

Análise comportamental em cobrança de carteira de recebíveis imobiliários

Carine Vogel Dutra Telles¹

Igor Morais Vasconcelos²

Este artigo abordará como seria o uso de insights comportamentais para cobrança na carteira de recebíveis imobiliários da Companhia Imobiliária de Brasília - TERRACAP.

A TERRACAP é a instituição responsável por regularizar e alienar o patrimônio imobiliário da capital do país. Para executar sua missão, a empresa pública oferece financiamento para que pessoas físicas e jurídicas possam adquirir seus terrenos. O volume de financiamento impacta as receitas da Companhia e é uma questão que poderia ser avaliada por uma perspectiva comportamental.

Considerando que apenas a partir de 2012 a TERRACAP instituiu o uso de contratos com alienação fiduciária, ainda existe parte significativa de sua carteira de recebíveis com contratos sem garantias. Por esse motivo, a parte da carteira sem alienação fiduciária apresenta alto índice de inadimplência. Por meio das figuras 1, 2, 3, 4, 5 e 6, é possível verificar o resumo atualizado da carteira de recebíveis imobiliários da estatal.

Figura 1: Saldo a receber de contratos não suspensos.

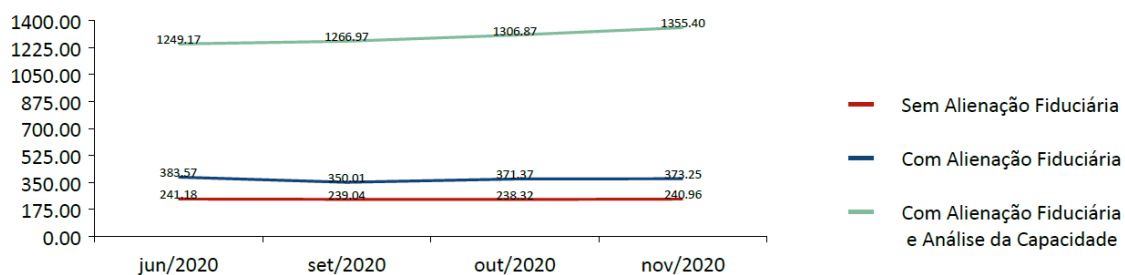
Garantia dos Contratos	Saldo a Receber (R\$) Não Suspensos				Evolução % no último mês	Evolução % em relação ao último trimestre	Proporção (%)
	jun/2020	set/2020	out/2020	nov/2020			
Com Alienação Fiduciária e Análise da Capacidade	1.249.165.341,11	1.266.966.692,38	1.306.869.415,13	1.355.401.314,97	3,71%	8,50%	68,82%
Com Alienação Fiduciária	383.571.253,69	350.013.898,04	371.372.881,48	373.252.145,05	0,51%	-2,69%	18,95%
Sem Alienação Fiduciária	241.175.353,17	239.044.556,20	238.317.272,67	240.963.271,78	1,11%	-0,09%	12,23%
Total	1.873.911.947,97	1.861.672.561,54	1.916.559.569,28	1.969.616.731,80	2,77%	5,11%	100,00%

Fonte: Relatório Geral da Carteira de Recebíveis – Novembro/2020 – disponível no processo SEI 00111-00012246/2017-79.

Figura 2: Saldo a receber de contratos não suspensos (gráfico).

¹ Graduada em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Católica Dom Bosco. Especialização em MBA Executivo em Finanças Corporativas e MBA Executivo em Gestão de Projetos pela Faculdade Unyleya. Mestra em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). E-mail: carinetelles@yahoo.com.br.

² Advogado, economista, mestre em Administração Pública e doutorando em Direito pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). E-mail: igormorais123@gmail.com.



