

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELAINE NUNES DE PAULA

**GUIA DE INSTRUÇÃO DE TRABALHO: OPERADOR DE COBRANÇA**

CURITIBA

2011

ELAINE NUNES DE PAULA

**GUIA DE INSTRUÇÃO DE TRABALHO: OPERADOR DE COBRANÇA**

Relatório de implantação apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina de Implantação de Projetos Multidisciplinares do Curso Superior de Tecnologia em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Eliana Maria Ieger

CURITIBA

2011

## LISTA DE SIGLAS

UFPR – Universidade Federal do Paraná

CPF – Cadastro de Pessoa Física

HSBC – *Hongkong and Shanghai Banking Corporation*

BV – Banco Votorantim

CNH – *Case New Holland*

TSE – Tecnologia em Secretariado Executivo

CDC – Código de Defesa do Consumidor

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma Nova Gestões .....	9
Figura 2 – Avaliação do Guia .....	19

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	6
2 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	7
3 METODOLOGIA.....	10
4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES .....	12
4.1 ETAPA 1: ANÁLISE DO AMBIENTE.....	12
4.2 ETAPA 2: AUTORIZAÇÃO PARA PROPOSTA DA CARTILHA.....	14
4.3 ETAPA 3: BUSCA DE DADOS PARA CONFECÇÃO DA CARTILHA.....	15
4.4 ETAPA 4: CONFECÇÃO DA CARTILHA .....	16
4.5 ETAPA 5: AVALIAÇÃO DO GUIA, POR PARTE DOS FUNCIONÁRIOS.....	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	20
6 REFERÊNCIAS.....	21
APÊNDICES.....	22
ANEXOS .....	47

## **1 INTRODUÇÃO**

O propósito deste relatório é descrever as etapas percorridas durante o desenvolvimento e implantação do projeto ligado a disciplina de Implantação de Projetos Multidisciplinares do Curso Superior de Tecnologia em Secretariado Executivo do Setor de Educação Profissional e Tecnológica – UFPR, sob a orientação da Professora Eliana Maria Ieger.

O projeto consistiu na identificação da problemática ligada ao atendimento a clientes (setor de cobranças) e na busca de possíveis soluções nas falhas desse atendimento, fato que chegou a confecção de uma cartilha contendo dicas de atendimento ao cliente e de comportamento aos colaboradores na empresa onde foi desenvolvido o projeto, cartilha intitulada “Guia de Instrução de Trabalho: Operador de Cobrança”, criada com o intuito de orientar os profissionais do Setor de Cobrança da empresa Nova Gestões no entendimento de como efetuar a cobrança de créditos de forma adequada.

O tema foi escolhido através de análise empírica do ambiente operacional da empresa, atendendo a oportunidade de agregar uma ferramenta facilitadora e a necessidade de qualificar a operação da empresa no atendimento ao cliente.

## 2 ANÁLISE DO AMBIENTE

A empresa Nova Gestões identificada no decorrer do relatório também como Assessoria<sup>1</sup>, é uma prestadora de serviços que atua no setor de recuperação de créditos e está no mercado de cobrança há 33 anos, possui atualmente sua matriz instalada em Curitiba – PR uma filial em Londrina – PR e demais filiais, 16 ao todo distribuídas pelos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Amazonas.

Fundada em 1978 através da idealização de dois amigos que se uniram para criar uma parceria de respeito e dedicação. A missão da empresa, de acordo com dados contidos no endereço eletrônico [www.novagne.com.br](http://www.novagne.com.br), é “Recuperar ativos de forma ágil, confiável, flexível e eficaz, buscando a qualidade total nos contatos e atingir resultados satisfatórios para os clientes, dispondo, para tanto, de uma estrutura compatível com as exigências e peculiaridades do mercado” e tem como missão “Ser a melhor empresa recuperadora de ativos nos diversos segmentos do mercado, posicionando-se como destaque entre as demais empresas atuantes no ramo”.

A recuperação de créditos consiste em fazer a cobrança (via telefone) de produtos (créditos cedidos aos clientes) que estão com pagamento em atraso, oferecidos pelos bancos e financeiras para as quais a Assessoria presta o serviço terceirizado. Estas empresas disponibilizam para a Assessoria uma carteira de clientes inadimplentes, chamados internamente de financiados<sup>2</sup>, para a cobrança desses produtos.

Carteira é a nomenclatura utilizada para identificar o grupo de CPFs repassados pelos bancos e financeiras contendo todos os dados dos clientes inadimplentes e dos produtos consumidos/utilizados por esses clientes. Cada carteira existente na Assessoria para cobrança possui especificidades que tornam o atendimento diferenciado e difícil de ser padronizado.

Alguns dos bancos e financeiras que atualmente fazem parte das carteiras de cobrança da Nova Gestões são HSBC, Safra, BV Financeira, Bradesco, CNH,

---

<sup>1</sup> Assessoria – Forma como os bancos e financeiras identificam as empresas prestadoras de serviço terceirizado.

<sup>2</sup> Financiados – Pessoa contratante do crédito oferecido pelos bancos e financeiras.

Itaú entre outros. Esses bancos e financeiras são conhecidos nacionalmente e disponibilizam para a empresa um grande volume de carteira. O setor responsável pelo contato com os clientes é o setor operacional, identificado no decorrer deste relatório como setor de Cobrança ou Operação, composto por Coordenadores, Supervisores, Monitores e por mais de 300 Operadores. Devido à grande responsabilidade dos operadores em atender os clientes representando os bancos e financeiras, o setor de Cobrança foi escolhido para o desenvolvimento do projeto de uma ferramenta de melhoria.

Através de visão empírica<sup>3</sup>, ao observar a grande rotatividade dos profissionais do setor de Cobrança, surgiu a idéia de criar uma cartilha com dicas de atendimento ao cliente e comportamentais que seria disponibilizada aos operadores para uso no dia a dia.

Para pré-avaliar a viabilidade da cartilha, durante o desenvolvimento do projeto houve a necessidade de uma mudança de setor da acadêmica com o intuito de facilitar o levantamento de informações sobre o setor operacional. A mudança ocorreu do setor prestação de contas, que faz parte do setor Administrativo, para a Coordenação do setor Operacional, destacados no organograma disponível na próxima página.

---

<sup>3</sup> Visão empírica - Que se apóia exclusivamente na experiência e na observação (Dicionário Aurélio Online).

## Organograma da empresa Nova Gestões

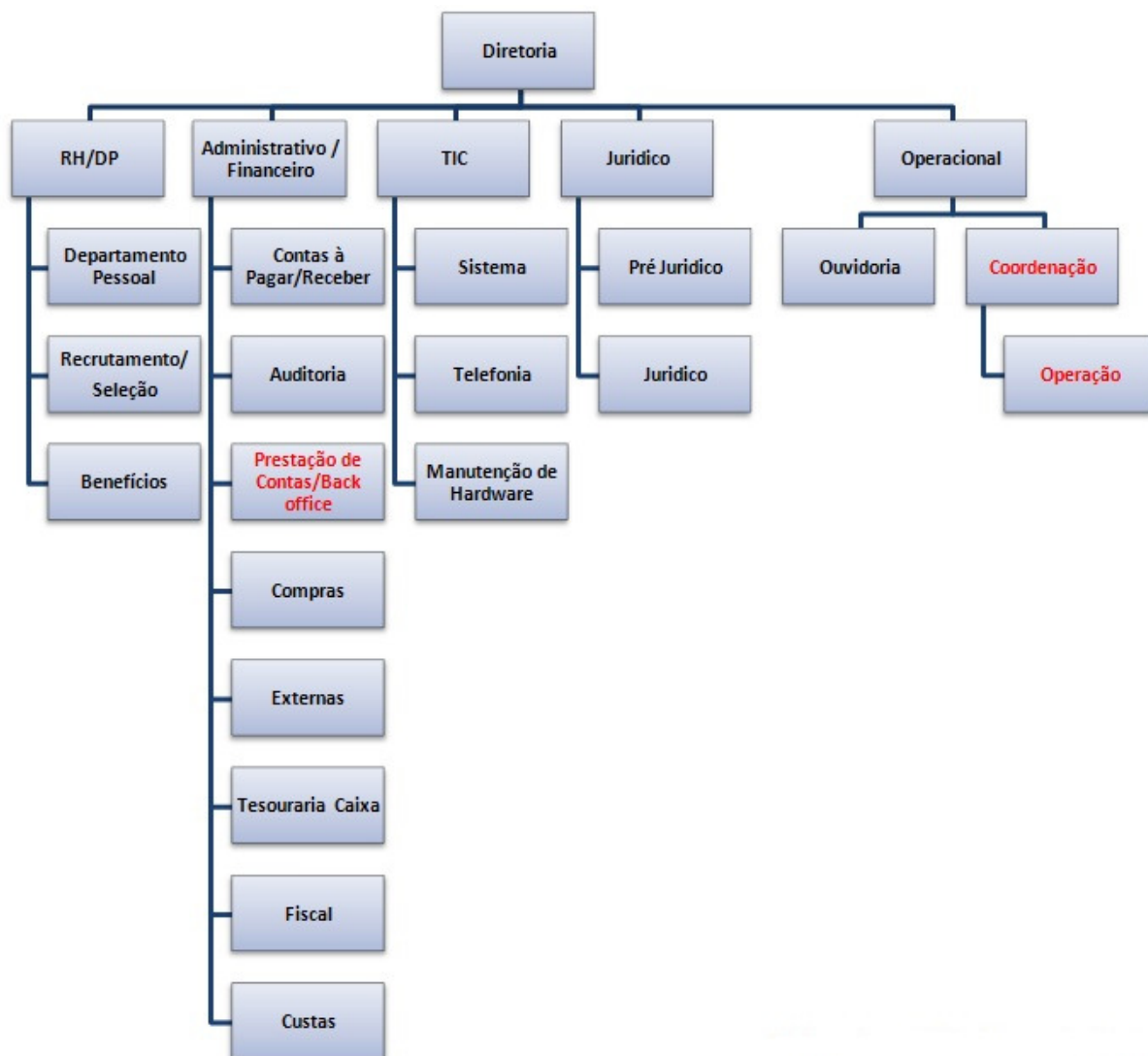


Figura 1 – Organograma Nova Gestões  
 Fonte: Elaine Nunes de Paula

Durante os meses de agosto, setembro e outubro do ano decorrente, com o acompanhamento das atividades diárias ao lado dos operadores, participando ativamente da equipe de cobrança, ouvindo ligações, dando suporte aos operadores, foi possível levantar dados para compor o conteúdo da cartilha e identificar as reais necessidades de melhoria no atendimento. Observou-se que o repasse de informações aos operadores era feito através de treinamentos, de dúvidas ocorrentes nas ligações com os clientes, reuniões em grupo ou entre superior e subordinado, de treinamentos para reciclagens, e com a existência da cartilha a cobrança passaria a ter mais um material de apoio.

### 3 METODOLOGIA

Metodologia, de acordo com o dicionário Aurélio Online, significa “Parte de uma ciência que estuda os métodos aos quais ela se liga ou de que se utiliza” e de acordo com Kaplan,

“representa os princípios filosóficos ou lógicos suficientemente específicos a ponto de poderem estar particularmente relacionados com a ciência, distinguida de outros afazeres humanos (...) os métodos incluem procedimentos como os da formação de conceitos e de hipóteses, os de observação e da medida, da realização de experimentos, construção de modelos e de teorias, da elaboração de explicações e da predição”. (Kaplan, 1969, p.25).

Para o desenvolvimento do “Guia de Instrução de trabalho: Operador de Cobrança” foi utilizado os métodos de pesquisa exploratória, de campo e bibliográfica. Para Prof. William Costa Rodrigues, “A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos.” (Gil *apud* Silva e Menezes, 2001), quando se trata de pesquisa exploratória o professor define que “Seu objetivo é a caracterização inicial do problema, sua classificação e de sua definição. Constitui o primeiro estágio de toda pesquisa científica.”, quanto à pesquisa de campo o professor Willian complementa que “É a observação dos fatos tal como ocorrem. Não permite isolar e controlar as variáveis, mas perceber e estudar as relações estabelecidas.” e a pesquisa bibliográfica, segundo o professor “Recupera o conhecimento científico acumulado sobre um problema.”.

Baseado nas fases do Processo Metodológico, o desenvolvimento de implantação do projeto se deu na seguinte sequencia:

- Formulação do problema;
- Formulação da Hipótese;
- Busca de dados;
- Análise dos dados;
- Conclusões e generalizações;
- Redação.

A formulação do problema caracterizou-se na identificação de qual ferramenta de melhoria seria desenvolvida na empresa e de que maneira esta ferramenta iria ajudar a melhorar a empresa. A ferramenta escolhida foi a criação de

uma cartilha contendo dicas de atendimento ao cliente e de comportamento para qualificar a operação no atendimento ao cliente.

A formulação da hipótese segundo o autor “é uma aposta que o pesquisador faz sobre os resultados prováveis de pesquisa”, ostentada nesse relatório como a possibilidade de melhora no comportamento dos operadores, de aumento nas informações recebidas, de facilidade na retirada de dúvidas com facilidade, de maior atenção ao cliente, entre outras.

A busca de dados foi feita através de análise do ambiente operacional identificando as necessidades de informações para o conteúdo do Guia e a análise dos dados contidos na cartilha foi feita através de um questionário repassado conforme detalhamento na Etapa 5 – Avaliação do Guia, por parte dos funcionários contido no item 4 deste relatório.

Como conclusão foram evidenciadas as conquistas alcançadas com o desenvolvimento do projeto e como redação a descrição nesse relatório de todas as informações possíveis para o entendimento do leitor das etapas percorridas.

## 4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

O tema do projeto antes da idealização da cartilha contemplava o desenvolvimento de um Código de Deontologia para a empresa Nova Gestões, porém, ao iniciar a análise do ambiente e identificar a necessidade de estudar detalhadamente os setores da empresa, dispondo de profissionais para ajudar na implantação do Código, e com um tempo de aproximadamente seis meses para a entrega do projeto finalizado, observou-se a inviabilidade desse primeiro tema. Com as mudanças de setor e do objeto de estudo do projeto, aproximando-se do setor de cobrança, optou-se pelo desenvolvimento de uma cartilha com dicas de comportamento e de atendimento à cliente, ferramenta que facilitaria as atividades cotidianas do operador de cobrança. Buscou-se para implementação da cartilha a fundamentação teórica de autores e as informações obtidas durante o Curso TSE.

Para o desenvolvimento da cartilha, foi necessária uma reestruturação nas etapas percorridas. O sequencial ficou da seguinte forma:

Etapa 1: Análise do ambiente;

Etapa 2: Autorização para proposta da Cartilha.

Etapa 3: Busca de dados para confecção da Cartilha;

Etapa 4: Confecção da Cartilha;

Etapa 5: Avaliação do Guia, por parte dos funcionários.

### 4.1 ETAPA 1: ANÁLISE DO AMBIENTE

O setor de cobrança, escolhido para implantação da cartilha, é dividido em equipes de cobrança que se diferenciam por carteiras. Carteiras são os bancos e financeiras para os quais a Nova Gestões presta o serviço de cobrança, e algumas dessas carteiras se subdividem em produtos. Produtos são os serviços que oferecidos ao cliente e que estão em aberto, ou seja, sem pagamento.

O setor de cobrança, em sua totalidade, conta com mais de 300 operadores dos quais foram observados o processo de atendimento de 60 deles para obter

dados para o desenvolvimento da cartilha, foi estudado durante três meses a carteira “HSBC”, dividida em dois produtos: Autofinance (financiamento de veículos) e Massificados (conta corrente, crédito consignado, cartões de crédito).

Algumas das situações mais freqüentes observadas no atendimento foram a falta de:

- Informações do operador sobre a empresa, a carteira e o produto que está cobrando;
- Capacidade de lidar com as reclamações do cliente;
- Informações sobre as responsabilidades do atendimento que está prestando;
- Entendimento das consequências de um mau atendimento;
- Comportamento dentro da empresa;

Vale ressaltar que no momento em que o operador entra na empresa ele passa por um treinamento da carteira na qual irá cobrar, fica durante três dias fazendo a escuta das ligações ao lado de operadores que já fazem parte da carteira, e após, ele inicia na cobrança com o suporte do supervisor.

Para avaliar a qualidade das ligações cada carteira possui uma pessoa responsável por fazer a escuta das ligações (operação comum nesse segmento de negócio), o (a) monitor (a), esta pessoa aponta as falhas no atendimento e orienta o operador nas mudanças que devem ser feitas.

Algumas das falhas identificadas foram frases do tipo “o problema é seu”, “o senhor é um caloteiro” ou “na hora de comprar o senhor estava disponível, agora não tem dinheiro”, utilizadas em momentos de estresse<sup>4</sup> por alguns operadores, momentos em que não há uma orientação de como argumentar corretamente com o cliente. Esse tipo de comunicação pode trazer para a empresa reclamações dos clientes nos órgãos de proteção ao consumidor. Para fazer uma ligação de cobrança a um cliente, o operador precisa saber atender educadamente, utilizar técnicas para não se atrapalhar, conhecer o produto que está cobrando, e principalmente, saber lidar com as diversas situações que normalmente ocorrem nas ligações, afinal boa parte dos clientes não estão interessados em receber uma ligação de cobrança.

