.

A injunção é muito interessante, porque além de barata, é rápida e normalmente culmina na regularização da dívida. Mas nem sempre a injunção tem sucesso, e quando o cliente impugna (contesta), e pode impugnar por qualquer coisa, o processo é remetido para um tribunal.

4.4. INSOLVÊNCIA



O processo de insolvência tem como finalidade satisfazer os credores, ou seja, assegurar, dentro do possível, o pagamento das dívidas do devedor aos credores.

Um devedor é considerado insolvente quando se encontra impossibilitado de cumprir as suas obrigações vencidas.

Qualquer pessoa, seja particular ou empresa, poderá ser declarada insolvente pelo tribunal.

Sempre que um cliente lhe indique que está insolvente, deverá tentar obter mais informações sobre o estado em que o processo se encontra. É frequente que surja esta indicação, por parte do cliente, mesmo ainda antes de o tribunal a declarar, o que pode até nem acontecer.

Quando o tribunal declara a insolvência todas as penhoras, ou outras diligências executivas, são suspensas.

No âmbito da insolvência singular, existem dois caminhos possíveis:

- Pedido de exoneração do passivo restante:

Devedor pede perdão das dívidas que não foram integralmente pagas no decurso do processo. O tribunal irá decidir sobre a venda dos bens do devedor com o objetivo de pagar as dívidas. Caso o produto da venda seja insuficiente, o devedor continua responsável pelas dívidas remanescentes após encerramento do processo.

- Apresentação de um plano de pagamentos aos credores.

4.5. PER – PROCESSO ESPECIAL DE REVITALIZAÇÃO

Processo especial em que o cliente (pessoa singular ou coletiva) que se encontre em situação económica difícil, ou eventualmente, em situação de insolvência iminente, (que ainda seja suscetível de recuperação), toma a iniciativa de estabelecer negociações com os seus credores.

Esta é uma estratégia alternativa à insolvência, uma vez que dá a possibilidade, às empresas em situação económica difícil, e em insolvência iminente (assim como aos particulares), de estabelecer negociações com os seus credores, com o objetivo de proceder à revitalização da atividade e/ou à estabilização da economia.

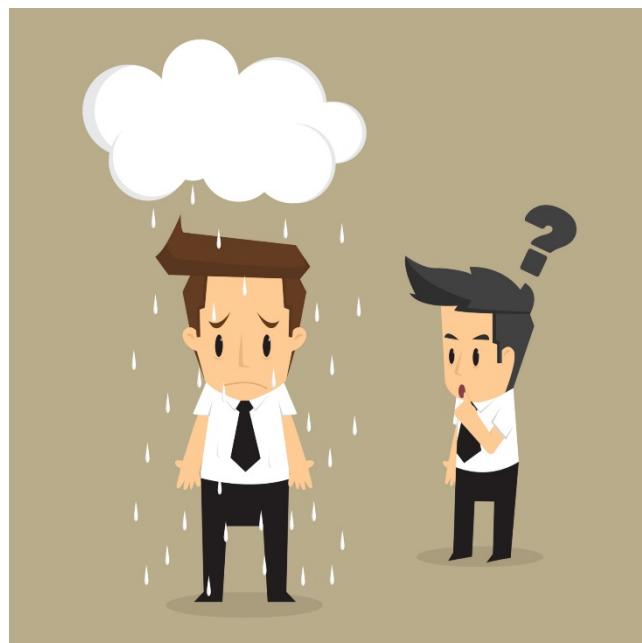
4.6. SIREVE – SISTEMA DE RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS POR VIA EXTRAJUDICIAL

Destina-se a empresas que se encontrem em situação económica difícil ou numa situação de insolvência eminente, mas que possuam alguma possibilidade de revitalização.

“O SIREVE - Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial - foi lançado em agosto de 2012 como uma das medidas estratégicas desenvolvidas pelo Governo no âmbito do Programa Revitalizar, visando a criação de um enquadramento mais favorável à reestruturação e revitalização das empresas.

A sua criação envolveu a adoção de um conjunto de medidas relacionadas com a desmaterialização de todo o processo negocial, a redução dos prazos para a conclusão dos processos, a introdução de mecanismos de proteção do devedor e a possibilidade de qualquer credor não chamado ao procedimento poder requerer a sua participação”. *In* IAPMEI.