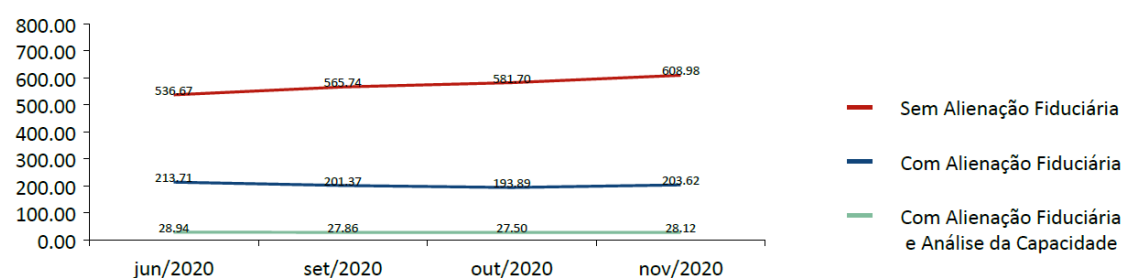
Fonte: Relatório Geral da Carteira de Recebíveis – Novembro/2020 – disponível no processo SEI 00111-00012246/2017-79.

Figura 3: Valores em atraso de contratos não suspensos.

Garantia dos Contratos	Valor em Atraso (R\$) Não Suspensos				Evolução % no último mês	Evolução % em relação ao último trimestre	Proporção (%)
	jun/2020	set/2020	out/2020	nov/2020			
Com Alienação Fiduciária e Análise da Capacidade	28.936.603,31	27.858.816,32	27.498.289,68	28.120.477,30	2,26%	-2,82%	3,34%
Com Alienação Fiduciária	213.709.086,01	201.365.724,48	193.892.305,38	203.621.412,44	5,02%	-4,72%	24,22%
Sem Alienação Fiduciária	536.674.567,86	565.737.080,63	581.697.707,99	608.981.736,42	4,69%	13,47%	72,44%
Total	779.320.257,18	786.722.448,33	803.088.303,05	840.723.626,16	4,69%	7,88%	100,00%

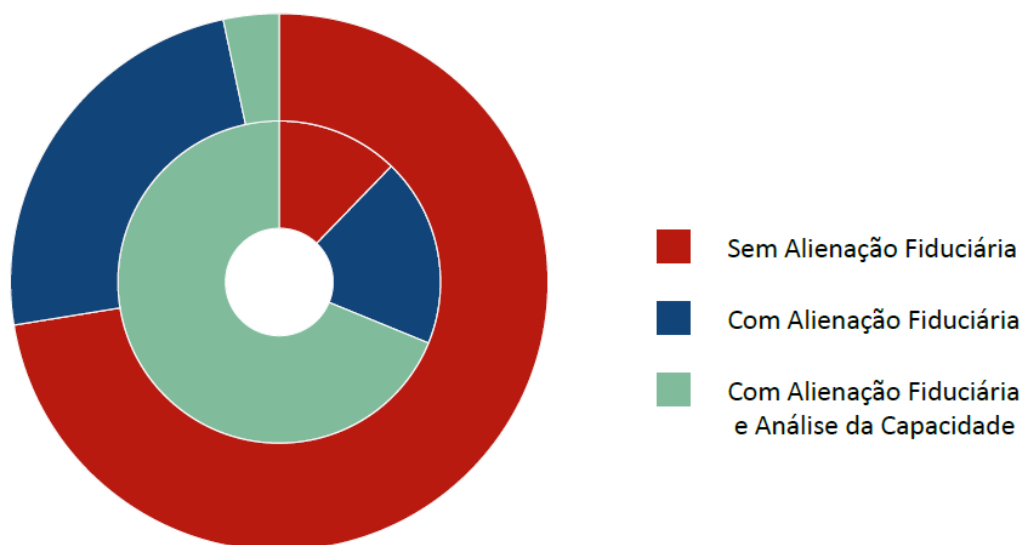
Fonte: Relatório Geral da Carteira de Recebíveis – Novembro/2020 – disponível no processo SEI 00111-00012246/2017-79.