A cartilha sugerida não foi imposta como um padrão de atendimento para todas as carteiras de clientes porque cada uma tem suas próprias especificidades e

---

<sup>4</sup> Estresse - Conjunto das perturbações orgânicas, psíquicas, provocadas por vários agentes agressores, como o frio, uma doença infecciosa, uma emoção, um choque cirúrgico, as condições de vida muito ativa e trepidante etc . (Dicionário Aurélio *Online*)

exigências. Com esse material em mãos, o operador teria uma ferramenta que poderia lhe orientar no momento da cobrança evitando assim as falhas que muitas vezes passam despercebidas.

Os operadores precisam ter o conhecimento da grande responsabilidade que possuem, pois representam para o cliente Bancos e Financeiras de grande nome no mercado e a associação do atendimento com a marca destas empresas deve ser positiva.

#### 4.2 ETAPA 2: AUTORIZAÇÃO PARA PROPOSTA DA CARTILHA

Foi necessário repassar para diretoria da empresa, através de uma reunião a mudança no tema inicial do projeto de criação do Código de Deontologia para a criação da cartilha com dicas de atendimento aos clientes e comportamentais, apontando as novas diretrizes para aprovação. O Diretor que acompanhou o desenvolvimento do projeto autorizou a troca mediante informações repassadas sobre os benefícios que a cartilha traria para o atendimento aos clientes.

Os benefícios apontados foram:

- A existência de um material de apoio disponível para os operadores no momento que tivessem dúvidas e necessidades de suporte técnico/operacional;
- Orientações aos operadores de comportamento considerados adequados na empresa;
- Informações sobre a importância do atendimento ao cliente;
- Apontamentos de situações que podem e não podem ocorrer, entre outros.

Outro ponto que influenciou na autorização da troca do tema foi a solicitação de materiais utilizados pela empresa Nova Gestões na qualificação e treinamento dos funcionários, por um dos bancos em uma auditoria realizada na empresa durante o período inicial do desenvolvimento do projeto.

### 4.3 ETAPA 3: BUSCA DE DADOS PARA CONFECÇÃO DA CARTILHA

Devido a cada carteira possuir particularidades, o conteúdo da cartilha foi composto por informações úteis para a cobrança em geral.

Através da análise do ambiente foi possível identificar uma série de informações necessárias as quais estariam contempladas na cartilha de cobrança. São elas:

- Carta de apresentação;
- Informações básicas sobre a empresa;
- Importância do cliente para a empresa;
- Dicas de comportamento;
- Dicas de atendimento ao cliente;
- Importância do uso correto da voz;
- Dicas de uso e importância da argumentação e educação.

Para compor a sequência de informações na cartilha, houve uma preocupação com as informações que tornariam o Guia mais atrativo. O primeiro item seria o considerado de ambientação-, uma carta de apresentação para que o leitor soubesse o que iria encontrar no guia. O segundo item contemplaria algumas informações sobre a empresa-, uma forma de o funcionário criar a vontade de saber como funciona o local no qual trabalha e pensar sobre o seu futuro dentro da empresa. O terceiro item informaria ao leitor qual a importância do cliente para a empresa-, ao acompanhar os operadores durante os três meses de análise do ambiente uma das identificações feitas foi a falta de comprometimento de alguns operadores com o atendimento ao cliente e a falta de conhecimento do que o cliente realmente representa, tanto para a Nova Gestões, contratada para o resgate de créditos quanto para os bancos e financeiras, contratantes do serviço.

O quarto item identificado foi a importância do bom comportamento do funcionário, mostrando o quanto é necessária uma boa convivência em grupo para que o ambiente se torne agradável e para manter o respeito entre as pessoas.

O quinto item foi o foco no atendimento ao cliente. Para que ele ocorresse de forma correta o operador precisaria entender a importância dos itens anteriores,

afinal sem conhecer a empresa na qual trabalha-, qual a importância que o cliente tem para a empresa e como se comportar corretamente não seria possível passar para o foco da cobrança o qual podemos dizer que é a tarefa mais difícil na função de operador de cobrança. O cliente nesse caso é inadimplente no mercado, e precisa de um atendimento especializado, com muita atenção e dedicação.

O sexto item contemplava um apoio para o cuidado com a voz, muito utilizada pelos operadores no desempenho da função e que é tão importante para os esclarecimentos necessários no atendimento ao cliente sobre o motivo da ligação.

Como último item, informações sobre argumentação no atendimento e a importância do uso correto do vocabulário.

A composição do conteúdo de cada item foi buscada em materiais já existentes na empresa, com pesquisa de informações em *sites* especializados e de confiança, além de buscas de dados bibliográficos focados no atendimento ao cliente. A cartilha foi intitulada como “Guia de Instrução de Trabalho: Operador de Cobrança”.

Alguns meses antes do início do projeto havia na empresa o setor de Monitoria que cuidava da escuta das ligações de todas as carteiras, era um setor de qualidade dentro da empresa. A monitoria foi extinta para que cada carteira possuísse um profissional que fizesse a escuta das ligações e cuidasse da qualidade no atendimento mais próximos da operação. Os materiais já existentes na empresa (Anexos I a V) foram criados pelos profissionais desse antigo setor com informações voltadas para a qualidade no atendimento ao cliente.

#### 4.4 ETAPA 4: CONFECÇÃO DA CARTILHA

Baseado nas necessidades identificadas no item análise do ambiente, a cartilha possui dicas necessárias para que o operador de cobrança tenha a visão correta do cliente, enxergando nele uma oportunidade de desenvolver sua função com qualidade e de atingir seu objetivo, recuperação de créditos.

A criação da cartilha foi feita com informações para uso de todas as carteiras. Esse primeiro passo abre a possibilidade de futuramente a empresa criar

guias específicos para cada carteira com dicas focadas sobre o produto que o operador irá cobrar, criando assim a padronização do atendimento.

Para a opção de alterações futuras, a cartilha foi codificada no início da capa ao lado esquerdo sendo composta por:

- Siglas de identificação (NG.GIT.001):

NG – Nova Gestões

GIT – Guia de Instrução de Trabalho

001 – Numeração sequencial do guia;

- Elaboração: Mês e ano da elaboração do Guia (NOVEMBRO 2011);
- Versão: Versão do Guia (01).

Durante a identificação das informações colocadas na cartilha observou-se que alguns dos operadores não conhecem a empresa da qual fazem parte, os setores e as carteiras existentes na empresa. Na cartilha foi feita uma breve apresentação com a visão, a missão e mencionado o site da Nova Gestões para busca de outras informações.

Com a responsabilidade de representar bancos e financeiras, os profissionais da operação não têm o conhecimento da importância do atendimento ao cliente com qualidade, e das consequências que um atendimento ruim pode acarretar para a empresa. Alguns dos bancos possuem regras específicas que infringidas, trazem a Assessoria penalidades em forma de perda de carteira ou em valores (pagamento de multas, internamente chamado de penalizações). A importância do cliente para a empresa foi destacada no guia com algumas dicas de atendimento, mencionando as penalidades citadas no CDC e a existência de um setor de suporte ao cliente na empresa.

Em um ambiente que reúne muitas pessoas, o cuidado com o comportamento é um item importante a ser mencionado. Algumas situações como: “Pedras no vaso sanitário da empresa”; “furto de alimentos no refeitório”; “operadores gritando com clientes”; “desrespeito com os profissionais da limpeza” entre outras, ocorrem e com a intenção de melhorar o ambiente, foram inseridas na cartilha algumas dicas de comportamento.

O atendimento ao cliente com foco para a cobrança foi detalhado com diretrizes para os diversos momentos da ligação, exemplificando com frases prontas e normalmente solicitadas pelos bancos e financeiras e com algumas dicas de como

fazer o atendimento sendo gentil, pronunciando as palavras corretamente, falando com boa intensidade e velocidade, entre outras.

Como o operador de cobrança utiliza a voz como instrumento de trabalho, a saúde da voz e a atenção com o uso foram exploradas com dicas de cuidados para serem seguidos.

A educação e a argumentação do operador durante o atendimento ao cliente fazem a diferença na qualidade do serviço prestado e em alguns momentos de estresse os operadores precisam ter o conhecimento do que devem e não devem fazer, para esse item o setor de monitoria da empresa possui itens avaliativos que foram mencionados na cartilha.

Muitas informações contidas na cartilha foram aproveitadas dos materiais disponibilizados pela empresa, focados para a cobrança e pouco utilizados. Esses materiais não possuem fontes de pesquisa e devido a não existência do setor no qual os criadores desses materiais trabalhavam, não foi possível a busca de dados. Para que não haja a falta de informação sobre as referências desses materiais, todos estão nos anexos do relatório (Anexos I ao V).

O produto final está disponível para visualização no Apêndice B.

#### 4.5 ETAPA 5: AVALIAÇÃO DO GUIA, POR PARTE DOS FUNCIONÁRIOS

O desenvolvimento da cartilha foi acompanhado por alguns profissionais da empresa que colaboraram com dicas e informações sobre situações presenciadas no ambiente operacional. Antes da entrega do guia aos responsáveis da empresa para utilização, a avaliação da cartilha foi feita por meio de um questionário entregue a 15 pessoas de diferentes setores, entre eles Operadores, Coordenadores, Monitores e profissionais da área administrativa.

O questionário (Apêndice A) contém perguntas focadas na utilidade da cartilha. Não foi possível fazer a abertura de opiniões e sugestões porque esses profissionais poderiam repassar itens valiosos para carteiras específicas e esse guia abrange o uso de todas as carteiras.

O resultado da avaliação de acordo com cada pergunta esta disponível para visualização em forma de gráfico abaixo.

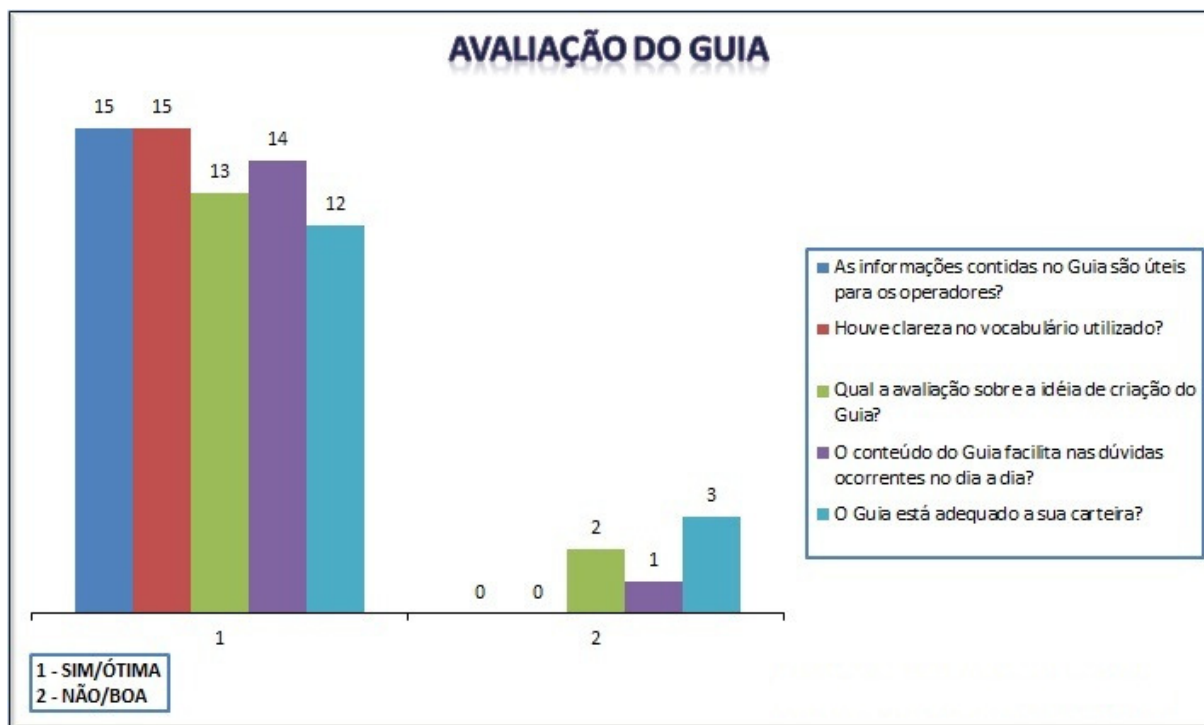


Figura 2 – Avaliação do Guia  
Fonte: Elaine Nunes de Paula

De acordo com as respostas obtidas, pode-se observar que o produto final atendeu as expectativas e alcançou o objetivo de ser uma ferramenta de melhoria para os profissionais da Cobrança.

A entrega do Guia finalizado para os responsáveis da empresa foi feita no final do mês de novembro e a distribuição do Guia para a operação ficará a critério da Diretoria.

Alguns dos formulários preenchidos estão disponíveis no apêndice C para conhecimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento desse projeto cresci profissionalmente porque tive a oportunidade de fazer parte durante três meses de uma equipe de cobrança, na posição de Coordenadora desse grupo e com esta experiência pude observar diferentes situações como dificuldade de lidar com pessoas e a necessidade de fazer um bom trabalho para manter um ambiente saudável.

Em muitos momentos, fui questionada pelos operadores sobre situações que não tinha conhecimento suficiente para responder e que ao observar a importância de se atualizar com as especificidades da carteira e com as informações que envolvem a empresa procurei me dedicar ao máximo para não deixar nenhum dos questionamentos sem retorno.

A cobrança por parte da Diretoria sobre minhas responsabilidades aumentou significativamente e com essa experiência foi possível observar na prática o que me foi repassado durante o curso sobre a liderança, organização, atenção e necessidade de preparação para as mudanças.

Esse projeto trouxe para a empresa uma ferramenta com informações importantes para o setor operacional, facilitando na minimização de dúvidas e uma possibilidade de criar diversos guias para os setores com informações que são básicas, porém que sempre são necessárias de repassar.

Durante todo o desenvolvimento desse projeto, obtive conhecimento da minha capacidade de criar, observar, aprender, praticar, e principalmente, obtive satisfação com o resultado desse projeto que, em minha opinião, foi muito além do que eu havia imaginado.

## 6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DE NORMAS TÉCNICAS. **NRB 6023**. Informação de documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

Dicionário Aurélio Online: sinônimo de palavras. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/>>. Acesso em: 11/11/2011.

KRISTIN, A. **Como encantar o cliente pelo telefone**. Serie Trabalho Eficaz. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995

Nova Gestões Recuperação de Ativos: informações sobre a empresa. Disponível em: <<http://www.novagne.com.br/>>. Acesso em: 10/09/2011.

Performance Research Associates. **Atendimento nota 10**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2008.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. 3ª Ed. São Paulo. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=rwyufjs\\_DhAC&pg=PA29&dq=m%C3%A9todo+cientifico&hl=pt-BR&ei=ZFbWTtDTFoer2AW63Ox0&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q=m%C3%A9todo%20cientifico&f=false](http://books.google.com.br/books?id=rwyufjs_DhAC&pg=PA29&dq=m%C3%A9todo+cientifico&hl=pt-BR&ei=ZFbWTtDTFoer2AW63Ox0&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q=m%C3%A9todo%20cientifico&f=false)>. Acesso em: 11/11/2011.

RODRIGUES, Willian Costa. **Metodologia Científica**, FAETEC/IST, Paracambi, 2007. Disponível em: <<http://www.visionvox.com.br/biblioteca/m/metodologia-cientifica.txt>>. Acesso em 11/11/2011.

Universidade Federal da Bahia: conceito de metodologia, livro: Ciência e o método científico. Disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/mod/book/view.php?id=35121&chapterid=14784>>. Acesso em: 11/11/2011.

WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA CARTILHA

**AVALIAÇÃO DA CARTILHA**  
**GUIA DE ATENDIMENTO: OPERADOR DE COBRANÇA****DADOS AVALIADOR (A)**

NOME: \_\_\_\_\_

FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

CARTEIRA: \_\_\_\_\_

As informações contidas no Guia são úteis para os operadores?

 Sim  Não

Porque?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Houve clareza no vocabulário utilizado?

 Sim  Não

Porque?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qual a avaliação sobre a idéia de criação do Guia?

 Ruim  Boa  Ótima

Porque?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

O conteúdo do Guia facilita nas dúvidas ocorrentes no dia a dia?

 Sim  Não

Porque?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

O Guia está adequado a sua carteira?

 Sim  Não


Porque?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_


## APÊNDICE B – CÓPIA DA CARTILHA

NG.GIT.001  
ELABORAÇÃO: NOVEMBRO 2011  
VERSÃO: 01




**NOVAGESTÕES**  
Recuperação de Ativos

### GUIA DE INSTRUÇÃO DE TRABALHO: OPERADOR DE COBRANÇA





**BEM VINDO A EQUIPE DE COBRANÇA NOVA GESTÕES**




**NOVAGESTÕES**  
Recuperação de Ativos

### SUMÁRIO

1 CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	3
2 INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA.....	4
3 IMPORTÂNCIA DO CLIENTE PARA A EMPRESA.....	5
3.1 OUVIDORIA – SETOR DE SUPORTE AO CLIENTE.....	6
4 DICAS DE COMPORTAMENTO.....	7
5 DICAS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	9
6 IMPORTANCIA DO USO CORRETO DA VOZ.....	15
7 DICAS DE USO E IMPORTÂNCIA DA ARGUMENTAÇÃO E EDUCAÇÃO.....	16
8 AGRADECIMENTO.....	18
9 REFERÊNCIAS.....	20


 3


### 1 CARTA DE APRESENTAÇÃO

A empresa Nova Gestões é uma prestadora de serviços, atua no ramo da cobrança de ativos há mais de 30 anos e atualmente conta com um quadro de funcionários de aproximadamente 300 colaboradores distribuídos entre Matriz e Filiais.

