

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**O IMPACTO DA ÉTICA NA DIMINUIÇÃO DA INADIMPLÊNCIA: Estudo de  
caso na empresa Cedro Madeireira Ltda**

**Mariana de Castro Barcelos Dias\***  
**Ícaro Trindade Carvalho\*\***

**RESUMO**

O presente artigo, de natureza aplicada, tem como objetivo principal expor a importância da ética e seus benefícios dentro de uma organização quando adotada pelos colaboradores em busca de um diferencial para administrar suas finanças, administrar seus clientes e assim minimizar alguns problemas do dia a dia de uma empresa, diante disso é possível fazer os seguintes questionamentos: quais os impactos do comportamento ético na redução da inadimplência? Qual a postura esperada dos gestores que necessitam lidar com clientes inadimplentes? O artigo leva o debate para esta esfera e sugere caminhos para melhorias em todo o processo. Para isso, procurou-se investigar o comportamento de algumas empresas por meio de uma abordagem qualitativa e da utilização de entrevistas estruturadas, buscando identificar possíveis falhas e solucioná-las.

Palavras-chave: Ética. Empresa. Inadimplência.

---

\*Graduanda em administração na faculdade Doctum de João Monlevade; maria-na\_castro\_58@hotmail.com

\*\*Professor orientador. Mestre em Extensão Rural; icarotrindade@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Manter um comportamento ético e renunciar os valores morais na vida e nas organizações não parece uma tarefa simples. É necessário, cada dia mais, que os gestores mantenham uma postura íntegra, alicerçada em princípios morais, de modo a evitar problemas concernentes à falta de ética, que tanto contaminam a sociedade atual.

Entende-se que em tempos de globalização e alta concorrência manter uma postura ética consta como um diferencial para as empresas que assumem uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, transmitindo aos seus clientes uma imagem de compromisso, de honestidade e de transparência. Porém, tal postura não pode se restringir apenas à empresa, e sim, deve se estender também aos seus clientes.

Devido à alta concorrência, à instabilidade da economia, as altas taxas de desemprego, à facilidade de concessão de crédito, sem falar na influência da globalização, muitas empresas passaram por problemas financeiros nos últimos anos, na maioria das vezes, impulsionados pela inadimplência dos seus clientes que, por diversos motivos, não foram capazes de cumprir seus compromissos, levando essas empresas a recorrerem aos empréstimos bancários, arcando com altíssimas taxas de juros.

Esse problema possivelmente se torna mais grave nas empresas cujos profissionais demonstram dificuldade em efetuar cobranças, sobretudo pela insegurança acerca da correta aplicação dos princípios éticos na realização de tarefa pouco agradável e bastante delicada. Uma abordagem agressiva e humilhante pode abalar profundamente a relação da empresa com o seu cliente, demonstrando insensibilidade por parte do cobrador, gerando desconforto e prejudicando o desempenho da organização, que pode gerar uma referência negativa do seu cliente.

Em quaisquer situações, o comportamento ético não deveria ser deixado de lado, sua importância é de grande valia tanto nas organizações quanto na vida em geral. Nesse sentido, a adoção de uma postura ética tem se mostrado, cada dia mais, um diferencial nas organizações que mais do que administrar suas finanças, devem saber também administrar a suas relações com os seus clientes, mesmo quando estes deixam de ser vantajosos e lucrativos e tornam-se um problema.

Isso requer ainda mais competência e conhecimento dentre outros da legislação protetiva dos direitos do consumidor, como é o caso do Código de Proteção e Defesa do Consumidor, sancionado em 11 de setembro de 1990.

Dessa forma, objetivou-se, por meio deste estudo, discorrer sobre os impactos da ética na redução da inadimplência, destacando o quanto a adoção de valores morais nas empresas influencia a tomada de decisões, sobretudo quando se trata de um assunto tão polêmico e delicado que é submeter um cliente inadimplente a uma cobrança, que deve ser realizada com respeito humano e respeito à legislação vigente, tomando-se os devidos cuidados para não exceder os limites éticos, capazes de levar uma empresa ao topo ou ao fracasso e insucesso.