Figura 4: Valores em atraso de contratos não suspensos (gráfico).



Fonte: Relatório Geral da Carteira de Recebíveis – Novembro/2020 – disponível no processo SEI 00111-00012246/2017-79.

Figura 5: Comparação por saldo a receber (gráfico interno) e por valor em atraso dos contratos (gráfico externo)



Fonte: Relatório Geral da Carteira de Recebíveis – Novembro/2020 – disponível no processo SEI 00111-00012246/2017-79.

Diagnóstico tradicional do problema

Um grande desafio para a maior parte das instituições é aumentar seu fluxo de caixa. Nesse sentido, implementar novas formas de cobrança de seus clientes seria imprescindível. No entanto, a TERRACAP carece de ações que potencializem as estratégias tradicionais já implementadas.

Segundo Campos Filho e Paiva (2017), o questionamento do modelo de racionalidade dos agentes propiciou estudos empíricos que mostraram as influências de fatores emocionais e sociais nas escolhas e nos comportamentos. Com isso, torna-se necessário complementar a abordagem tradicional sobre problemas ou políticas públicas com elementos da economia comportamental, a fim de se verificarem resultados mais efetivos em ações governamentais.

No caso analisado, o diagnóstico tradicional é que a TERRACAP necessita reforçar os meios coercitivos de cobrança de inadimplentes. Para isso, os contratos de venda de terrenos foram alterados para garantirem a alienação fiduciária. Dessa forma, em caso de inadimplência superior a 3 meses, a estatal pode retomar o imóvel, sem ser necessária uma medida judicial.

Adicionalmente, a TERRACAP está atuando em contratos mais antigos, em que não existia a cláusula de alienação fiduciária, a fim de buscar a solução judicial quando for possível.

Outra medida feita periodicamente são campanhas que reduzem multas ou juros para quem renegociar suas dívidas e o cliente voltar a ser adimplente.

Os resultados dessas medidas nem sempre atingem as expectativas. De um lado, para receber terrenos de volta ao patrimônio da Companhia, há incidência de diversos custos, tais como, pagamento de custas cartoriais e ITBI para transferir o imóvel e eventuais ressarcimentos ao comprador. Por outro lado, quando há um processo judicial, são perdidos muitos anos em custas judiciais e investimento em pessoal habilitado para acompanhar essas ações, o que não garante o retorno do patrimônio.

Ressalvamos que as abordagens tradicionais são necessárias. Entretanto, a complementação com abordagens comportamentais pode trazer resultados mais efetivos e com menor custo.

Um problema visualizado na abordagem tradicional é que a TERRACAP está agindo de forma reativa. Incentivos reativos e coercitivos, como, por exemplo, multas, juros, ações judiciais e ameaças de retomada dos imóveis não são suficientes para alcançar o efeito esperado pela Companhia. Dessa maneira, há a possibilidade de novos meios que fortaleçam uma cultura de adimplência com a verificação de insights comportamentais.

Verificam-se alguns pontos que poderiam ser melhorados no modelo atual:

- a) a política de cobrança não abrange todos os clientes;
- b) não existe aplicativo de celular integrado com o sistema de cobrança interno;
- c) não é feito tratamento diferenciado para os maiores devedores, os quais representam a maior parte da carteira de recebíveis;
- d) utilização de cartas de cobrança apenas coercitivas;
- e) somente há incentivo financeiro para os inadimplentes;
- f) faltam incentivos proativos para clientes adimplentes.

Elementos comportamentais não considerados no diagnóstico tradicional

A fim de aumentar a eficiência e a efetividade das atividades de cobrança na TERRACAP, analisaremos quais elementos comportamentais poderiam ser incorporados no processo de trabalho da Companhia.