Para que você, operador de cobrança, obtenha informações que o ajudem no desempenho de sua função, esta cartilha tem a finalidade de apresentar dicas de comportamento no ambiente de trabalho e formas corretas de atendimento em situações de cobrança, propondo direcionamentos para as diversas situações que podem ocorrer no dia a dia.

As informações contidas neste guia foram retiradas de fontes bibliográficas, de materiais disponibilizados pela empresa e de busca em sites especializados e confiáveis descritos no item Referências. Pratique as dicas e colabore com a qualidade no atendimento aos clientes.




 4

### 2 INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA


A Nova Gestões é uma empresa de cunho familiar que possui como visão "Ser a melhor empresa recuperadora de ativos nos diversos segmentos do mercado, posicionando-se como destaque entre as demais empresas atuantes no ramo" e como missão "Recuperar ativos de forma ágil, confiável, flexível e eficaz, buscando a qualidade total nos contatos e atingir resultados satisfatórios para nossos clientes, dispondo, para tanto, de uma estrutura compatível com as exigências e peculiaridades do mercado".

Fundada em 1978, a empresa é uma das mais antigas no segmento de cobrança e atualmente trabalha em parceria com os principais bancos ativos no Brasil.

Para conhecer melhor a empresa, informações como serviços, diferenciais e a história da empresa estão disponíveis no endereço eletrônico [www.novagne.com.br](http://www.novagne.com.br). Informações que o ajudarão a aprender um pouco mais sobre o local no qual você passa a maior parte do seu dia.



5



### 3 IMPORTÂNCIA DO CLIENTE PARA A EMPRESA

Para iniciar uma cobrança, precisamos entender o que é um cliente para a empresa. Qual a importância desse cliente? Porque precisamos atender bem e não apenas cobrar? Quais as penalidades de um mau atendimento?


O atendimento com excelência ao cliente é um item de extrema importância para a empresa, ele ocorre quando o operador entra em contato com o cliente para iniciar o procedimento de cobrança ou quando o cliente entra em contato com a empresa para esclarecer dúvidas ou solicitar um serviço.

A diferença do atendimento bom e do ruim é que o atendimento bom faz o cliente agradecer ao operador pela iniciativa de tentar resolver seus problemas com a regularização de seu débito, e o atendimento ruim faz o cliente acreditar que é apenas mais uma ligação de cobrança.

Caracterize o atendimento com base nos princípios abaixo:

- Atenda de imediato;
- Dê boas vindas, cuidando para não ser íntimo, evitando expressões como: "tia", "anjinho", "querida";
- Seja cortês, mantenha o bom humor;
- Mostre boa vontade;
- Seja rápido, preste todas as informações necessárias de forma objetiva;
- Evite atitudes negativas;
- Sempre responda os questionamentos;
- Dê atenção às reclamações;

Fonte: A arte de atender com excelência




O cliente precisa ser o foco do atendimento. O operador deve ter em mente que o cliente precisa ser bem atendido para que o seu desempenho seja eficaz e o cliente esteja satisfeito.

A importância de um atendimento correto reflete nas possíveis reclamações que o cliente pode e tem o direito de fazer quando se sente prejudicado no atendimento. Os artigos 42 e 71 da lei 8078/90 do Código de defesa do consumidor garantem que o cliente não sofra cobrança vexatória<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Vexatória - Causar vexame ou vergonha; humilhar, envergonhar.

6



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

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

Art. 71 - Utilizar, na cobrança de dívidas, de ameaça, coação, constrangimento físico ou moral, afirmações falsas, incorretas ou enganosas ou de qualquer outro procedimento que exponha o consumidor, injustificadamente, a ridículo ou interfira com seu trabalho, descanso e lazer.

Pena pelo não cumprimento da lei citada acima – Detenção de seis meses a um ano ou multa.

Fonte: Código de defesa do Consumidor - Site do Planalto do Governo.

### 3.1 OUVIDORIA – SETOR DE SUPORTE AO CLIENTE


Como o cliente deve ser o foco do nosso atendimento, a empresa possui um setor específico para dar o suporte necessário a possíveis reclamações e elogios ao atendimento.

A Ouvidoria é um setor de suporte especializado em atendimento ao cliente. O objetivo desse setor é evitar que o cliente faça reclamações diretamente com o banco e para sua própria comodidade que ele seja atendido internamente.


Abaixo alguns exemplos de situações que podem causar penalizações a Nova Gestões por parte dos Bancos:

- Mau atendimento;
- Falha no processo (erros por parte da Nova Gestões);
- Procedimentos/informações incorretas;
- Resposta aos bancos e clientes fora do prazo;

Quando sentir que sua ligação foi muito agressiva (o que não deve ocorrer) ou fuja do seu controle e o cliente desperte a intenção de fazer uma reclamação, informe que temos esse setor e informe nossos contatos. Se o cliente solicitar direcionamento para o setor, transfira a ligação e aguarde o responsável atender



7



antes de desligar. Contato via e-mail: [ouvidoria@novaqne.com.br](mailto:ouvidoria@novaqne.com.br) ou telefone (41) 3219-3958 ou ramal 1598.


### 4 DICAS DE COMPORTAMENTO

O ambiente interno da empresa é composto por profissionais de diversas idades, religiões e culturas. Para que esse ambiente seja agradável é necessário manter o respeito entre todos.

A qualidade do ambiente é influenciada pelo modo como as pessoas se comportam e para obter um ambiente favorável para o trabalho, observe e coloque em prática as dicas abaixo.

- Seja honesto em qualquer situação;
- Nunca faça algo que você não possa assumir em público;
- Pontualidade vale ouro. Se você sempre se atrasar, pode perder boas oportunidades de negócio;
- Evite criticar os colegas de trabalho ou culpar um subordinado que não estiver presente. Se precisar corrigir ou repreender alguém, faça-o em particular, cara a cara;
- Respeite a privacidade do próximo. É proibido mexer na mesa, nos pertences e documentos de trabalho de outras pessoas. Devolva tudo o que pedir emprestado rapidamente e agradeça a gentileza;
- Ofereça apoio aos colegas. Se souber que alguém está passando por dificuldades, espere que ele mencione o assunto e ouça-o com atenção;
- Faça o que disse e se comprometer. Quebrar promessas é imperdoável;
- Aja de acordo com seus princípios e assuma suas decisões, mesmo que isso implique ficar contra a maioria;
- Afaste-se das fofocas e maledicências;
- Mantenha a voz baixa, especialmente quando precisar falar de assuntos de caráter confidencial;
- Quando se referir a alguém da empresa numa conversa com os colegas, especifique quem é a pessoa para evitar mal-entendidos. Em uma empresa com

8




muitos funcionários existem normas comuns como Tiago, Daniele, Maria, entre outros.

- Caso possua uma grande amizade no ambiente de trabalho, seja discreto. Nunca comente na frente de outros colegas os programas que você e o amigo fizeram no final de semana, pois isso desperta ciúme e compromete a imparcialidade de qualquer decisão ou trabalho que você tenha ou faça em relação a seu amigo;
- Deixe bem claro que é adepto do ditado "amigos, amigos; negócios à parte" e evite trabalhar em parceria com um grande amigo. A relação pode comprometer o serviço e dificultar na hora de resolver os problemas;
- Evite falar de sua vida pessoal com quem você não conhece;
- Não comente com qualquer um os seus resultados positivos, prêmios e novos projetos que lhe foram confiados;
- Caso trabalhe com alguém de quem não gosta, troque cumprimentos, mantenha distância e não comente a antipatia que sente. Isso minimiza os atritos e evita que os outros reparem a incompatibilidade e façam fofocas.

Estas são apenas algumas dicas de comportamento. Procure ser profissional no ambiente de trabalho e colha os frutos futuramente com o seu crescimento profissional.

Fonte: Ética no trabalho: indo além dos códigos de ética

9



### 5 DICAS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

O atendimento ao cliente não deve ser padronizado, afinal cada carteira da empresa possui suas particularidades e perfis de clientes, porém, para que o seu atendimento não fuja do foco, é importante o conhecimento de uma seqüência de diretrizes que poderão lhe ajudar na argumentação com o cliente.

**> Diretrizes de saudação**

Para se identificar em uma ligação ativa (efetuada), utilize a seguinte fraseologia:

- Bom dia (Boa tarde/Boa noite), meu nome é "....." falo em nome da empresa Nova Gestões, Assessoria de Relacionamento do Banco ".....", preciso falar com o(a) Senhor(a) ".....".

Para se identificar em uma ligação receptiva (recebida), utilize a seguinte fraseologia:

- Nova Gestões, atendimento Banco ".....",...(operador)...., em que posso ajudar?

**> Diretrizes para identificação do motivo da ligação**

1ª Identifique a gravação da ligação:

- Para sua segurança informo que esta ligação está sendo gravada.

2ª Confirme de dados cadastrais:


- Senhor (a) ".....", poderia me confirmar RG e CPF (dois dados do titular do contrato por gentileza.

Outros dados que podem ser utilizados: data de nascimento, nome do Pai, últimos 2 dígitos do seu RG, sobrenome, etc.).


3ª Identifique o motivo da ligação:

a) Para financiamento de veículos:

- Estou ligando, referente ao financiamento em nome do (a) Senhor (a) "....." (nome completo do financiado), de um "....." (veículo), que está com xx dias/parcelas em atraso e o valor atualizado para pagamento hoje é R\$XX,xx



10



(valor informado na tela do sistema). Preciso de uma posição de pagamento para hoje.

**Obs.:** Caso o financiado informe que o veículo está com terceiros (outra pessoa), solicite o nome completo e RG do responsável e insira essa informação na WEBNOVA (sistema da empresa) guia CADASTRO. Utilize os campos "Nome Terceiro" e "Informações Terceiro".

Ainda em ligação, questionar ao financiado:

- Senhor (a) ".....", estamos autorizados a negociar com o (a) "....." (nome completo do terceiro) o contrato com o banco "....." em seu nome do "....." (veículo)?

b) Para massificados (conta corrente / cartão de crédito / etc.):

- Estou ligando, referente ao contrato "....." em nome do(a) Senhor(a) "....." (nome completo do financiado), que está com xx dias/parcelas em atraso e o valor atualizado para pagamento hoje é R\$XX,xx (valor de tela). Eu preciso de uma posição de pagamento para hoje.

**> Diretrizes de confirmação de dados e atualização cadastral**

É importante confirmar os principais dados do cliente como telefone, e-mail, endereço e atualizá-los no sistema da empresa através da guia "CADASTRO" para que ações feitas pela empresa para a localização do cliente tenham sucesso.

- Senhor (a) ".....", seu endereço é o ".....", o senhor está recebendo as correspondências do banco, seu telefone é o ".....", seu e-mail ".....". Obrigado (a) pela confirmação.


**> Diretrizes de negociação**

Os descontos disponíveis de campanha e alçada do escritório devem ser utilizados com critérios.

Esses descontos devem ser aplicados gradativamente conforme a necessidade da negociação. Nunca ofertar 100% de desconto sem antes argumentar os motivos dos clientes.

Uma dica importante é questionar ao cliente qual o valor ele tem disponível para o pagamento, e então negociar o desconto aproximado. Tenha sempre uma margem de negociação mesmo aplicando os descontos disponíveis.

11



- Ex.: "Estamos com uma campanha de descontos imperdível somente para hoje...", "podemos fechar o boleto com xx% de desconto...", "Quanto o (a) Senhor (a) possui para pagamento?", "o desconto informado é somente para pagamento hoje, amanhã o valor ficará em R\$XX,xx".

**> Diretrizes de conduta durante o atendimento**

Precisando ausentar-se da ligação para tirar dúvidas com seu gestor, ou para tirar uma dúvida com o colega ao lado, usar a tecla "mute" do seu aparelho telefônico. Sempre pedir um momento e justificar o que vai fazer:

- Senhor (a) ".....", por favor aguarde, vou verificar o contrato/vou gerar o boleto/vou verificar com a área responsável.

A cada 30 segundos retorne ao cliente:

- Senhor (a) ".....", por favor, continue aguardando.

E quando retornar, diga:

- Senhor (a) ".....", obrigado(a) por ter aguardado.

Confirme os números repetindo dígito a dígito, com exceção do número "11". Se o cliente falar 3611, você confirma: "Três, meia, onze".

Obs.: O uso da palavra "meia" substitui o número 6 no atendimento e o uso da palavra "onze" substitui o uso de "um, um" para que não haja dúvidas ou entendimento incorreto.

**> Diretrizes de encerramento**


Confirme a negociação feita com o cliente antes de encerrar a ligação. Certifique-se de que o cliente entendeu valores, vencimento e onde seu boleto estará disponível (fax, e-mail, site). Pedir ao cliente que anote o telefone do escritório.

Para encerrar diga:

- Senhor (a) ".....", em nome da Nova Gestões agradeço a atenção. Um bom dia/boa tarde/boa noite.

Além das diretrizes informadas acima, o cliente precisa entender tudo o que está sendo mencionado a ele em ligação e para que não fique dúvidas observe as dicas abaixo.

12



- 1ª. Seja você mesmo: Nenhuma técnica é mais importante que ser você mesmo. Aprenda, aperfeiçoe, progrida, mas ao falar, seja sempre natural.
- 2ª. Pronuncie bem as palavras: Pronuncie completamente todas as palavras, não omita a pronúncia dos "s" e "r" finais e dos "t" intermediários e conjunções verbais erradas.
 

Exemplos

Não fale: "Janeiro", "Tercero", "Precisá", "Trazê", "Levamo".


Fale: "Primeiro", "Janeiro", "Terceiro", "Precisar", "Trazer", "Levamos";
- 3ª. Fale com boa intensidade: Fale numa altura adequada. Se falar baixo demais os clientes não entenderão suas palavras e deixarão de prestar atenção, se falar alto demais poderá se cansar rapidamente e os clientes poderão se irritar. Não deixe de falar com entusiasmo e vibração, se não demonstrar interesse por aquilo que transmite, não conseguirá fazer o cliente se interessar também.
- 4ª. Fale com boa velocidade: Fale em uma velocidade intermediária. Lembre-se que o cliente não está lhe vendo, então é necessário que suas palavras sejam de fácil entendimento.
- 5ª. Fale com bom ritmo: Altere a altura e a velocidade da fala para construir um ritmo agradável de comunicação. As suas palavras precisam ter sentido para o cliente, e o modo como utiliza o tom da palavra define a forma com que o cliente irá entender.
- 6ª. Tenha um vocabulário adequado: Utilize palavras de fácil entendimento pelas pessoas, não utilize palavras e gírias e atente-se, pois nem todos os clientes conhecem os termos utilizados pela empresa.
- 7ª. Tenha início, meio e fim: Toda fala precisa conter início, meio e fim para que o seu objetivo esteja claro.

Fonte: Como falar melhor

Em um atendimento telefônico, principalmente tratando-se de cobrança, algumas situações que possam deixar o cliente humilhado devem ser evitadas a fim de manter a qualidade no atendimento. Abaixo segue algumas situações que podem ocorrer.


- Destrotar ou Maltratar o cliente, utilizando palavras ou frases desrespeitosas;

13



- Deixar de mencionar os Procedimentos de Cobrança para que não seja interpretado pelo cliente como um negociador descortês;
- Intrrometer-se nos assuntos pessoais do cliente, principalmente nos assuntos que não dizem respeito ao financiamento e ao pagamento da dívida;
- Rir em linha;
- Utilizar frases que demonstram ironia;
- Deixar o cliente esperando em linha por mais de 30 segundos, sem retorno;
- Demonstrar falta de entusiasmo na voz, já que o cliente terá a impressão de que não há interesse em atendê-lo;
- Passar-se por Advogado do Escritório ou do Banco em questão.


Fonte: Alinhamento de procedimentos.



**O uso correto do vocabulário em ligação é importante para demonstrar ao cliente a seriedade da ligação.**

- Evite vícios de linguagem: "Ham", "Hum", "Né", "Certo", "A gente vai", "A gente foi", "A gente quer", "Aham", "então tá bom então", "pois é", "beleza"; Substitua por: "Carreto Senhor", "entendo", "compreendo", "correto", "Sim".
- Não use gírias: "Tá legal", "Jóia", "Falô", "É isso aí", "Tipo assim";
- Não tossir, bocejear, espirrar ao telefone;
- Não fale no diminutivo: "Descontinho", "Parcelinha", "valorzinho", "Só um minutinho"; Substitua por: "Só um momento, vou verificar", "Parcela", "Valor".
- Nunca falar que o sistema está lento, ou o sistema caiu. Substitua por: Senhor (a) ".....", o sistema está inoperante no momento, aguarde por favor;
- Evite intimidade: "Meu querido (a)", "meu amor", "meu anjo", "meu bem", "meu chuchu", "minha flor", "fofinho (a)", "florzinha", "coração";
- Evite os verbos condicionais no tempo passado: "Eu gostaria de...", "Eu precisava de...", "Eu poderia...";
- Estes verbos induzem o cliente a pensar que a solicitação será negada ou feita com má vontade. Transmite uma imagem de incerteza e insegurança. Utilize no lugar: "Eu quero...", "Eu posso...", "Eu vou fazer...", "Eu preciso...";

14



- Não use expressões imprecisas: "Acho que...", "Não tenho certeza...", "Penso que...".

Você transmite maior segurança quando utiliza: "Acredito que...", "Com certeza...", "Sei que...", "Assim que...";

- Não use gerúndio: "vou estar registrando", "vou estar verificando", "vou estar solicitando";
- Evite palavras negativas: "O (a) Senhor (a) não tem interesse em formalizar um refinanciamento?".