4.7. PARI & PERSI



Compõem o Regime Geral de Prevenção e Regularização do Incumprimento dos Contratos de Crédito (Decreto-Lei n.º 227/2012, de 25 de outubro).

“Estabelece princípios e regras a observar pelas instituições de crédito na prevenção e na regularização das situações de incumprimento de contratos de crédito pelos clientes bancários e cria a rede extrajudicial de apoio a esses clientes bancários no âmbito da regularização dessas situações”. *In* Banco de Portugal.

4.7.1. PARI – PLANO DE AÇÃO PARA O RISCO DE INCUMPRIMENTO

Conjunto de procedimentos e medidas aplicadas a clientes bancários sem incumprimento que possam apresentar risco de incumprir, a fim de prevenir que os contratos de crédito dos quais sejam titulares entrem em incumprimento.

Obriga as instituições de crédito a detetar preventivamente clientes com risco de entrada em incumprimento, devendo incluí-los no plano.

A identificação dos clientes é realizada através de critérios de risco definidos pelo Banco de Portugal.

Assim que incluídos no PARI, a capacidade financeira dos clientes será avaliada regularmente para que possam ser elaboradas propostas de alterações contratuais que visem evitar que o cliente entre em incumprimento.

O PARI aplica-se aos seguintes tipos de crédito:

- Contratos de crédito habitação.
- Contratos de crédito garantidos por hipoteca sobre bem imóvel.
- Cartão de crédito.
- Créditos ao consumo com e sem garantia.
- Contratos de crédito sob a forma de facilidades de descoberto.

4.7.2. PERSI – PROCEDIMENTO EXTRAJUDICIAL DE REGULARIZAÇÃO DE SITUAÇÕES DE INCUMPRIMENTO

Plano especial de tratamento de clientes bancários em incumprimento que visa estabelecer uma negociação entre as partes, a fim de viabilizar soluções extrajudiciais para regularizar o incumprimento.

Este procedimento obriga os bancos a iniciar um processo de negociação extrajudicial com o devedor, com a finalidade de encontrar e apresentar soluções para que o cliente regularize a sua situação de incumprimento.

O PERSI aplica-se aos seguintes tipos de crédito:

- Contratos de crédito habitação.
- Contratos de crédito garantidos por hipoteca sobre bem imóvel.
- Cartão de crédito.
- Créditos ao consumo com e sem garantia.
- Contratos de crédito sob a forma de facilidades de descoberto.

4.7.3. REGIME EXTRAORDINÁRIO DE PROTEÇÃO A DEVEDORES DE CRÉDITO HABITAÇÃO EM SITUAÇÃO ECONÓMICA MUITO DIFÍCIL

Lei 58/2012 de 9 de novembro, alterada pela Lei 58/2014 de 25 de agosto. Aplicada apenas a clientes com crédito habitação em incumprimento que se encontram numa situação económica muito difícil. Deve ser solicitado pelos devedores por escrito ao respetivo banco, e consiste num tratamento especial para regularização do contrato de crédito, evitando-se assim a sua execução, bem como da garantia associada.

O acesso depende da apresentação de requerimento pelo devedor, junto da instituição de crédito.

CONCLUSÃO

É fundamental que perceba o que esteve na origem de uma situação de incumprimento e que, dentro das ferramentas que tiver ao seu dispor, ou da flexibilidade que lhe é dada para gerir processos em incumprimento, estabeleça o melhor acordo possível.

Cobrar é, acima de tudo, um processo de negociação de dar e receber. É importante chegar a um entendimento e a “bom porto” para ambas as partes, sempre que possível.

O bom senso deve reinar. Acredite que a maioria das pessoas ou empresas e particulares não mantêm uma situação de incumprimento propositadamente. Talvez 90% das pessoas que se vejam nessa situação se deva ao facto de não encontrarem a solução para os seus problemas.

AUTOAVALIAÇÃO

- 1. Que características determinam o sucesso profissional?**
 - a) Orientação para o cliente/ética profissional/persuasão.
 - b) Convicção/objetividade/pró-atividade/ética profissional/persistência/escuta ativa.
 - c) Foco nos resultados/ambição/organização.
 - d) Convicção/empatia/escuta ativa.