De acordo com o relatório MINDSPACE (Dolan e outros, 2010), alguns pontos podem influenciar o comportamento humano, tais como, identificar quem é o mensageiro, quais incentivos são usados, quais normas sociais são verificadas, a tendência pela opção padrão (default), ressaltar o que interessa ao público-alvo, quais são as primeiras impressões, além de avaliar compromissos públicos, emoções e ego.

Os elementos comportamentais não considerados no diagnóstico atual da TERRACAP é que os clientes podem ter racionalidade e atenção limitadas, escassez de tempo, falta de incentivos, podem optar pelo viés da inércia e são avaliados como quem não cumpre com os compromissos pela influência do contexto e evitam escolhas complexas.

Os clientes podem não ter tempo o suficiente para ir à TERRACAP e renegociar suas dívidas. Dessa maneira, eles tendem à inércia e à procrastinação, já que não há alternativas simples para estarem adimplentes. Além disso, seria uma escolha complexa, tendo em vista que há a necessidade de ler longos contratos e cláusulas que demandam maior conhecimento, a fim de tomar alguma decisão que necessitaria de racionalidade e muita atenção.

A influência do contexto também afasta os clientes pela busca da renegociação, na medida em que, no país, há uma alta taxa de inadimplência. Com isso, esses clientes agem sem culpa, ao pensarem que muitos outros também estão devendo à TERRACAP e não se motivam a pagar, além de saberem que periodicamente a Companhia oferece incentivos por meio de campanhas para aqueles que estão inadimplentes.

Proposta de intervenção enriquecida pela perspectiva comportamental

Ao incorporar elementos de insights comportamentais no modelo de cobrança da TERRACAP, seria possível aprimorar os serviços oferecidos e obter resultados diferenciados para a Companhia.

Pode-se observar que as melhores soluções para o caso analisado envolveriam simplificação, incentivos, priming, lembretes e compromissos, modelos mentais, emoção, saliência, ego e default.

As opções que poderiam demonstrar um efeito positivo na TERRACAP seriam:

- a) cobrança por meio de aplicativo para clientes com dívidas menores;
- b) cobrança personalizada para maiores devedores que ainda tivessem em cobrança administrativa;
- c) gamificação para fidelização dos adimplentes;
- d) uso de técnicas de economia comportamental na formulação dos textos das cartas de cobrança, com implementação de nudges de feedback que mostrem o desempenho comparativo entre clientes.

Cobrança digital

A TERRACAP necessitaria despende um alto custo para manter uma estrutura de cobrança a todos os clientes existentes. Por esse motivo, é priorizado o atendimento a alguns clientes que buscam o serviço presencial, o que demanda tempo e esforço para atingir resultados significativos. Nesse sentido, a utilização de tecnologia poderia potencializar a abrangência de cobrança a toda a carteira de recebíveis.

Seria necessário que a TERRACAP adaptasse seu aplicativo atual, a fim de inserir o meio de cobrança principal pelo celular. Essa transição para o uso do aplicativo poderia ser progressiva, a fim de migrar toda a carteira de cobrança para esse meio de comunicação. Com isso, o cliente precisaria acessar o aplicativo para baixar seus boletos e verificar sua situação financeira.

Percebe-se que aplicativos são o meio de comunicação mais diretos em um período em que a informação necessita ser mais dinâmica para atingir sua finalidade. O uso de simplificação propicia a negociação em alta escala e sem muita dificuldade, pois é possível fazer uso de defaults. Dessa forma, o aplicativo poderia exibir avisos de renegociação facilitada, e, caso o cliente não quisesse, deveria abrir o aplicativo e clicar em “não tenho interesse”. O próprio software já faria os cálculos e enviaria os boletos com os novos valores. Essa abordagem favorece a Companhia, porque os clientes preferem optar pela alternativa mais fácil e continuar na inércia.