Seja sempre positivo (a) e utilize: "O (a) Senhor (a) tem interesse em formalizar um refinanciamento?".

Fonte: Manual de atendimento.


**Com o foco na recuperação dos valores, utilize as dicas abaixo para a negociação com o cliente.**

- Informe quanto ao nome incluso nos Órgãos de Proteção ao Crédito;
- Informe quanto aos encargos cobrados decorrentes do atraso, que são atualizados diariamente;
- Demonstre empatia<sup>4</sup> diante do problema do cliente, propondo alternativas para a solução de sua situação.

Fonte: Alinhamento de procedimentos.


**OBSERVE SEMPRE:** Utilize um tom de voz adequado, fale naturalmente. Tenha objetividade e clareza nas informações e nas solicitações para o cliente. Você pode demonstrar ser atencioso (a) sem se mostrar servil. E isso além da Qualidade, garante maior sucesso em sua negociação.

Fonte: Manual de atendimento.




<sup>4</sup>Empatia - Psicologia e Filosofia Faculdade de perceber de que modo uma pessoa pensa ou sente.

15



**6 IMPORTANCIA DO USO CORRETO DA VOZ**




A voz é a principal ferramenta de trabalho do operador de cobrança e para mantê-la cuidada, atente-se para as dicas abaixo.

- 1º. Beba de 8 a 10 copos de água ao longo do dia para manter-se hidratado;
- 2º. Evite alimentos pesados, principalmente, antes de usar sua voz de forma mais intensiva;
- 3º. Cuide de sua voz quando estiver em condições de saúde debilitadas, como por exemplo, gripado (a), resfriado (a) ou durante uma crise alérgica (respiratória);
- 4º. Desperte sua atenção para não falar alto ou muito alto;
- 5º. Não grite;
- 6º. Evite falar muito e de forma rápida;
- 7º. Evite falar enquanto faz exercícios físicos ou carrega peso;
- 8º. Articule bem as palavras ao falar;
- 9º. Evite realizar competição sonora, falando muito em ambientes ruidosos;
- 10º. Melhore sua atenção e percepção para as sensações corporais de esforço vocal e procure evitar realizá-lo;
- 11º. Comunique-se com movimentos livres, use todo o seu corpo como um coadjuvante de auxílio na transmissão de sua mensagem;
- 12º. Use roupas confortáveis, que não apertem a região do pescoço, do tórax e abdômen;
- 13º. Evite ambientes poluídos com fumaça, pouca ventilação, poeira ou mofo;
- 14º. Procure evitar expor-se a choques térmicos de temperatura;
- 15º. Realize repouso vocal após o uso intensivo de sua voz;
- 16º. Não faça uso de automedicação;

Fonte: Dicas preventivas para um bom uso da voz

Procure ser claro e objetivo ao conversar com um cliente. Não grite, ele pode assustar-se, nem fale muito baixo, ele pode achar que você não quer atendê-lo. Tenha um tom de voz agradável e claro.

16



**7 DICAS DE USO E IMPORTÂNCIA DA ARGUMENTAÇÃO E EDUCAÇÃO**


Verifique se está utilizando dos meios de argumentação tais como: juros, SPC/Serasa, benefícios e descontos.

A argumentação é a peça chave para o fechamento de uma boa negociação, deverá convencer o cliente de que sua oferta é a melhor solução financeira naquele momento. É preciso saber vender o seu produto (financiamento/pagamento a vista/entrada/data da promessa). Cabe aqui contornar as objeções que aparecerem no caminho – apresente ao cliente as consequências do atraso e as vantagens da regularização de sua pendência.


- Mostre a importância do pagamento;
- Venda a regularização, informe sobre juros, restritivos, bloqueio das linhas de crédito.

**Atitudes de um bom negociador**

- Mostre segurança em suas argumentações;
- Tenha conhecimento sobre o que está falando;
- Seja firme e objetivo;
- Trate o cliente com educação (se o cliente estiver gritando, deixe-o falar e no final fale em tom de voz baixo, automaticamente ele baixará sua voz);
- Não deixe o cliente dominar a conversa;
- Não use gírias;
- Jamais destrata o cliente;
- Gritar é totalmente desnecessário;
- Trabalhe em equipe;
- Não leve o atendimento para o lado pessoal;
- Detecte o estresse e previna-o;
- Vise à satisfação do cliente e não apenas um Serviço. O bom operador jamais rebate objeções de Bate-pronto;
- Se for para discordar, primeiro concorde e depois contra-argunte; (entendo a situação, mas precisamos resolver o pagamento);
- Não comece as frases com NÃO. Não dê respostas prontas que soam como falsas e espantam;



17




- Ouça muito e pergunte o necessário, não se esquivar de perguntas, mesmo que tenha que responder com outra pergunta;
- Demonstrar sempre empatia e autoconfiança;
- Tenha sorriso na voz. (a voz é nosso instrumento de trabalho e transmite o que estamos sentindo);
- Jamais desligue sem o consentimento do cliente;
- Identifique o perfil de cada cliente;
- Tenha clareza ao passar informações;
- Esclareça as dúvidas dos clientes (é importante, ganhará a credibilidade do mesmo mostrando que sabe o que está falando).

**Monitoria**


As observações abaixo fazem parte das principais necessidades identificadas pelo setor de Monitoria para a qualidade das ligações.

**Avaliação de contato efetivo:**


- Identificação Cadastral
  - Utilizar saudação padrão, identificando-se corretamente;
  - Confirmação positiva (dados cliente - cadastro).
- Fundamentação
  - Abordagem - informou ao cliente o motivo da ligação (informar valores, parcelas, períodos em atraso).
- Negociação
  - Posição para pagamento hoje;
  - Negociar o maior valor ou o máximo possível (parcial);
  - Contorno de objeções (restritivas ações diárias de cobrança...);
  - Sondagem;
  - Investigou o motivo do atraso;
  - Utilização do histórico;
  - Argumentação / condução do atendimento.
- Atendimento
  - Tom de voz / postura / cortesia / linguagem / etc.;
  - Atenção / concentração / calma / segurança;



18




- Utilizou todos os procedimentos corretamente;
- Preservou a imagem da empresa / produto;
- Objetividade;
- Manuseio do sistema;
- Domínio do produto.
- Fechamento
  - Reforçar o combinado;
  - Utilizar encerramento padrão.




**Avaliação de recado:**

- Recado
  - Utilizou saudação padrão e identificou-se corretamente;
  - Identificou o cliente corretamente;
  - Identificou terceiro (local de trabalho, residência, grau de parentesco);
  - Informou telefone e horário de atendimento;
  - Verificou o melhor horário para contato com o cliente;
  - Verificou outro telefone para contato com o cliente;
  - Confirmou o número anotado;
  - Enfatizou a importância do retorno;
  - Tom de voz / postura / cortesia / linguagem / etc.;
  - Utilizou todos os procedimentos corretamente;
  - Finalizou adequadamente.

Fonte: Planilha de Monitoria




19



**8 AGRADECIMENTO**

Este guia foi desenvolvido por profissionais de diversas áreas da empresa com base em análise do ambiente interno, materiais já existentes na empresa e pesquisas bibliográficas com o objetivo de criar um material de apoio contendo dicas que orientem o operador na excelência de seu atendimento.

Esperamos que você aproveite este material e que as informações contidas nele colaborem com o seu crescimento profissional.



20

**9 REFERÊNCIAS**

A arte de atender com excelência. Disponível em: <http://www.atendimentoaocliente.com.br/a-arte-de-atender-com-excelencia/>. Acesso em: 29/10/2011

Como falar melhor. Disponível em: <http://www.bestreader.com/port/bxcomofalarmelhor.htm>. Acesso em: 29 out. 2011

Dicas preventivas para um bom uso da voz. Disponível em: <http://lilarouge.multiply.com/reviews/item/3>. Acesso em: 29 out. 2011

Dicionário Aurélio Online, Significado de palavras. Disponível em: <http://www.dicio.com.br/>. Visita em: 10 nov. 2011

Ética no trabalho: indo além dos códigos de ética. Disponível em: <http://www.efetividade.net/2008/01/08/etica-no-trabalho-indo-alem-dos-codigos-de-etica/>. Acesso em: 09/10/2011

KRISTIN, A. **Como encantar o cliente pelo telefone**. Serie Trabalho Eficaz. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995

**Materiais disponibilizados pela empresa para uso:**

- Apostila Programa Qualidade em Recuperação de Crédito – Goeldner Consulting. Setor de Monitoria.
- Manual das Assessorias de Cobrança, Banco HSBC, versão 2011. Arquivo morto.
- Manual de Atendimento. Setor de Monitoria.
- Planilha de monitoria. Setor de Monitoria.
- Instrução de cobrança vexatória. Setor de Monitoria.
- Alinhamento de procedimentos. Setor de Monitoria.

Site do Planalto do Governo. **Código de defesa do Consumidor**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm). Acesso em: 09/11/2011

WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

## APÊNDICE C – FORMULÁRIOS PREENCHIDOS

**AVALIAÇÃO DA CARTILHA  
GUIA DE ATENDIMENTO: OPERADOR DE COBRANÇA**

## DADOS AVALIADOR (A)

NOME: Rafaela Krakowski Luvina  
 FUNÇÃO: Supervisora  
 CARTEIRA: USBC A 10611006

As informações contidas no Guia são úteis para os operadores?

Sim

Não

Porque?: Porque mostra como conduzir uma ligação sempre como não atender nada sem dúvida, com a dica de não atender, e que falar ao cliente etc.

Houve clareza no vocabulário utilizado?

Sim

Não

Porque?: Sim pois é a que sempre é utilizada nos atendimentos e a forma que toma empresta em caso de dúvidas.

Qual a avaliação sobre a ideia de criação do Guia?

Ruim

Boa

Ótima

Porque?: Porque todos os funcionários não são todos os dias quando estão na empresa e quando a forma rápida e eficaz com isso que se os mais produtivos.

O conteúdo do Guia facilita nas dúvidas correntes no dia a dia?

Sim

Não

Porque?: Porque de fácil entendimento e usa de palavras simples com frases com clareza e de fácil a entender. Também explica o que pode acontecer uma situação de dúvida.

O Guia está adequado a sua carteira?

Sim

Não

Porque?: Porque contém os procedimentos e a forma de sigla bancária, sempre passa a não falar durante ou com a dúvida que a diferença de um atendimento com a outra. Por falar sobre os detalhes de negociação.

## AVALIAÇÃO DA CARTILHA GUIA DE ATENDIMENTO: OPERADOR DE COBRANÇA

### DADOS AVALIADOR (A)

NOME: Angélica Aparecida Sereino Quaresma  
 FUNÇÃO: Administradora de Crédito  
 CARTEIRA: HSBC

As informações contidas no Guia são úteis para os operadores?

Sim  Não

Porque?: Porque conseguimos identificar pontos fortes, e assim apontamos o que podemos melhorar.

Houve clareza no vocabulário utilizado?

Sim  Não

Porque?: Fácil de entender, fácil de praticar

Qual a avaliação sobre a ideia de criação do Guia?

Ruim  Boa  Ótima

Porque?: Apesar da experiência, sempre bom se buscar um algo para melhorar o trabalho

O conteúdo do Guia facilita nas dúvidas ocorrentes no dia a dia?

Sim  Não

Porque?: Porque dúvidas sempre vão aparecer, e com o guia temos uma base - boa

O Guia está adequado a sua carteira?

Sim  Não

Porque?: Porque o HSBC é um banco muito importante para o trabalho, com um trabalho para auxiliar o trabalho

**AVALIAÇÃO DA CARTILHA  
GUIA DE ATENDIMENTO: OPERADOR DE COBRANÇA**

**DADOS AVALIADOR (A)**

NOME: Romaldo Muehenski  
 FUNÇÃO: Recuperador de crédito  
 CARTEIRA: HSBC auto financia

As informações contidas no Guia são úteis para os operadores?

Sim  Não

Porque?: Contem excelentes dicas que os  
vejs são esquecidos no dia a dia

Houve clareza no vocabulário utilizado?

Sim  Não

Porque?: Tudo muito bem explicado

Qual a avaliação sobre a idéia de criação do Guia?

Ruim  Boa  Ótima

Porque?: Quê se distribuída a todos operadores  
tem excelentes dicas

O conteúdo do Guia facilita nas dúvidas ocorrentes no dia a dia?

Sim  Não

Porque?: Tem vezes que fica na rotina dos  
líquidos e com certeza vale ler mais vezes  
para aproveitar melhor as dicas.

O Guia está adequado a sua carteira?

Sim  Não

Porque?: os clientes precisam de um  
bom atendimento para manter o bom  
nível da carteira.

**AVALIAÇÃO DA CARTILHA  
GUIA DE ATENDIMENTO: OPERADOR DE COBRANÇA**

NOME: Isabel Lourenço Pereira DADOS AVALIADOR (A)  
 FUNÇÃO: gerente  
 CARTEIRA: 0 HOC ACQUAFINANCE

As informações contidas no Guia são úteis para os operadores?

Sim  Não

Porque?: Toda a informação utilizada no dia-a-dia dos operadores essenciais para o desempenho eficaz de suas atividades e habilidades na negociação.

Houve clareza no vocabulário utilizado?

Sim  Não

Porque?: De fácil compreensão em dívida muito ~~simples~~ clara e didática.

Qual a avaliação sobre a ideia de criação do Guia?

Ruim  Boa  Ótima

Porque?: Apresenta o manual de Atuação não apenas com muitas informações, este guia é prático, resumido e de fácil compreensão.

O conteúdo do Guia facilita nas dúvidas correntes no dia a dia?

Sim  Não

Porque?: Com clareza. As informações contidas dizem respeito a todas as atividades exercidas pelos operadores.

O Guia está adequado a sua carteira?

Sim  Não

Porque?: Carteira HOC é exigente e o operador deve estar preparado para atender os padrões de produtividade do bônus.



APÊNDICE D – PROJETO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELAINE NUNES DE PAULA

**IMPLANTAÇÃO DO CÓDIGO DE DEONTOLOGIA  
DA EMPRESA NOVA GESTÕES**

CURITIBA

2011

ELAINE NUNES DE PAULA

**PROJETO**

Trabalho de curso apresentado à disciplina de Gestão Secretarial.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Fernanda Maia.

CURITIBA

2011

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	5
3 PROBLEMATIZAÇÃO.....	7
4 OBJETIVO GERAL.....	7
5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
6 DIAGNOSE.....	8
7 PROGNOSE.....	8
8 JUSTIFICATIVA.....	9
9 VIABILIDADE.....	9
10 METODOLOGIA.....	10
11 CRONOGRAMA.....	12
12 REFERÊNCIAS.....	13

## **1 INTRODUÇÃO**

Este projeto tem a finalidade de apresentar em forma resumida o desenvolvimento de um trabalho de conclusão de curso que será colocado em prática no decorrer do segundo semestre do ano de 2011.

Trata-se da implantação do código de deontologia da empresa Nova Gestões, criado para organizar o ambiente interno com uma normatização própria.

A idealização deste projeto surgiu da necessidade de colocar em prática o conhecimento obtido pelo aluno em sala de aula e a identificação da necessidade da empresa em criar um código de deontologia.

## 2 ANÁLISE DO AMBIENTE

A empresa Nova Gestões atua no setor de recuperação de créditos e está no mercado de cobrança há 33 anos, possui atualmente sua matriz instalada em Curitiba e 16 filiais distribuídas pelos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Amazonas.

Foi fundada em 1978 através da idealização de dois amigos que se conheceram trabalhando na empresa Disapel e que ao se cansarem do emprego que estavam devido a problemas internos, se uniram para criar uma parceria de respeito e dedicação e que é considerada por funcionários como uma empresa familiar. O intuito dos sócios ao criar a empresa está caracterizado no conteúdo da missão, segundo fonte contida no endereço eletrônico [www.novagne.com.br](http://www.novagne.com.br).

“Recuperar ativos de forma ágil, confiável, flexível e eficaz, buscando a qualidade total nos contatos e atingir resultados satisfatórios para nossos clientes, dispondo, para tanto, de uma estrutura compatível com as exigências e peculiaridades do mercado”.

Apesar de ter sua administração familiar, a empresa tem vários pontos positivos, com isso é mais antiga em seu segmento pela sua solidez, isso acontece porque a visão de seus empreendedores supera as expectativas, segundo fonte contida no endereço eletrônico [www.novagne.com.br](http://www.novagne.com.br).

“Ser a melhor empresa recuperadora de ativos nos diversos segmentos do mercado, posicionando-se como destaque entre as demais empresas atuantes no ramo”.

Algumas palavras levadas pelos sócios como prioridade fazem parte dos valores que os sócios buscam na prestação de serviços oferecida pela empresa, segundo fonte contida no endereço eletrônico [www.novagne.com.br](http://www.novagne.com.br).

“Entusiasmo, Credibilidade, Confiança, Motivação, Interação, Simplicidade, Qualidade e Ética”.

O crescimento interno da empresa no período de existência é visível e destacável quando analisado pelo setor de tecnologia da informação, o qual foi criado pelos funcionários e hoje é considerado de excelência pelos clientes diretos e fornecedores.

A Nova Gestões se preocupa com a agilidade e excelência no serviço prestado e com a opinião de seus funcionários, no site da empresa destacam-se alguns depoimentos como o de Najara Paola, Negociadora AUF.

“A Nova Gestões me abriu as portas para o meu 1º estágio na minha área, me dando a oportunidade de conhecer o mundo Jurídico que tanto amo. É uma família que esta a cada dia me ajudando a enfrentar meus medos”.