- 2. Qual a sequência das fases do contacto telefónico?**
 - a) Negociação/abertura da chamada/encerramento/sondagem/proposta.
 - b) Abertura da chamada/negociação/proposta/sondagem/encerramento.
 - c) Abertura da chamada/negociação/sondagem/proposta/encerramento.
 - d) Abertura da chamada/sondagem/proposta/negociação/encerramento.

3. Qual a fórmula de sucesso para garantir a eficácia do contacto telefónico?

- a) Preparação do contacto + condução da chamada + propor solução adequada = eficácia.
- b) Contacto + contornar objeções + fornecer dados de pagamento = eficácia.
- c) Contacto + perceber de forma detalhada a situação do cliente = eficácia.
- d) Preparação do contacto + escuta ativa + sondagem = eficácia.

4. Recorrer à técnica do silêncio significa:

- a) Não deixar o cliente falar.
- b) Manter uma postura neutra enquanto o cliente reclama ou é agressivo.
- c) Deixar que seja o cliente a indicar o motivo do contacto.
- d) Não responder às questões colocadas pelo cliente.

5. Identifique as regras de ouro no contacto telefónico:

- a) Negociação/discurso requintado/compaixão.
- b) Diagnóstico/capacidade de argumentação/eficácia.
- c) Diagnóstico/escuta ativa/comunicação eficaz/assertividade.
- d) Escuta ativa/respeito/contorno de objeções.

6. O tipo de negociação Ganha-Ganha é aquela em que:

- a) Apenas importa o pagamento da dívida em questão.
- b) A empresa sai duplamente a ganhar.
- c) Ambas as partes saem a ganhar.
- d) O cliente sai duplamente a ganhar.

7. Qual das seguintes estratégias é adequada para um cliente sobre-endividado?

- a) Sugerir/solicitar ajuda a familiares/terceiros.
- b) Considerar o processo judicial na ausência efetiva de pagamentos.
- c) Quebrar imediatamente falsas expectativas de mais facilidades.
- d) Questionar o cliente sobre a solução para o problema.

8. As perguntas abertas são utilizadas para:

- a) Investigar factos.
- b) Contra-argumentar com o cliente.
- c) Reformular dados.
- d) Permitir ao cliente expressar os seus pontos de vista.

9. Uma ação executiva é:

- a) Uma ação que tem por fim a efetivação do pagamento.
- b) Uma penhora de vencimento.
- c) Um procedimento de apoio ao sobre-endividado.
- d) Uma garantia.

10. O que é a insolvência?

- a) Incapacidade de pagamento de responsabilidades no imediato.
- b) Resolução dos problemas financeiros do cliente.
- c) Processo de revitalização de uma empresa.
- d) Impossibilidade de cumprir obrigações já vencidas.

SOLUÇÕES

1.	b	2.	d	3.	a	4.	b	5.	c
6.	c	7.	a	8.	d	9.	a	10.	d

PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

Para aprofundar o tema recomendamos que consulte os sítios:

- <https://www.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/inicio.aspx>
- <http://www.todoscontam.pt/>
- <http://www.pepex.pt/faq.html>
- <http://www.oa.pt/>
- <http://www.iapmei.pt/>
- <http://ei.montepio.pt/formas-de-receber-mais-cedo-dos-seus-clientes/>
- <http://dicasdecobranca.blogspot.pt/>

BIBLIOGRAFIA

- Banco de Portugal, (2015), Página consultada a 7 de agosto de 2015, <<https://www.bportugal.pt/pt-PT/legislacaoenormas/Paginas/DL227ano2012.aspx>>.
- CITIUS, (2015), Página consultada a 7 de agosto de 2015, <<https://www.citius.mj.pt/portal/Artigos.aspx?CategoryId=8&EmulatedPage=ProcedimentoInjuncao>>.
- Guix, Xavier (2008), "Empatia: Os neurónios-espelho", in *Nem eu me explico, nem tu me entendes*. Lisboa: Lua de Papel, 129-138.
- IAPMEI, (2014), Página consultada a 7 de agosto de 2015, <<http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplindex.php?msid=17>>.
- Ministério da Justiça, Portal Citius, (2014) Página consultada a 7 de agosto de 2015, <<https://www.citius.mj.pt>>.
- PEPEX, (2015), Página consultada a 7 de agosto de 2015, <<http://www.pepex.pt/geral.html>>.
- Imagens fotográficas provenientes do iStock e Thinkstock by Getty Images.