O aplicativo também poderia ser usado para envio de lembretes, alertando o cliente quando o boleto estivesse próximo do vencimento e sobre os valores a serem pagos com descontos de antecipação. Os lembretes otimizam o tempo do cliente, já que se programar demanda esforço. Com isso, a própria Companhia lembraria o cliente e poderia, inclusive, oferecer opções para manter o pagamento em débito automático.

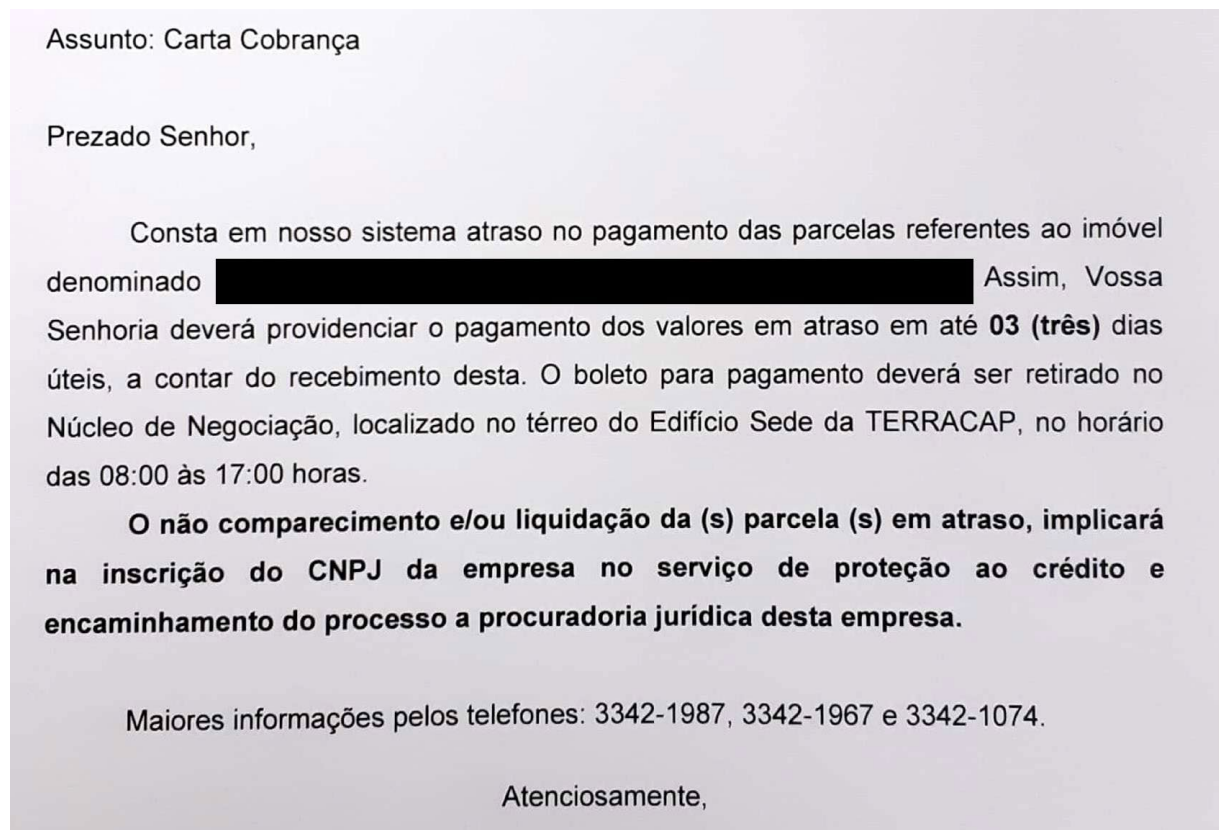
Uma opção interessante a ser implementada seria a função de gamificação para os clientes. Essa ideia usa incentivos, saliência e priming para destacar que o cliente poderia ganhar pontos ao pagar em dia, pagar adiantado ou fazer renegociação. Dessa maneira, apareceriam os pontos coloridos na tela do celular para chamar a atenção que o cliente está ganhando ao manter suas obrigações em dia. Essa estratégia, além de fidelizar e beneficiar os clientes adimplentes, incentiva os inadimplentes a quererem ser

favorecidos com essas ações, o que estimula as pessoas pelo ego ao se compararem com outros clientes.