A importância dada ao funcionário não separa as funções dentro da empresa, cada opinião é válida para todos, e a satisfação é primordial para os sócios, o que demonstra Tiago Mazzoco, Gerente de Cobrança.

“Uma empresa que inspira confiança essa é a sensação que sempre tenho quando trabalho com a Nova Gestões. Sei que tudo estará no lugar, funcionando, na hora certa. E o resultado é sempre melhor que o esperado”.

Este projeto visa aperfeiçoar o ambiente interno por meio de normas a serem seguidas. Devido ao crescimento da empresa, o controle dos funcionários e do sigilo das informações se tornou difícil e a solução proposta irá abordar a criação de um código de deontologia para a empresa.

A escolha deste tema foi feita baseada na convivência dos funcionários. O contato com profissionais de outros setores e o fácil acesso as informações necessitam de padronização, o setor Administrativo da empresa Nova Gestões que está situado na matriz em Curitiba, conta com aproximadamente 25 colaboradores e seus subsetores são divididos em Prestação de Contas, Custas, Contas a Pagar, Auditoria, Financeiro, Caixa e Contábil. Neste setor se concentram informações sigilosas e a preocupação com o controle destas informações foi o principal item para a identificação desta necessidade.

### **3 PROBLEMATIZAÇÃO**

De que maneira a implantação de um código de deontologia irá ajudar a melhorar a empresa?

### **4 OBJETIVO GERAL**

Implantar o código de deontologia da empresa Nova gestões, ferramenta que será viabilizada de acordo com as necessidades e características da empresa buscando organizar o ambiente interno.

### **5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analisar o ambiente interno da empresa;
- Identificar suas necessidades e características;
- Criar uma padronização para a empresa em especificidades;
- Desenvolver um código de deontologia para a empresa;
- Implantar o código de deontologia da empresa Nova gestões;
- Avaliar a implantação.

## **6 DIAGNOSE**

O desenvolvimento de cada atividade dentro da empresa tem sua respectiva importância e algumas atividades, que não possuem organização e sequência lógica, são desenvolvidas de forma a dificultar o crescimento interno da empresa. Como exemplificação, o setor administrativo é o que mostra a realidade da empresa, qual a sua colocação no mercado, seu modo de trabalho, é o que mostra ao cliente/fornecedor onde a empresa irá chegar e demonstra sua capacidade de organização. Quando um processo é bem pensado, planejado e executado, a preocupação da empresa estará focada nos resultados e não nos problemas internos de rotina ou de informações incorretas. Um cliente se identifica com a empresa quando é bem atendido e um fornecedor assume responsabilidades e fidelizações quando sente a confiança repassada pela empresa.

A empresa Nova gestões, devido a rotatividade de funcionários, possui dificuldades em padronizar as tarefas realizadas de acordo com as necessidades que cada função exige. Esta liberdade de fazer o que se tem conhecimento e o que se deseja traz a falta de controle das informações que são ou não sigilosas e a má utilização destas informações podem trazer a empresa retornos indesejados.

## **7 PROGNOSE**

Visando a melhoria de procedimentos internos, a proposta deste projeto serão a criação e a implantação de um código deontológico para a empresa Nova gestões, focando sua utilização para a Matriz e filiais.

Este código deontológico proporcionará a reorganização de atividades internas e reestruturação de prioridades da empresa, facilitando a padronização e agilidade nos processos.

A criação deste código trará a empresa maior tranquilidade para a administração das informações que circulam nos setores e maior respeito entre os colaboradores.

## **8 JUSTIFICATIVA**

Este projeto justifica-se pela necessidade de realizar o desenvolvimento e a implantação de uma ferramenta que facilitará processos internos para a empresa Nova Gestões, a qual está no mercado de cobrança e grande parte de seus colaboradores são jovens entre 17 e 25 anos, que em sua maioria, não possuem o costume de seguir normas internas.

A escolha deste tema surgiu da necessidade de desenvolver um projeto acadêmico na área secretarial e da necessidade apontada pela aluna, idealizadora do projeto, em seu local de trabalho.

## **9 VIABILIDADE**

A implantação de um código de deontologia para a empresa Nova gestões irá trazer benefícios para o ambiente organizacional. A Falta de normatização nos procedimentos internos prejudica o andamento das atividades desenvolvidas e retira o foco principal do processo, que é a qualidade.

Ao criar um código de deontologia próprio, a empresa irá estipular normas que trarão aos funcionários mais facilidade para realizar suas atividades, padrões a serem seguidos e correção do fluxo interno de processos.

Este projeto se torna viável a partir do momento em que sua idealização não é dependente de reestruturação que envolva mudanças de layout, do quadro de funcionários e de suas atividades, mas sim de uma ferramenta que irá identificar o padrão interno da empresa.

## 10 METODOLOGIA

A implantação deste projeto será realizada com base em pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e pesquisa exploratória.

A pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para estudos monográficos, pelo quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema (CERVO, 2007).

O levantamento bibliográfico irá contribuir para o desenvolvimento do código de deontologia da empresa utilizando como base os códigos de ética e de conduta existentes para pesquisa. A pesquisa será feita através de bibliotecas universitárias, revistas eletrônicas especializadas, bancos de dados eletrônicos, teses e dissertações.

A pesquisa exploratória, segundo Cervo (2007) realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Sendo que esse tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação.

Segundo Malhota (2001), a pesquisa exploratória utiliza a análise de dados secundários. A pesquisa de dados secundários abrange uma revisão bibliográfica, incluindo pesquisas que já foram realizadas sobre o tema e áreas do estudo. Esse levantamento bibliográfico contribui para identificar o problema de pesquisa e as questões-chave sobre o assunto.

A pesquisa de campo será feita com a finalidade de coletar dados para análise e resposta a problemas. Será utilizada como pesquisa de campo a aplicação de questionários e a análise dos resultados.

Segundo site [http://www.ortosite.com.br/p\\_bibliog/conceitos\\_basicos.htm](http://www.ortosite.com.br/p_bibliog/conceitos_basicos.htm), “O questionário tem a vantagem de poder ser aplicado simultaneamente a um grande número de informantes; seu anonimato pode representar uma segunda vantagem muito apreciável sobre a entrevista. O questionário deve apresentar todos os seus itens de forma clara e que possibilite ao informante responder com precisão. É importante que haja explicações iniciais sobre a seriedade da pesquisa, importante da colaboração e sobre a maneira correta de preencher o questionário (ou

formulário).” e “Análise dos Resultados, após a coleta dos dados, resta o trabalho de tabulação, de elaboração de gráficos, quadros demonstrativos, mapas, estatísticas para análises e conclusões de caráter indutivo.”.

Outras formas de metodologia serão buscadas de acordo com a necessidade encontrada a cada fase do projeto.

## 11 CRONOGRAMA

O cronograma abaixo contém a sequência de atividades previamente identificadas, as mesmas poderão sofrer alterações se houver necessidade.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	PREVISÃO (semana)	MÊS
Análise detalhada do ambiente interno - Situação atual	1	Julho
Identificação das necessidades	1	Julho
Identificação das mudanças necessárias	1	Agosto
Identificação das melhorias (processos inexistentes)	1	Agosto
Criação do código de deontologia da empresa	2	Agosto
Avaliação das alterações	1	Setembro
Aprovação das alterações	1	Setembro
Implantação do código de deontologia da empresa Nova Gestões	1	Setembro
Acompanhamento da implantação	2	Setembro e Outubro
<b>Total de semanas</b>	<b>11</b>	



## 12 REFERÊNCIAS

MIZOGUTTI, Anderson. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia . Disponível em [http://www.aedb.br/seget/artigos09/337\\_Etica.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/337_Etica.pdf) Acesso em 19/06/2011.

ORTOSITE. Disponível em [http://www.ortosite.com.br/p\\_bibliog/conceitos\\_basicos.htm](http://www.ortosite.com.br/p_bibliog/conceitos_basicos.htm) Acesso em 16/06/2011.


## **ANEXOS**

## ANEXO I – ALINHAMENTO DE PROCEDIMENTOS

**CALIBRAÇÃO**  
**Qualidade ItauCred**

Informação  
Confidencial Restrita



**O QUE NÃO PODE?**

- **Destruar ou Maltratar o cliente, utilizando palavras ou frases descorteses;**
- **Utilizar-se dos Procedimentos de Cobrança para ameaçar ou amedrontar o cliente. Isso dependerá da maneira como o negociador irá repassar esses procedimentos ao mesmo;**
- **Deixar de mencionar os Procedimentos de Cobrança para que não seja interpretado pelo cliente como um negociador descortês;**
- **Intrometer-se nos assuntos pessoais do cliente, principalmente nos assuntos que não dizem respeito ao financiamento e ao pagamento do mesmo;**
- **Rir em linha;**
- **Utilizar frases que demonstram ironia;**
- **Deixar o cliente esperando em linha por mais de 30 segundos, sem retorno;**
- **Demonstrar falta de entusiasmo na voz, já que o cliente terá a impressão de que não há interesse em atendê-lo;**
- **Passar-se por Advogado do Escritório ou do Banco Itaú. Se identificando como nome jurídico.**

3 - CONFIDENCIAL RESTRITA

## O QUE PODE?



- Informar quanto ao nome incluso nos Órgãos de Proteção ao Crédito;
- Informar quanto aos encargos cobrados decorrentes do atraso, que conforme descrito em contrato, são atualizados diariamente.
- Informar quanto à Notificação Cartorária;
- Informar quanto ao possível Protesto do nome do cliente;
- Informar quanto ao Ajuizamento do contrato (Início de Ação Judicial contra o cliente em virtude do não pagamento do financiamento);
- Informar quanto à possível Busca e Apreensão ou Reintegração de Posse do bem;
- Informar quanto à cobrança de Custas Processuais;
- Explicar adequadamente os procedimentos de negociação e seus valores, como Entrega Amigável ou Refinanciamento;
- Demonstrar empatia diante do problema do cliente, propondo alternativas para a solução de sua situação.

2 - CONFIDENCIAL RESTRITA


## ANEXO II – ESTRATÉGIA DE MUDANÇA

 NINAGESTÕES  
Negociação de Alto




**A evolução...**  
**Mudanças, que vão trazer resultados.**

Informação  
Confidencial Restrita

 NINAGESTÕES  
Negociação de Alto

**\*Seja negociador\***




- Negociação e relacionamentos.  
Hoje a negociação é encarada como um desafio, e neste caso é entendida, como aquilo que se aprende e se aprimora na prática, sendo formada por três elementos: a criatividade, a sensibilidade e a intuição.

Abertura

- Nesta etapa, as partes interessadas estarão frente a frente. Por isso é extremamente importante criarmos um clima amigável e favorável ao atendimento desde o início.


- CONFIDENCIAL RESTRITA

 NINAGESTÕES  
Negociação de Alto

.....

- "Quebrar o gelo" e reduzir eventuais tensões.
- Buscar o consenso entre a pauta e o tempo disponível para negociação.
- Apresentar seus propósitos e estimular o cliente a fazer o pagamento de uma forma que ele não se sinta coagido.
- Desenvolvimento.
- Muitas vezes iniciamos a negociação sem saber como abordar o cliente. No entanto isso é um erro. Devemos ligar informando o que estamos cobrando, e o porquê do pagamento hoje.


- CONFIDENCIAL RESTRITA

 NINAGESTÕES  
Negociação de Alto

.....

- Nesta etapa:
  - Explorar e compreender a situação do cliente.
  - Perguntar e ouvir atentamente o motivo do atraso, sendo objetiva e clara, passando os procedimentos de uma forma que de para ele entender.
  - Perguntar em caso de terceiros o que o responsável é de financiado, assim você fica mais por dentro do assunto.
  - Criar alternativas de ganho mútua.
  - Buscar concordância para ambas as partes.
  - Evitar e superar impasses.


4 - CONFIDENCIAL RESTRITA

 NINAGESTÕES  
Negociação de Alto

**Acordo.**

- Este momento requer muita sensibilidade. Devem se evitar a impaciência e a precipitação. Ainda precisamos estar atentos aos sinais emitidos pelo outro e: Resumir o que ficou combinado.
- Verificar se não há mal entendido.
- Formalizar o compromisso de pagamento hoje.
- Registrar o que foi acordado.
- Combinar o horário para retornar para confirmar o boleto e o pagamento, ou até mesmo para ver se conseguiu o dinheiro para pagamento.


- CONFIDENCIAL RESTRITA

 NINAGESTÕES  
Negociação de Alto

**Erros comuns no processo de negociação.**

- Negociar com a pessoa errada.
- Sentir se impotente durante uma negociação.
- Perder o controle da negociação.
- Afastar se das metas e limites estabelecidos.
- Preocupar se mais com o outro.
- Culpar se pelos erros dos outros.
- Falta de conhecimento das ferramentas de cobrança.
- Gritar mais que o cliente.


- CONFIDENCIAL RESTRITA

 NINAGESTÕES  
Negociação de Alto

**Palavras que subentendem:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Urgência</li> <li>Importante</li> <li>Imediatamente</li> <li>Agora</li> <li>Hoje</li> <li>Urgente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frases a evitar:</li> <li>Talvez</li> <li>Se</li> <li>Quando voce pode pagar</li> <li>Se voce puder pagar</li> <li>Eu gostaria que voce pagasse...</li> </ul>
---	--

- CONFIDENCIAL RESTRITA

 NINAGESTÕES  
Negociação de Alto

.....

- Dicas úteis para falar corretamente ao telefone...**

- CONFIDENCIAL RESTRITA

### Primeiramente não gritar com cliente...



11 - CONFIDENCIAL RESTRIITA

---



- A empresa faz de tudo para se modernizar e usam todas as argumentações disponíveis para oferecer um bom atendimento ao cliente.
- Isso, sem dúvida nenhuma, é de grande valia. O problema é que colocam tudo a perder quando o atendimento ao cliente é ruim.
- Lembre-se: trate sempre bem o cliente. Não se esqueça de que você também é cliente e deseja ter um bom atendimento e ser tratada com respeito. Então, faça o mesmo!  
Dicas:
- Fale "alo". Ou use a prática utilizada pela empresa: nome da empresa, seu nome e sua saudação para ligações externas e apenas seu nome ou, se preferir, também uma saudação para as internas

- CONFIDENCIAL RESTRIITA

---



- Evite o terrível "quem fala?", "quem é?". Seja cortês ao telefone e pergunte de uma outra forma como "com quem falo", "ou gostaria de falar com fulano?" etc.; Afinal é você quem esta ligando, e deve saber com quem quer falar.
- Se o cliente precisar aguardar na linha, não o deixe esperando por muito tempo, pois correrá o risco dele desligar o telefone;
- Caso esteja em uma ligação particular e seu telefone tocar, desligue e retorne durante seu intervalo. Dê prioridade às ligações da empresa;
- Se tiver uma crise de riso, soluço ou tosse, peça licença ao cliente e coloque o telefone em "espera";

- CONFIDENCIAL RESTRIITA

---



- Não comer, beber, mascar chiclete ou chupar bala enquanto fala ao telefone na sua PA;
- Caso seu supervisor não esteja disponível para atender o cliente, jamais peça para o cliente ligar mais tarde ou de novo. Quem deve contornar a situação é você;
- Se combinar um horário para retornar a ligação, faça-o conforme o combinado, ou, caso haja algum imprevisto, avise ao cliente;
- Nunca diga "Ele não se encontra", afinal ele não está perdido. Diga apenas "Ele não está";

- CONFIDENCIAL RESTRIITA

---



- Quando for transferir uma ligação externa a alguém internamente da sua empresa, tenha a delicadeza de adiantar o assunto ao colega de trabalho e só assim transferir a ligação. Não cometa a grosseria de transferir diretamente a ligação sem mesmo saber se seu colega está em seu local de trabalho ou mesmo se ele poderá atender o cliente, pois o cliente voltará a ligar para você, e, provavelmente estará irritado;
- Use um tom de voz firme, claro e gentil ao telefone. Evite gírias, diminutivos, gritos, intimidades (amor, bem, querida);

- CONFIDENCIAL RESTRIITA

---



- Se estiver ao telefone com o cliente, evite conversar com a colega de trabalho quando ele sair da linha por alguns instantes. Ele poderá ouvir algum assunto pessoal ou da empresa;
- Se estiver resfriada, evite tossir, espirrar ao telefone enquanto fala. Peça um minuto e coloque o telefone em "espera". Caso a situação esteja crítica, peça desculpas e ligue em seguida, quando estiver se sentindo melhor;
- Sorria ao telefone. Você pode não perceber, mas fará toda a diferença. Você não se sente mais à vontade quando alguém fala com você sorrindo? Pois é...

- CONFIDENCIAL RESTRIITA

---



- Seja natural ao telefone. Você não percebe quando alguém está mentindo ao telefone? Tenha certeza de que os outros também!
- Tente se conter com clientes mal-educados. Mantenha sua classe e postura e tente acalmá-lo. Jamais o interrompa, grite, ou seja, agressiva com ele.
- Na necessidade de anotar um recado Atenção: não faça o cliente repetir várias vezes o recado. Ninguém suporta isso!

- CONFIDENCIAL RESTRIITA

---



- E, não se esqueça de anotar hora e assinar o recado. Não faça o que geralmente a maioria faz; que é o de não retornar no contrato ou passe para um colega.
- Quando precisar deixar um recado na residencia ou no escritório do cliente, fale de forma clara e pausada, repita apenas o telefone de contato e agradeça.

- CONFIDENCIAL RESTRIITA

...

**• Por fim, quando ligar para alguém, diga já na primeira frase seu nome, empresa e porque está ligando. Assim evitará aqueles intermináveis e cansativos diálogos.**

**• Diga: “Bom dia, sou fulano, da JCS ADVOGADOS..... e dê seu recado”. Simples assim!**

- CONFIDENCIAL RESTRIITA

...

**Achou algumas das recomendações desnecessárias ou absurdas? Pois acredite, existem operadores que agem assim. Espero que essas dicas lhe ajudem bastante no seu dia-a-dia...**

- CONFIDENCIAL RESTRIITA

**ISSO TRAZ A SATISFAÇÃO TANTO PARA O OPERADOR QUANTO PARA O CLIENTE.**



21 - CONFIDENCIAL RESTRIITA

....

- Você é profissional? Então você é:** uma pessoa capacitada tem comprometimento com a empresa, não falta, vem fazer extra para ajudar nos resultados, definem com precisão sua estratégia, seus objetivos. Da muita importância aos pequenos detalhes. E no seu dia-a-dia se dedica ao Maximo para receber os contratos.
- Nunca se esqueça esse é o nosso objetivo e só depende de você para alcançar o primeiro lugar...**

- CONFIDENCIAL RESTRIITA

**O que mais da Reclamações é ???**

- Insultar o cliente.**
- Quando cliente desliga, retorna dizendo que desligar não vai pagar sua parcela.**
- Perguntar o que o cliente fez com a renda que ele comprovou.**
- Falar que o contrato já esta notificado.**
- Falar que oficial esta indo agora na sua residencia.**
- Falar que a placa já esta bloqueada.**

- CONFIDENCIAL RESTRIITA

.....

- Não deixar recados abrindo assuntos para terceiros exemplo: falar que quer endereço de financiado para encaminhar oficial de justiça.**
- Não falar para cliente que o banco não está nem aí para os seus problemas.**

- CONFIDENCIAL RESTRIITA

**Para os supervisores...**

- Se o acionador não consegue resolver a situação e caso precise que o supervisor atenda o cliente, não atenda já com grosserias, muito menos insultando o cliente, porque o supervisor é mais ainda a cara da empresa e tem que tentar resolver não piorar as coisas.**
- Pedir para os operadores que não coloquem informações desnecessárias no histórico, pois o banco tem acesso.**

- CONFIDENCIAL RESTRIITA

**Use isso e será um profissional**



- CONFIDENCIAL RESTRIITA

## ANEXO III – PLANILHA DE MONITORIA

**PLANILHA DE MONITORIA**

<b>IDENTIFICAÇÃO CADASTRAL</b>
UTILIZAR SAUDAÇÃO PADRÃO, IDENTIFICANDO-SE CORRETAMENTE.
CONFIRMAÇÃO POSITIVA (DADOS CLIENTE - CADASTRO)
<b>FUNDAMENTAÇÃO</b>
ABORDAGEM - informou ao cliente o motivo da ligação (informar valores, parcelas, períodos em atraso).
<b>NEGOCIAÇÃO</b>
POSIÇÃO PARA PGTO HOJE
NEGOCIAR O MAIOR VALOR OU O MAXIMO POSSIVEL (PARCIAL)
CONTORNO DE OBJEÇÕES (restritivas ações diárias de cobrança...).
<b>SONDAGEM</b>
INVESTIGOU O MOTIVO DO ATRASO
<b>UTILIZAÇÃO DO HISTÓRICO</b>
ARGUMENTAÇÃO / CONDUÇÃO DO ATENDIMENTO
<b>ATENDIMENTO</b>
TOM DE VOZ / POSTURA / CORTESIA / LINGUAGEM / ETC.
ATENÇÃO / CONCENTRAÇÃO / CALMA / SEGURANÇA
UTILIZOU TODOS OS PROCEDIMENTOS CORRETAMENTE
PRESERVOU A IMAGEM DA EMPRESA / PRODUTO
<b>OBJETIVIDADE</b>
MANUSEIO DO SISTEMA
<b>DOMINIO DO PRODUTO</b>
<b>FECHAMENTO</b>
REFORÇAR O COMBINADO
UTILIZAR ENCERRAMENTO PADRÃO

***Planilha1. utilizada pelo monitor para realizar avaliação de contato efetivo.***

## 4.3 Finalizar corretamente;

<b>RECADO</b>
UTILIZOU SAUDAÇÃO PADRÃO E IDENTIFICOU-SE CORRETAMENTE
IDENTIFICOU O CLIENTE CORRETAMENTE
IDENTIFICOU TERCEIRO (local de trabalho, residência, grau de parentesco).
INFORMOU TELEFONE E HORÁRIO DE ATENDIMENTO
VERIFICOU O MELHOR HORARIO PARA CONTATO COM O CLIENTE
VERIFICOU OUTRO TELEFONE PARA CONTATO COM O CLIENTE
CONFIRMOU O NÚMERO ANOTADO
ENTATIZOU A IMPORTÂNCIA DO RETORNO
TOM DE VOZ / POSTURA / CORTESIA / LINGUAGEM / ETC.
UTILIZOU TODOS OS PROCEDIMENTOS CORRETAMENTE
FINALIZOU ADEQUADAMENTE

***Planilha2. utilizada pelo monitor para realizar avaliação de recado.***

## ANEXO IV – INSTRUÇÃO DE COBRANÇA



**NOVAGESTÕES**  
Recuperação de Alíquotas

GESTÃO ORGANIZACIONAL  
GER. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E RELACIONAMENTO COM CLIENTES  
POLÍTICA DE PROCESSOS E INSTRUÇÕES DE COBRANÇA

<b>Emissão:</b> 25/01/2010	<b>Edição:</b> 01ª de 25/01/2010
<b>Vigência:</b> Indeterminada	
<b>Aprovação:</b> Humberto Souza	
<b>Alcance:</b> Área de Operações, Qualidade e Ouvidoria	

## Instrução de Cobrança Cobrança Vexatória

### 1. OBJETIVO

Descrever as situações em que se considera uma cobrança vexatória, demonstrando sua aplicação no Código de Defesa do Consumidor e sua penalidade interna no escritório através da Monitoria de Qualidade e/ou Ouvidoria.

### 2. ALCANCE

Além da área Operacional, a área de Qualidade e a Ouvidoria Nova Gestões.

### 3. DESCRIÇÃO

De acordo com o Código de Defesa do Consumidor:

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

Art. 71 - Utilizar, na cobrança de dívidas, de ameaça, coação, constrangimento físico ou moral, afirmações falsas incorretas ou enganosas ou de qualquer outro procedimento que exponha o consumidor, injustificadamente, a ridículo ou interfira com seu trabalho, descanso ou lazer. Pena - Detenção de 3 (três) meses a 1 (um) ano e multa.

Assim, qualquer situação que exponha a ridículo, destrate com tons de ironia ou informações falsas, e também dependendo do tom de voz, será tratado como cobrança vexatória.

#### **IMPORTANTE:**

#### **Como será aplicada a avaliação de Qualidade?**

A Avaliação de Qualidade continuará sendo aplicada pela Monitoria de Qualidade, que tem por objetivo identificar os pontos de melhoria na negociação sempre preservando a qualidade. Sendo assim, ao ser identificado que um acionador alegou que um cliente direto ou indireto, está agindo de má-fé, será aplicada

#### **FALHA CRÍTICA.**

## ANEXO V – MANUAL DE ATENDIMENTO



**NOVAGESTÕES**  
Recuperação de Ativos

GESTÃO ORGANIZACIONAL  
GER. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E RELACIONAMENTO COM CLIENTES  
POLÍTICA DE PROCESSOS E INSTRUÇÕES DE COBRANÇA

<b>Emissão:</b> 10/02/2010	<b>Edição:</b> 01ª de 10/02/2010
<b>Vigência:</b> Indeterminada	
<b>Aprovação:</b> Humberto Souza	
<b>Alcance:</b> Área de Operações, Monitoria e Ouvidoria.	

## Script Manual de Atendimento

#### 4. OBJETIVO

Este script serve como orientação, para a maneira correta de atender o cliente. Abordaremos assuntos que servem também como obrigatoriedade, de acordo com as exigências do Itaú na relação de atendimento em cobrança.

#### 5. ALCANCE

Além da Área de Operações, a Monitoria de Qualidade e a Ouvidoria da Nova Gestões.

#### 6. DESCRIÇÃO

É importante lembrar, que nosso compromisso é recuperar ativos/crédito de forma ágil e **eficiente**. Ou seja, prezar pela imagem de nossos clientes e da Nova Gestões, e pela Qualidade em nossos Serviços. Por isso, nossa intenção não é padronizar os procedimentos e sim oferecer sugestões práticas e usadas com sucesso em outras empresas. A função de negociador é vital para este objetivo. Este cargo exige eficiência, feeling, diplomacia, paciência e tolerância. Um modo educado de tratar, uma solicitude especial ao atender os clientes, conquista amigos e influencia pessoas, mesmo quando elas são intolerantes e indelicadas.

Fale sempre como você gostaria de ouvir.

#### **APRESENTAÇÃO**

Para se identificar em uma ligação ativa, oriente-se pela seguinte fraseologia:

\_Bom dia/boa tarde/boa noite. Meu nome é xxx, sou da Nova Gestões, Assessoria de Relacionamento do Banco Itaú. Preciso falar com xxx.

Quando a ligação for receptiva, utilize:

\_Nova Gestões, atendimento Banco Itaú. xxx, em que posso ajudar?

Para identificar o financiado ou responsável, confirmar o contrato, nome completo do financiado, veículo, período em atraso e valor de tela, conforme a seguir:

\_Estou ligando, referente ao financiamento de xxx (nome completo do financiado), de um xxx (carro), que está com xx dias em atraso e o valor atualizado para pagamento hoje é R\$XX,xx (valor de tela). Eu preciso de uma posição de pagamento para hoje.

Caso o financiado informe que o veículo está com terceiros, solicitar o nome completo e RG do responsável e inserir essa informação na WEBNOVA guia CADASTRO. Utilize os campos "Nome Terceiro" e

“Informações Terceiro”.

**Ainda em ligação, questionar ao financiado:**

**\_Sr. (a) xxx, estamos autorizados a negociar com xxx (nome completo do terceiro) o contrato com o Itaú em seu nome do xxx (carro)?**

**CONFIRMAÇÃO DE DADOS E ATUALIZAÇÃO CADASTRAL**

É importante confirmar, a cada 30 dias, os principais dados do cliente como telefone, e-mail, endereço e atualizá-los na WEBNOVA guia CADASTRO. Caso se trate do responsável, confirmar nome completo e RG e confirmar no sistema, se o financiado já autorizou a negociação com o terceiro.

Sistema de Gestão - Windows Internet Explorer

Cobrança / Contratos / Controles / Pesquisar / Abrir

10/02 - 11:04 hs - [CWB-2] [5414]husouza - 192.168.1.3 Ramal: [1.0] - NovaWeb

Agenda Cobrança Administrativo Relatórios Deposito Etiquetas Cadastros Controles\_Adm Telefonia Normas Pesquisa\_Online Sair CGI Info ?

Pesquisa:  Cliente:   JUR / PASTA  END  CPF  PLC  DOC  COD  FAT >>

Menu <<< Jurídico Controles Administrativo **Cadastro** ?

Contrato Avalista Bens Negócios Parcelas Endereços Reclamações Score

Contrato (\*): **0123456789** Filial: **CWB-2** Cliente: **14**

Negócio: **[OUT]Outros** Pessoa (\*): **Pessoa Física** CPF/CNPJ (\*): **01234567890**

Inscr./RG-ORG.: **-** Nome (\*): **JOÃO DA SILVA [ CONTRATO TESTE ]**  Funcionário  Reincidente

End. Pref:  Res  Com  Não enviar Corresp. End. (\*): **RUA PRINCIPAL** Número: **0123**

Compl.:  Bairro:  Cidade (\*):

UF (\*):  CEP:  DDD/Fone (\*): **00 00000000**

Est. Civil:  Sexo (F/M):  Outro Telefone: **00 00000000**  Imóvel próprio

Cônjuge:  CPF Cônjuge:  Nascto:

Pai:  Mãe:  cdcli:

**ENDEREÇO COMERCIAL**

Empresa:  Endereço (\*):  Número:

Compl.:  Bairro:

Cidade/UF:  /  CEP:  DDD/Fone (\*):

Ramal:  DDD/Fax (\*):

Cargo:  Dpto:  Inf. Adic.:

**INFORMAÇÕES TERCEIRO**

Nome Terceiro: **CICLANO DE SOUZA** Informações Terceiro: **CICLANO DE SOUZA RG 00000000/0 PR, AUTORIZADO PELO FINANCIADO.** Arquivo **14\_0123456789\_OUT**

**TIPO CONTRATO**

ADMINISTRATIVO  PRÉ-JURÍDICO  JURÍDICO  INATIVO

Cadastrado em: 10/02/2010 Por: HUMBERTO SOUZA

Sistema de Gestão - Windows Internet Explorer

Cobrança / Contratos / Alterar / Pesquisar / Abrir

10/02 - 11:19 hs - [CWB-2] [5414]husouza - 192.168.1.3 Ramal: [1.0] - NovaWeb

Agenda Cobrança Administrativo Relatórios Deposito Etiquetas Cadastros Controles\_Adm Telefonias Normas Pesquisa\_Online Sair CGI Info ?

Pesquisa:  Cliente:  JUR / PASTA  END  CPF  PLC  DOC  COD  FAT

Menu <<< Jurídico Controles Administrativo **Cadastro** ?

Contrato Avalista Bens Negócios Parcelas **Endereços** Reclamações Score

0123456789 JOÃO DA SILVA [ CONTRATO TESTE ] ITAUACRED OUT

Tipo End:  Atual  Terce  Não enviar Corresp. End. (\*):  Número:

Compl.:  Bairro:  Cidade (\*):

UF (\*):  CEP:  DDD/Fone (\*):

DDD/Fone Celular (\*):  E-Mail:

Cadastrado em: 10/02/2010 Por: HUMBERTO SOUZA

OUTRO ENDEREÇO

Tipo End:  Atual  Terce  Não enviar Corresp. End. (\*):  Número:

Compl.:  Bairro:  Cidade (\*):

UF (\*):  CEP:  DDD/Fone (\*):

DDD/Fone Celular (\*):  E-Mail:

### **NEGOCIAÇÃO**

Os descontos disponíveis de campanha e alçada do escritório devem ser utilizados com critérios. Estes descontos devem ser aplicados gradativamente conforme a necessidade da negociação. Nunca ofertar 100% de desconto sem antes argumentar as objeções dos clientes.

Uma dica importante é questionar ao cliente qual o valor ele tem disponível para o pagamento, e então negociar o desconto aproximado. Tenha sempre uma margem de negociação mesmo aplicando os descontos disponíveis.

### **CONDUTA DURANTE O ATENDIMENTO**

Precisando ausentar-se da ligação para tirar dúvidas com seu gestor, ou usar o *mute* para tirar uma dúvida com o colega ao lado, sempre pedir um momento e justificar o que vai fazer:

\_Sr. (a) xxx, por favor aguarde, vou verificar o contrato/vou gerar o boleto/vou verificar com a área responsável.

A cada 30 segundos, retorne ao cliente:

\_Sr. (a) xxx, por favor, continue aguardando.

E quando retornar, diga:

\_Sr. (a) xxx, obrigado (a) por ter aguardado.

Outras observações importantes, que dizem respeito a conduta, são:

- Confirme os números repetindo dígito a dígito, com exceção do número "11". Se o cliente falar 3611, você confirma: "Três, meia, onze";

- Evite vícios de linguagem: "Ham", "Hum", "Né", "Certo", "A gente vai", "A gente foi", "A gente quer";
- Não use gírias: "Tá legal", "Jóia", "Falô", "É isso aí", "Tipo assim";
- Não tossir, bocejar, espirrar ao telefone;
- Nunca falar que o sistema está lento, ou o sistema caiu. Para isso utilize: "Sr. (a) xxx, o sistema está inoperante no momento, aguarde por favor";
- Evite intimidade: "Meu querido (a)", "meu amor", "meu anjo", "meu bem", "meu chuchu", "minha flor", "fofinho (a)", "florzinha", "coração";
- Evite os verbos no passado: "Eu gostaria de...", "Eu precisava de...", "Eu poderia...". Estes verbos induzem o cliente a pensar que a solicitação será negada ou feita com má vontade. Transmite uma imagem de incerteza e insegurança. Utilize no lugar: "Eu quero...", "Eu posso...", "Eu vou fazer...", "Eu preciso...";
- Não use expressões dúbias: "Acho que...", "Não tenho certeza...", "Penso que...". Você transmite maior segurança quando utiliza: "Acredito que...", "Com certeza...", "Sei que...", "Assim que...";
- Evite o gerundismo: "vou estar registrando", "vou estar verificando", "vou estar solicitando";
- Evite palavras na negativa: "O (a) Sr. (a) não tem interesse em formalizar um refinanciamento?". Seja sempre positivo (a) e utilize: "O (a) Sr. (a) tem interesse em formalizar um refinanciamento?".

### **ENCERRAMENTO**

Confirme a negociação feita com o cliente antes de encerrar a ligação. Certifique-se de que o cliente entendeu valores, vencimento e onde seu boleto estará disponível (fax, e-mail, site). Pedir ao cliente que anote o telefone do escritório seguindo a política vigente: ["PPI-Script- Informação da Ouvidoria e telefone do escritório"](#). Para encerrar diga:

\_Sr. (a) xxx, em nome da Nova Gestões agradeço a atenção. Um bom dia/boa tarde/boa noite.