Outro ponto de destaque que pode ser implementado tanto pelo aplicativo quanto por e-mail ou por cartas é o uso de nudges de feedback. Esse método permite mostrar o grau de adimplência ou inadimplência do cliente em comparação com os demais clientes. A abordagem busca revelar práticas de saliência, priming e emoção, ao destacar gráficos coloridos que evidenciam o desempenho do cliente em relação aos clientes da carteira que sejam similares a ele.

Percebe-se pelas Figuras 6 e 7 que a TERRACAP busca soluções coercitivas para forçar o pagamento de inadimplentes, o que, na atualidade, apresenta resultado limitado. Nesse sentido, é possível verificar o grande potencial de ações que influenciam o comportamento, na medida em que os novos clientes teriam vantagens ao começar seu relacionamento com o aplicativo. Essa prática influenciaria os antigos clientes a buscarem esses benefícios, a fim de não ficarem em desvantagem comparativa.

Figura 6: Modelo de Carta de Cobrança da TERRACAP.



Fonte: documento interno da TERRACAP.

Figura 7: Modelo de Carta de Cobrança da TERRACAP.

Prezado(a) Cliente,

Informamos que até a data de emissão desta notificação não identificamos o pagamento da (s) parcela (s) referente ao débito do imóvel denominado: [REDACTED]

Assim, Vossa Senhoria deverá providenciar o pagamento em até 05 (cinco) dias, a contar do recebimento desta.

O boleto para pagamento poderá ser emitido das seguintes formas:

- Via internet, no seguinte link: <http://www.terracap.df.gov.br/servicos/2-via-carne-e-declaracao>, bastando digitar o número da Alienação (informado no título desta notificação) seguido do CPF ou CNPJ do titular do imóvel;
- Solicitado no NÚCLEO DE NEGOCIAÇÃO- NUNEG pelos telefones (61) 3342-1074/3342-1967, de segunda a sexta das 08:00 às 18:00 horas;
- Retirado pessoalmente no NUNEG, localizado no térreo do Edifício Sede da TERRACAP, de segunda a sexta, no horário das 08:00 às 18:00 horas.

A não liquidação/renegociação da(s) parcela (s) em atraso, implicará na imediata inscrição do nome no Serviço de proteção ao crédito e conforme a garantia do seu contrato, encaminhamento dos autos para a consolidação da propriedade e/ou a cobrança/rescisão judicial do contrato.

Conheça o TERRAFLEX, o novo programa de renegociação de débitos da TERRACAP!

Prazo maior para pagar. Tranquilidade Maior para viver. Compareça à TERRACAP e regularize sua situação.

OBS.: Caso já tenha efetuado o pagamento, favor desconsiderar esta notificação.

Atenciosamente,

Fonte: documento interno da TERRACAP.

Cobrança personalizada

Da mesma forma que os pequenos devedores, os grandes devedores teriam acesso ao aplicativo da TERRACAP para o relacionamento pós-venda. No entanto, nesses casos, seria recomendável atrair os maiores devedores para serem atendidos de forma personalizada e, de preferência, pessoalmente na Companhia. Assim que o cliente clicasse no aplicativo para renegociar, ele seria direcionado para marcar um horário presencial ou por videoconferência.

Como o caso de maiores devedores demanda maior atenção, o cliente teria um tratamento especial em uma sala que pudesse deixá-lo mais confortável, com músicas calmas e imagens positivas. Dessa forma, seria possível estimular modelos mentais, ao categorizá-lo em uma “lista VIP”.