#### **OBSERVE SEMPRE**

Utilize um tom de voz adequado, fale naturalmente.

Tenha objetividade e clareza nas informações e nas solicitações do cliente.

Você pode demonstrar ser atencioso (a) sem se mostrar servil. E isso além da Qualidade, garante maior sucesso em sua negociação.

## GUIA DE INSTRUÇÃO DE TRABALHO: OPERADOR DE COBRANÇA



**BEM VINDO A EQUIPE DE COBRANÇA NOVA GESTÕES**



### SUMÁRIO

1 CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	3
2 INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA .....	4
3 IMPORTÂNCIA DO CLIENTE PARA A EMPRESA .....	5
3.1 OUVIDORIA – SETOR DE SUPORTE AO CLIENTE.....	6
4 DICAS DE COMPORTAMENTO.....	7
5 DICAS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE .....	9
6 IMPORTANCIA DO USO CORRETO DA VOZ .....	15
7 DICAS DE USO E IMPORTÂNCIA DA ARGUMENTAÇÃO E EDUCAÇÃO .....	16
8 AGRADECIMENTO.....	18
9 REFERÊNCIAS.....	20





## 1 CARTA DE APRESENTAÇÃO

A empresa Nova Gestões é uma prestadora de serviços, atua no ramo da cobrança de ativos há mais de 30 anos e atualmente conta com um quadro de funcionários de aproximadamente 300 colaboradores distribuídos entre Matriz e Filiais.

Para que você, operador de cobrança, obtenha informações que o ajudem no desempenho de sua função, esta cartilha tem a finalidade de apresentar dicas de comportamento no ambiente de trabalho e formas corretas de atendimento em situações de cobrança, propondo direcionamentos para as diversas situações que podem ocorrer no dia a dia.

As informações contidas neste guia foram retiradas de fontes bibliográficas, de materiais disponibilizados pela empresa e de busca em sites especializados e confiáveis descritos no item Referências. Pratique as dicas e colabore com a qualidade no atendimento aos clientes.

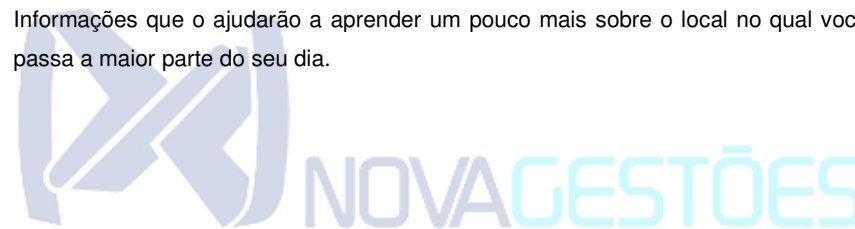


## 2 INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

A Nova Gestões é uma empresa de cunho familiar que possui como visão “Ser a melhor empresa recuperadora de ativos nos diversos segmentos do mercado, posicionando-se como destaque entre as demais empresas atuantes no ramo” e como missão “Recuperar ativos de forma ágil, confiável, flexível e eficaz, buscando a qualidade total nos contatos e atingir resultados satisfatórios para nossos clientes, dispondo, para tanto, de uma estrutura compatível com as exigências e peculiaridades do mercado”.

Fundada em 1978, a empresa é uma das mais antigas no segmento de cobrança e atualmente trabalha em parceria com os principais bancos ativos no Brasil.

Para conhecer melhor a empresa, informações como serviços, diferenciais e a história da empresa estão disponíveis no endereço eletrônico [www.novagne.com.br](http://www.novagne.com.br). Informações que o ajudarão a aprender um pouco mais sobre o local no qual você passa a maior parte do seu dia.





### 3 IMPORTÂNCIA DO CLIENTE PARA A EMPRESA

Para iniciar uma cobrança, precisamos entender o que é um cliente para a empresa. Qual a importância desse cliente? Porque precisamos atender bem e não apenas cobrar? Quais as penalidades de um mau atendimento?

O atendimento com excelência ao cliente é um item de extrema importância para a empresa, ele ocorre quando o operador entra em contato com o cliente para iniciar o procedimento de cobrança ou quando o cliente entra em contato com a empresa para esclarecer dúvidas ou solicitar um serviço.

A diferença do atendimento bom e do ruim é que o atendimento bom faz o cliente agradecer ao operador pela iniciativa de tentar resolver seus problemas com a regularização de seu débito, e o atendimento ruim faz o cliente acreditar que é apenas mais uma ligação de cobrança.

Caracterize o atendimento com base nos princípios abaixo:

- Atenda de imediato;
- Dê boas vindas, cuidando para não ser íntimo, evitando expressões como: “tia”, “anjo”, “querida”;
- Seja cortês, mantenha o bom humor;
- Mostre boa vontade;
- Seja rápido, preste todas as informações necessárias de forma objetiva;
- Evite atitudes negativas;
- Sempre responda os questionamentos;
- Dê atenção às reclamações;

Fonte: A arte de atender com excelência



O cliente precisa ser o foco do atendimento. O operador deve ter em mente que o cliente precisa ser bem atendido para que o seu desempenho seja eficaz e o cliente esteja satisfeito.

A importância de um atendimento correto reflete nas possíveis reclamações que o cliente pode e tem o direito de fazer quando se sente prejudicado no atendimento. Os artigos 42 e 71 da lei 8078/90 do Código de defesa do consumidor garantem que o cliente não sofra cobrança vexatória<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Vexatória - Causar vexame ou vergonha; humilhar, envergonhar.



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

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

Art. 71 - Utilizar, na cobrança de dívidas, de ameaça, coação, constrangimento físico ou moral, afirmações falsas, incorretas ou enganosas ou de qualquer outro procedimento que exponha o consumidor, injustificadamente, a ridículo ou interfira com seu trabalho, descanso e lazer.

Pena pelo não cumprimento da lei citada acima – Detenção de seis meses a um ano ou multa.

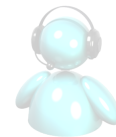
Fonte: Código de defesa do Consumidor - Site do Planalto do Governo.

### 3.1 OUVIDORIA – SETOR DE SUPORTE AO CLIENTE

Como o cliente deve ser o foco do nosso atendimento, a empresa possui um setor específico para dar o suporte necessário a possíveis reclamações e elogios ao atendimento.

A Ouvidoria é um setor de suporte especializado em atendimento ao cliente. O objetivo desse setor é evitar que o cliente faça reclamações diretamente com o banco e para sua própria comodidade que ele seja atendido internamente.

Abaixo alguns exemplos de situações que podem causar penalizações a Nova Gestões por parte dos Bancos:



- Mau atendimento;
- Falha no processo (erros por parte da Nova Gestões);
- Procedimentos/informações incorretas;
- Resposta aos bancos e clientes fora do prazo;

Quando sentir que sua ligação foi muito agressiva (o que não deve ocorrer) ou fuja do seu controle e o cliente desperte a intenção de fazer uma reclamação, informe que temos esse setor e informe nossos contatos. Se o cliente solicitar direcionamento para o setor, transfira a ligação e aguarde o responsável atender



antes de desligar. Contato via e-mail: [ouvidoria@novagne.com.br](mailto:ouvidoria@novagne.com.br) ou telefone (41) 3219-3958 ou ramal 1598.

#### 4 DICAS DE COMPORTAMENTO

O ambiente interno da empresa é composto por profissionais de diversas idades, religiões e culturas. Para que esse ambiente seja agradável é necessário manter o respeito entre todos.

A qualidade do ambiente é influenciada pelo modo como as pessoas se comportam e para obter um ambiente favorável para o trabalho, observe e coloque em prática as dicas abaixo.

- Seja honesto em qualquer situação;
- Nunca faça algo que você não possa assumir em público;
- Pontualidade vale ouro. Se você sempre se atrasar, pode perder boas oportunidades de negócio;
- Evite criticar os colegas de trabalho ou culpar um subordinado que não estiver presente. Se precisar corrigir ou repreender alguém, faça-o em particular, cara a cara;
- Respeite a privacidade do próximo. É proibido mexer na mesa, nos pertences e documentos de trabalho de outras pessoas. Devolva tudo o que pedir emprestado rapidamente e agradeça a gentileza;
- Ofereça apoio aos colegas. Se souber que alguém está passando por dificuldades, espere que ele mencione o assunto e ouça-o com atenção;
- Faça o que disse e se comprometeu. Quebrar promessas é imperdoável;
- Aja de acordo com seus princípios e assuma suas decisões, mesmo que isso implique ficar contra a maioria;
- Afaste-se das fofocas e maledicências;
- Mantenha a voz baixa, especialmente quando precisar falar de assuntos de caráter confidencial;
- Quando se referir a alguém da empresa numa conversa com os colegas, especifique quem é a pessoa para evitar mal-entendidos. Em uma empresa com



muitos funcionários existem nomes comuns como Tiago, Daniele, Maria, entre outros.

- Caso possua uma grande amizade no ambiente de trabalho, seja discreto. Nunca comente na frente de outros colegas os programas que você e o amigo fizeram no final de semana, pois isso desperta ciúme e compromete a imparcialidade de qualquer decisão ou trabalho que você tenha ou faça em relação a seu amigo;
- Deixe bem claro que é adepto do ditado “amigos, amigos: negócios à parte” e evite trabalhar em parceria com um grande amigo. A relação pode comprometer o serviço e dificultar na hora de resolver os problemas;
- Evite falar de sua vida pessoal com quem você não conhece;
- Não comente com qualquer um os seus resultados positivos, prêmios e novos projetos que lhe foram confiados;
- Caso trabalhe com alguém de quem não gosta, troque cumprimentos, mantenha distância e não comente a antipatia que sente. Isso minimiza os atritos e evita que os outros reparem a incompatibilidade e façam fofocas.

Estas são apenas algumas dicas de comportamento. Procure ser profissional no ambiente de trabalho e colha os frutos futuramente com o seu crescimento profissional.

Fonte: Ética no trabalho: indo além dos códigos de ética



## 5 DICAS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

O atendimento ao cliente não deve ser padronizado, afinal cada carteira da empresa possui suas particularidades e perfis de clientes, porém, para que o seu atendimento não fuja do foco, é importante o conhecimento de uma seqüência de diretrizes que poderão lhe ajudar na argumentação com o cliente.

### ► Diretrizes de saudação

Para se identificar em uma ligação ativa (efetuada), utilize a seguinte fraseologia:

- Bom dia (Boa tarde/Boa noite), meu nome é “.....” falo em nome da empresa Nova Gestões, Assessoria de Relacionamento do Banco “.....”, preciso falar com o(a) Senhor(a) “.....”.

Para se identificar em uma ligação receptiva (recebida), utilize a seguinte fraseologia:

- Nova Gestões, atendimento Banco “.....”; “...(operador)...”, em que posso ajudar?

### ► Diretrizes para identificação do motivo da ligação

1º Identifique a gravação da ligação:

- Para sua segurança informo que esta ligação está sendo gravada.

2º Confirme de dados cadastrais:

- Senhor (a) “.....”, poderia me confirmar RG e CPF (dois dados) do titular do contrato por gentileza.

Outros dados que podem ser utilizados: data de nascimento, nome do Pai, últimos 2 dígitos do seu RG, sobrenome, etc.).



3º Identifique o motivo da ligação:

a) Para financiamento de veículos:

- Estou ligando, referente ao financiamento em nome do (a) Senhor (a) “.....” (nome completo do financiado), de um “.....” (veículo), que está com xx dias/parcelas em atraso e o valor atualizado para pagamento hoje é R\$XX,xx



(valor informado na tela do sistema). Preciso de uma posição de pagamento para hoje.

**Obs.:** Caso o financiado informe que o veículo está com terceiros (outra pessoa), solicite o nome completo e RG do responsável e insira essa informação na WEBNOVA (sistema da empresa) guia CADASTRO. Utilize os campos “Nome Terceiro” e “Informações Terceiro”.

Ainda em ligação, questionar ao financiado:

- Senhor (a) “.....”, estamos autorizados a negociar com o (a) “.....” (nome completo do terceiro) o contrato com o banco “.....” em seu nome do “.....” (veículo)?

b) Para massificados (conta corrente / cartão de credito / etc.):

- Estou ligando, referente ao contrato “.....” em nome do(a) Senhor(a) “.....” (nome completo do financiado), que está com xx dias/parcelas em atraso e o valor atualizado para pagamento hoje é R\$XX,xx (valor de tela). Eu preciso de uma posição de pagamento para hoje.

### ► Diretrizes de confirmação de dados e atualização cadastral

É importante confirmar os principais dados do cliente como telefone, e-mail, endereço e atualizá-los no sistema da empresa através da guia “CADASTRO” para que ações feitas pela empresa para a localização do cliente tenham sucesso.

- Senhor (a) “.....”, seu endereço é o “.....”, o senhor está recebendo as correspondências do banco, seu telefone é o “.....”, seu e-mail “.....”. Obrigado (a) pela confirmação.

### ► Diretrizes de negociação

Os descontos disponíveis de campanha e alçada do escritório devem ser utilizados com critérios.

Esses descontos devem ser aplicados gradativamente conforme a necessidade da negociação. Nunca ofertar 100% de desconto sem antes argumentar os motivos dos clientes.

Uma dica importante é questionar ao cliente qual o valor ele tem disponível para o pagamento, e então negociar o desconto aproximado. Tenha sempre uma margem de negociação mesmo aplicando os descontos disponíveis.



• Ex.: “Estamos com uma campanha de descontos imperdível somente para hoje...”, “podemos fechar o boleto com xx% de desconto...”, “Quanto o (a) Senhor (a) possui para pagamento?”, “o desconto informado é somente para pagamento hoje, amanhã o valor ficará em R\$XX,xx”.

#### ► Diretrizes de conduta durante o atendimento

Precisando ausentar-se da ligação para tirar dúvidas com seu gestor, ou para tirar uma dúvida com o colega ao lado, usar a tecla “mute” do seu aparelho telefônico. Sempre pedir um momento e justificar o que vai fazer:

• Senhor (a) “.....”, por favor aguarde, vou verificar o contrato/vou gerar o boleto/vou verificar com a área responsável.

A cada 30 segundos retorne ao cliente:

• Senhor (a) “.....”, por favor, continue aguardando.

E quando retornar, diga:

• Senhor (a) “.....”, obrigado(a) por ter aguardado.

Confirme os números repetindo dígito a dígito, com exceção do número “11”. Se o cliente falar 3611, você confirma: “Três, meia, onze”.

Obs.: O uso da palavra “meia” substitui o número 6 no atendimento e o uso da palavra “onze” substitui o uso de “um, um” para que não haja dúvidas ou entendimento incorreto.



#### ► Diretrizes de encerramento

Confirme a negociação feita com o cliente antes de encerrar a ligação. Certifique-se de que o cliente entendeu valores, vencimento e onde seu boleto estará disponível (fax, e-mail, site). Pedir ao cliente que anote o telefone do escritório.

Para encerrar diga:

• Senhor (a) “.....”, em nome da Nova Gestões agradeço a atenção. Um bom dia/boa tarde/boa noite.

Além das diretrizes informadas acima, o cliente precisa entender tudo o que está sendo mencionado a ele em ligação e para que não fique dúvidas observe as dicas abaixo.



1º. Seja você mesmo: Nenhuma técnica é mais importante que ser você mesmo. Aprenda, aperfeiçoe, progrida, mas ao falar, seja sempre natural.

2º. Pronuncie bem as palavras: Pronuncie completamente todas as palavras, não omita a pronúncia dos “s” e “r” finais e dos “i” intermediários e conjunções verbais erradas.

Exemplos

Não fale: “Janero”, “Tercero”, “Precisá”, “Trazê”, “Levamo”.

Fale: “Primeiro”, “Janeiro”, “Terceiro”, “Precisar”, “Trazer”, “Levamos”;

3º. Fale com boa intensidade: Fale numa altura adequada. Se falar baixo demais os clientes não entenderão suas palavras e deixarão de prestar atenção, se falar alto demais poderá se cansar rapidamente e os clientes poderão se irritar. Não deixe de falar com entusiasmo e vibração, se não demonstrar interesse por aquilo que transmite, não conseguirá fazer o cliente se interessar também.

4º. Fale com boa velocidade: Fale em uma velocidade intermediária. Lembre-se que o cliente não está lhe vendo, então é necessário que suas palavras sejam de fácil entendimento.

5º. Fale com bom ritmo: Alterne a altura e a velocidade da fala para construir um ritmo agradável de comunicação. As suas palavras precisam ter sentido para o cliente, e o modo como utiliza o tom da palavra define a forma com que o cliente irá entender.

6º. Tenha um vocabulário adequado: Utilize palavras de fácil entendimento pelas pessoas, não utilize palavrões e gírias e atente-se, pois nem todos os clientes conhecem os termos utilizados pela empresa.

7º. Tenha início, meio e fim: Toda fala precisa conter início, meio e fim para que o seu objetivo esteja claro.

Fonte: Como falar melhor

Em um atendimento telefônico, principalmente tratando-se de cobrança, algumas situações que possam deixar o cliente humilhado devem ser evitadas a fim de manter a qualidade no atendimento. Abaixo segue algumas situações que não podem ocorrer.

• Destratar ou Maltratar o cliente, utilizando palavras ou frases descorteses;



- Deixar de mencionar os Procedimentos de Cobrança para que não seja interpretado pelo cliente como um negociador descortês;
- Intrometer-se nos assuntos pessoais do cliente, principalmente nos assuntos que não dizem respeito ao financiamento e ao pagamento da dívida;
- Rir em linha;
- Utilizar frases que demonstram ironia;
- Deixar o cliente esperando em linha por mais de 30 segundos, sem retorno;
- Demonstrar falta de entusiasmo na voz, já que o cliente terá a impressão de que não há interesse em atendê-lo;
- Passar-se por Advogado do Escritório ou do Banco em questão.