Essa forma de categorização remete à divisão de Pareto, pois 20% dos devedores, atualmente, correspondem a 84% da dívida da TERRACAP que ainda não foi cobrada judicialmente. Desse modo, demanda-se a priorização no atendimento dos clientes com esse perfil, a fim de trazer melhores resultados financeiros para a Companhia.

Conclusão

Pode-se compreender que a economia comportamental é uma ferramenta extremamente relevante no processo de cobrança. A perspectiva comportamental mostra que é possível obter melhores resultados apenas pela mudança de abordagem, o que permite, inclusive, maior impacto do que ações baseadas apenas em incentivos financeiros.

Estudos realizados na Inglaterra (Hallsworth e outros, 2017) demonstram que frases descritivas são consideradas mais efetivas em contextos de cobrança do que frases coercitivas. Como é interesse da Companhia não ter que retomar o imóvel, pois isso demanda um trâmite custoso, seria melhor tornar o devedor adimplente do que rescindir o contrato.

Pode-se entender que o uso de simplificação poderia ter um efeito significativo na cobrança, pois a adequação de facilidades contribuiria para que os clientes preferissem renegociar suas dívidas. O uso de priming também pode ser uma alternativa viável, se aliado a outros métodos, na medida em que a exposição a estímulos, preferencialmente visuais, poderia favorecer a vontade de um cliente alterar seu comportamento. Adicionalmente, o default como opção de renegociar a dívida motivaria os clientes a voltarem a pagar seus compromissos com a TERRACAP, sem precisar despender muito tempo com renegociação presencial.

Lembretes e compromissos tendem a auxiliar mecanismos de cobranças, especialmente se aliados a saliências. É necessário habilitar alertas sobre a data de pagamento, a fim de induzir o pagamento em dia. O resultado pode ser melhor se a mensagem tiver um grande destaque, de forma mais objetiva possível.

O uso de emoção e ego podem enfatizar o quanto o cliente pode melhorar para estar equiparado a seus pares. Com isso, busca-se passar mensagens para que o cliente se sinta motivado a estar em dia com suas obrigações. Em consonância com essa lógica, verificam-se os modelos mentais, os quais podem ser considerados estereótipos e categorias que influenciam o comportamento dos indivíduos.

Ressalta-se que o foco apenas nos clientes inadimplentes poderia estimular mais inadimplência em clientes que pagam em dia, visto que somente os inadimplentes teriam os benefícios. Por esse motivo, esse estudo busca soluções que também fidelizem e satisfaçam os clientes adimplentes, a fim de que eles não se tornem devedores.

Com os estímulos corretos, o sistema de cobrança da TERRACAP poderia tornar-se mais moderno e, ao mesmo tempo, mais efetivo.

Referências

ÁVILA, F.; BIANCHI, A. M. (Org.). Guia de economia comportamental e experimental. Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Economiacomportamental.org, 2015.

CAMPOS FILHO, A. C.; PAIVA, L. H. IDP – Comportamento Humano e o Desenho de Políticas Públicas 2019-1: Aula 7 Simplesmente.pptx 2019. 82 slides.

CAMPOS FILHO, A. C.; PAIVA, L. H. Insights comportamentais e políticas de superação da pobreza. 2017. Disponível em: http://www.ipc-undp.org/pub/port/PRB60PT_Insights_comportamentais_politicas_de_superacao_da_pobreza.pdf. Acesso em: 16 jun. 2019.

DOLAN, P.; HALLSWORTH, M.; HALPERN, D.; KING, D.; VLAEV, I. MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy. Institute for Government and the Cabinet Office, 2010. Disponível em: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2019.

HALLSWORTH, M.; LIST, J. A.; METCALFE, R. D.; VLAEV, I. The behavioralist as tax collector: Using natural field experiments to enhance tax compliance. Journal of Public Economics, Volume 148, 2017.

TERRACAP. Processo SEI nº 00111-00012246/2017-79. Acesso em: 06 dez. 2020.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. New York: Penguin Books, 2009.