Fonte: Alinhamento de procedimentos.



**O uso correto do vocabulário em ligação é importante para demonstrar ao cliente a seriedade da ligação.**

- Evite vícios de linguagem: “Ham”, “Hum”, “Né”, “Certo”, “A gente vai”, “A gente foi”, “A gente quer”, “Aham”, “então ta bom então”, “pois é”, “beleza”;  
Substitua por: “Correto Senhor”, “entendo”, “compreendo”, “correto”, “Sim”.
- Não use gírias: “Tá legal”, “Jóia”, “Falô”, “É isso aí”, “Tipo assim”;
- Não tossir, bocejar, espirrar ao telefone;
- Não fale no diminutivo: “Descontinho”, “Parcelinha”, “valorzinho”, “Só um minutinho”;  
Substitua por: “Só um momento, vou verificar”, “Parcela”, “Valor”.
- Nunca falar que o sistema está lento, ou o sistema caiu.  
Substitua por: Senhor (a) “.....”, o sistema está inoperante no momento, aguarde por favor;
- Evite intimidade: “Meu querido (a)”, “meu amor”, “meu anjo”, “meu bem”, “meu chuchu”, “minha flor”, “fofinho (a)”, “florzinha”, “coração”;
- Evite os verbos condicionais no tempo passado: “Eu gostaria de...”, “Eu precisava de...”, “Eu poderia...”.
- Estes verbos induzem o cliente a pensar que a solicitação será negada ou feita com má vontade. Transmite uma imagem de incerteza e insegurança.  
Utilize no lugar: “Eu quero...”, “Eu posso...”, “Eu vou fazer...”, “Eu preciso...”;



- Não use expressões imprecisas: “Acho que...”, “Não tenho certeza...”, “Penso que...”.
- Você transmite maior segurança quando utiliza: “Acredito que...”, “Com certeza...”, “Sei que...”, “Assim que...”;
- Não use gerúndio: “vou estar registrando”, “vou estar verificando”, “vou estar solicitando”;
- Evite palavras negativas: “O (a) Senhor (a) não tem interesse em formalizar um refinanciamento?”.
- Seja sempre positivo (a) e utilize: “O (a) Senhor (a) tem interesse em formalizar um refinanciamento?”.

Fonte: Manual de atendimento.

**Com o foco na recuperação dos valores, utilize as dicas abaixo para a negociação com o cliente.**

- Informe quanto ao nome incluso nos Órgãos de Proteção ao Crédito;
- Informe quanto aos encargos cobrados decorrentes do atraso, que são atualizados diariamente;
- Demonstre empatia<sup>2</sup> diante do problema do cliente, propondo alternativas para a solução de sua situação.

Fonte: Alinhamento de procedimentos.

**OBSERVE SEMPRE:** Utilize um tom de voz adequado, fale naturalmente. Tenha objetividade e clareza nas informações e nas solicitações para o cliente. Você pode demonstrar ser atencioso (a) sem se mostrar servil. E isso além da Qualidade, garante maior sucesso em sua negociação.

Fonte: Manual de atendimento.



<sup>2</sup> Empatia - Psicologia e Filosofia Faculdade de perceber de que modo uma pessoa pensa ou sente.



## 6 IMPORTANCIA DO USO CORRETO DA VOZ



A voz é a principal ferramenta de trabalho do operador de cobrança e para mantê-la cuidada, atente-se para as dicas abaixo.

- 1º. Beba de 8 a 10 copos de água ao longo do dia para manter-se hidratado;
- 2º. Evite alimentos pesados, principalmente, antes de usar sua voz de forma mais intensiva;
- 3º. Cuide de sua voz quando estiver em condições de saúde debilitadas, como por exemplo, gripado (a), resfriado (a) ou durante uma crise alérgica (respiratória);
- 4º. Desperte sua atenção para não falar alto ou muito alto;
- 5º. Não grite;
- 6º. Evite falar muito e de forma rápida;
- 7º. Evite falar enquanto faz exercícios físicos ou carrega peso;
- 8º. Articule bem as palavras ao falar;
- 9º. Evite realizar competição sonora, falando muito em ambientes ruidosos;
- 10º. Melhore sua atenção e percepção para as sensações corporais de esforço vocal e procure evitar realizá-lo;
- 11º. Comunique-se com movimentos livres, use todo o seu corpo como um coadjuvante de auxílio na transmissão de sua mensagem;
- 12º. Use roupas confortáveis, que não apertem a região do pescoço, do tórax e abdômen;
- 13º. Evite ambientes poluídos com fumaça, pouca ventilação, poeira ou mofo;
- 14º. Procure evitar expor-se a choques térmicos de temperatura;
- 15º. Realize repouso vocal após o uso intensivo de sua voz;
- 16º. Não faça uso de automedicação;

Fonte: Dicas preventivas para um bom uso da voz

Procure ser claro e objetivo ao conversar com um cliente. Não grite, ele pode assustar-se, nem fale muito baixo, ele pode achar que você não quer atendê-lo. Tenha um tom de voz agradável e claro.



## 7 DICAS DE USO E IMPORTÂNCIA DA ARGUMENTAÇÃO E EDUCAÇÃO

Verifique se está utilizando dos meios de argumentação tais como: juros, SPC/Serasa, benefícios e descontos.

A argumentação é a peça chave para o fechamento de uma boa negociação, deverá convencer o cliente de que sua oferta é a melhor solução financeira naquele momento. É preciso saber vender o seu produto (financiamento/pagamento a vista/entrada/data da promessa). Cabe aqui contornar as objeções que aparecerem no caminho – apresente ao cliente as conseqüências do atraso e as vantagens da regularização de sua pendência.

- Mostre a importância do pagamento;
- Venda a regularização, informe sobre juros, restritivos, bloqueio das linhas de credito.

### ➤ Atitudes de um bom negociador

- Mostre segurança em suas argumentações;
- Tenha conhecimento sobre o que está falando;
- Seja firme e objetivo;
- Trate o cliente com educação (se o cliente estiver gritando, deixe-o falar e no final fale em tom de voz baixo, automaticamente ele baixará sua voz);
- Não deixe o cliente dominar a conversa;
- Não use gírias;
- Jamais destrata o cliente;
- Gritar é totalmente desnecessário;
- Trabalhe em equipe;
- Não leve o atendimento para o lado pessoal;
- Detecte o estresse e previna-o;
- Vise à satisfação do cliente e não apenas um Serviço. O bom operador jamais rebate objeções de Bate-pronto;
- Se for para discordar, primeiro concorde e depois contra-argunte; (entendo a situação, mas precisamos resolver o pagamento);
- Não comece as frases com NÃO. Não dê respostas prontas que soam como falsas e espantam;





- Ouça muito e pergunte o necessário, não se esquive de perguntas, mesmo que tenha que responder com outra pergunta;
- Demonstrar sempre empatia e autoconfiança;
- Tenha sorriso na voz. (a voz é nosso instrumento de trabalho e transmite o que estamos sentindo);
- Jamais desligue sem o consentimento do cliente;
- Identifique o perfil de cada cliente;
- Tenha clareza ao passar informações;
- Esclareça as dúvidas dos clientes (é importante, ganhará a credibilidade do mesmo mostrando que sabe o que está falando).

#### ► **Monitoria**

As observações abaixo fazem parte das principais necessidades identificadas pelo setor de Monitoria para a qualidade das ligações.

#### **Avaliação de contato efetivo:**

- Identificação Cadastral
  - Utilizar saudação padrão, identificando-se corretamente;
  - Confirmação positiva (dados cliente - cadastro).
- Fundamentação
  - Abordagem - informou ao cliente o motivo da ligação (informar valores, parcelas, períodos em atraso).
- Negociação
  - Posição para pagamento hoje;
  - Negociar o maior valor ou o máximo possível (parcial);
  - Contorno de objeções (restritivas ações diárias de cobrança...);
  - Sondagem;
  - Investigou o motivo do atraso;
  - Utilização do histórico;
  - Argumentação / condução do atendimento.
- Atendimento
  - Tom de voz / postura / cortesia / linguagem / etc.;
  - Atenção / concentração / calma / segurança;



- Utilizou todos os procedimentos corretamente;
- Preservou a imagem da empresa / produto;
- Objetividade;
- Manuseio do sistema;
- Domínio do produto.
- Fechamento
  - Reforçar o combinado;
  - Utilizar encerramento padrão.



#### **Avaliação de recado:**

- Recado
  - Utilizou saudação padrão e identificou-se corretamente;
  - Identificou o cliente corretamente;
  - Identificou terceiro (local de trabalho, residência, grau de parentesco);
  - Informou telefone e horário de atendimento;
  - Verificou o melhor horário para contato com o cliente;
  - Verificou outro telefone para contato com o cliente;
  - Confirmou o número anotado;
  - Enfatizou a importância do retorno;
  - Tom de voz / postura / cortesia / linguagem / etc.;
  - Utilizou todos os procedimentos corretamente;
  - Finalizou adequadamente.

Fonte: Planilha de Monitoria





## 8 AGRADECIMENTO

Este guia foi desenvolvido por profissionais de diversas áreas da empresa com base em análise do ambiente interno, materiais já existentes na empresa e pesquisas bibliográficas com o objetivo de criar um material de apoio contendo dicas que orientem o operador na excelência de seu atendimento.

Esperamos que você aproveite este material e que as informações contidas nele colaborem com o seu crescimento profissional.



## 9 REFERÊNCIAS

A arte de atender com excelência. Disponível em:

<<http://www.atendimentoaocliente.com.br/a-arte-de-atender-com-excelencia/>>.

Acesso em: 29/10/2011

Como falar melhor. Disponível em:

<<http://www.bestreader.com/port/txcomofalarmelhor.htm>>. Acesso em: 29 out. 2011

Dicas preventivas para um bom uso da voz. Disponível em:

<<http://lilarouge.multiply.com/reviews/item/3>>. Acesso em: 29 out. 2011

Dicionário Aurélio Online, Significado de palavras. Disponível em:

<<http://www.dicio.com.br/>>. Visita em: 10 nov. 2011

Ética no trabalho: indo além dos códigos de ética. Disponível em:

<<http://www.efetividade.net/2008/01/08/etica-no-trabalho-indo-alem-dos-codigos-de-etica/>>. Acesso em: 09/10/2011

KRISTIN, A. **Como encantar o cliente pelo telefone**. Serie Trabalho Eficaz. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995


### **Materiais disponibilizados pela empresa para uso:**

- Apostila Programa Qualidade em Recuperação de Crédito – Goeldner Consulting. Setor de Monitoria.
- Manual das Assessorias de Cobrança, Banco HSBC, versão 2011. Arquivo morto.
- Manual de Atendimento. Setor de Monitoria.
- Planilha de monitoria. Setor de Monitoria.
- Instrução de cobrança vexatória. Setor de Monitoria.
- Alinhamento de procedimentos. Setor de Monitoria.

Site do Planalto do Governo. **Código de defesa do Consumidor**. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm)>. Acesso em: 09/11/2011


WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM  
SECRETARIADO EXECUTIVO

**Tema:** Guia de Instrução de Trabalho:  
Operador de Cobrança


**Acadêmica:** Elaine Nunes

**Orientadora:** Eliana Maria leger



## Introdução

- Local de desenvolvimento do projeto




- Tema escolhido, motivo e estruturação

Relatório Implantação Projetos  
Multidisciplinares – Elaine Nunes

2

## Descrição do Ambiente

- Empresa Nova Gestões



**NOVAGESTÕES**  
Recuperação de Ativos

**VISÃO** Ser a melhor empresa recuperadora de ativos nos diversos segmentos do mercado, posicionando-se como destaque entre as demais empresas atuantes no ramo.

**MISSÃO** Recuperar ativos de forma ágil, confiável, flexível e eficaz, buscando a qualidade total nos contatos e atingir resultados satisfatórios para nossos clientes, dispondo, para tanto, de uma estrutura compatível com as exigências e peculiaridades do mercado.

Relatório Implantação Projetos  
Multidisciplinares – Elaine Nunes

3

## Descrição do Ambiente

- Sector de Implantação do Projeto



Relatório Implantação Projetos  
Multidisciplinares – Elaine Nunes

4

## Metodologia

- Pesquisa Exploratória;
- Pesquisa de Campo;
- Pesquisa Bibliográfica.



Relatório Implantação Projetos  
Multidisciplinares – Elaine Nunes

5

## Descrição das Atividades

- 1ª Etapa – Análise do ambiente;
- 2ª Etapa – Autorização para proposta da Cartilha;
- 3ª Etapa – Busca de dados para confecção da Cartilha;
- 4ª Etapa – Confecção da Cartilha;
- 5ª Etapa – Avaliação do Guia.



Relatório Implantação Projetos  
Multidisciplinares – Elaine Nunes

6

## 1ª Etapa – Análise do ambiente

- Atendimento ao cliente;
- Repasse de informações;
- Comportamento;



Relatório Implantação Projetos  
Multidisciplinares – Elaine Nunes

7

## 2ª Etapa – Autorização para proposta da Cartilha

- Reunião com a Diretoria;
- Identificação das necessidades;
- Apresentação dos benefícios.

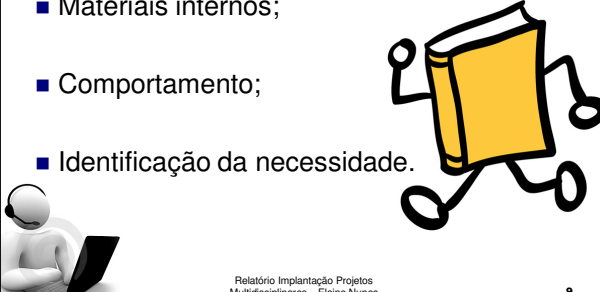


Relatório Implantação Projetos  
Multidisciplinares – Elaine Nunes

8

### 3ª Etapa – Busca de dados para Confecção da Cartilha

- Materiais internos;
- Comportamento;
- Identificação da necessidade.




Relatório Implantação Projetos Multidisciplinares – Elaine Nunes

9

### 4ª Etapa – Confecção da Cartilha

- Identificação das necessidades;
- Escolha da seqüência;
- Montagem da Cartilha;
- Produto final.

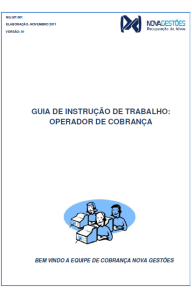


Relatório Implantação Projetos Multidisciplinares – Elaine Nunes

10

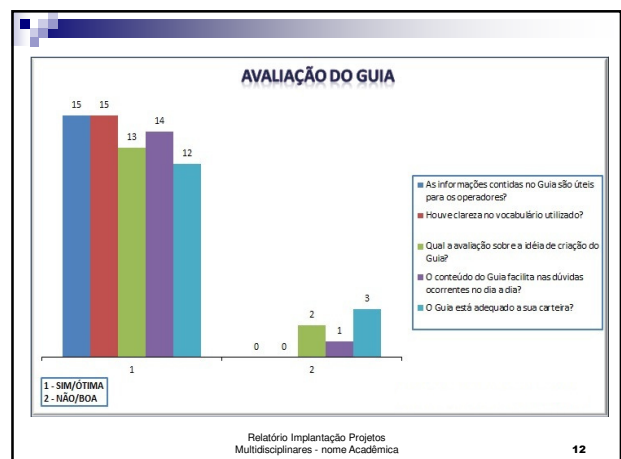
### 5ª Etapa – Avaliação do Guia

- Método avaliativo;
- Avaliadores;
- Resultado.



Relatório Implantação Projetos Multidisciplinares – Elaine Nunes

11



## Considerações Finais

- Crescimento Pessoal;
- Crescimento Profissional;
- Benefícios para a Empresa.



## Referências

- **Materiais da Empresa**
- Apostila Programa Qualidade em Recuperação de Crédito – Goeldner Consulting. Setor de Monitoria.
- Manual das Assessorias de Cobrança, Banco HSBC, versão 2011. Arquivo morto.
- Manual de Atendimento. Setor de Monitoria.
- Planilha de monitoria. Setor de Monitoria.
- Instrução de cobrança vexatória. Setor de Monitoria.
- Alinhamento de procedimentos. Setor de Monitoria.

## Referências

- **Bibliografia**
- KRISTIN, A. **Como encantar o cliente pelo telefone**. Serie Trabalho Eficaz. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995
- WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- Performance Research Associates. **Atendimento nota 10**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2008.
- ASSOCIAÇÃO DE NORMAS TÉCNICAS. **NRB 6023**. Informação de documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

## Referências

- **Sites**
- A arte de atender com excelência. Disponível em: <<http://www.atendimentoaocliente.com.br/a-arte-de-atender-com-excelencia/>>. Acesso em: 29/10/2011
- Como falar melhor. Disponível em: <<http://www.bestreader.com/port/bxcomofalarmelhor.htm>>. Acesso em: 29 out. 2011
- Dicas preventivas para um bom uso da voz. Disponível em: <<http://lilarouge.multiply.com/reviews/item/3>>. Acesso em: 29 out. 2011
- Dicionário Aurélio Online, Significado de palavras. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/>>. Visita em: 10 nov. 2011
- Ética no trabalho: indo além dos códigos de ética. Disponível em: <<http://www.efetividade.net/2008/01/08/etica-no-trabalho-indo-alem-dos-codigos-de-etica/>>. Acesso em: 09/10/2011