Com base nisso, nosso problema se concentra em: quais os impactos do comportamento ético na redução da inadimplência? Qual a postura esperada dos gestores que necessitam lidar com clientes inadimplentes?

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesse estudo, foi abordada a relevância do comportamento ético nas organizações e do quanto este pode inferir nos índices de inadimplência e no alcance dos objetivos gerenciais. Para tanto, trata-se do conceito de ética, moral e inadimplência e dos seus desdobramentos, com base em autores renomados no assunto em questão, tais como Massarutti (2003), Passos (2006), Paroski (2006), Veloso e Gebran (2013), entre outros.

### **2.1 Ética**

Segundo Medeiros (2016), o conceito da ética surgiu na Grécia e provém de *êthos* (com eta inicial) e *éthos* (com *épsilon*). O primeiro significado designa residência, moradia, habitação; já o segundo representa um conjunto de costumes normativos de um grupo, o caráter, seu modo de ser e de agir. Enquanto, o segundo significado foi integrado na Filosofia por Aristóteles, que utilizou o adjetivo *ethiké*, que ca-

racteriza um dado tipo de saber, podendo ser traduzido como o exercício das virtudes morais.

A ética é um elemento imprescindível em toda estrutura organizacional e pode ser definida como a excelência necessária ao andamento honesto e íntegro de toda empresa pública ou privada. Considerando que o homem é um ser social, que compartilha objetivos comuns com seus semelhantes, pode-se dizer que, cada dia mais que uma postura ética se torna necessária e relevante.

Quanto mais o tempo passa, mais se percebe o quanto as pessoas têm se tornado individualistas, o que leva o egocentrismo a permear na maioria das relações. A competitividade exacerbada e a necessidade de adquirir dinheiro fácil não importando sua origem demonstram claramente a urgência da adoção de valores morais e éticos em toda a sociedade. Com base nisso, estudar a ética se transformou no tema central de debates de grandes organizações, sejam elas públicas ou privadas, de juristas, religiosos, cidadãos e profissionais das mais variadas áreas (ROCHA, 2010).

### 2.1.1 Ética Pessoal

O homem vive em sociedade, compartilhando objetivos comuns com seus semelhantes. Tal relação acontece a partir de um esforço conjunto, de toda a comunidade, buscando benefícios coletivos. Somente por meio da integração social e da adoção de uma postura ética, torna-se possível concretizar as necessidades de saúde, segurança, moradia, alimentação, entre outros, de todas as pessoas, indistintamente.

De acordo com Agostini (1999), a ética é distinguida através do caráter crítico e reflexivo dos valores e normas que são utilizadas e essas características desenvolvem um importante papel nas relações entre pessoas.

Segundo Lisboa (1997), à medida que uma pessoa possui suas crenças e seus valores, ela cria seu próprio jeito de se comportar perante a sociedade. Sendo assim, as relações humanas são bastante dificultadas, por se basear em valores e comportamentos individuais.

Um comportamento ético está muito acima de quaisquer leis, normas ou regulamentos, sendo inerente ao ser humano e fazendo ou devendo fazer parte de sua conduta e personalidade. Nenhum código de ética, por mais completo que seja, consegue abranger todas as situações. Existem casos em que o discernimento, a capacidade de julgamento e o comportamento ético devem ser superiores a qualquer legislação vigente, necessitando partir do ser humano, enquanto conduta pessoal ou profissional. A ética geral sugere que todos cumpram suas obrigações e deveres na convivência diária com as pessoas.

O objeto que a ética, enquanto disciplina filosófica se propõe definir e explicar, é a moralidade positiva, ou seja, o conjunto de regras de comportamento e forma de vida através das quais tende o homem a realizar um dos valores fundamentais de sua existência. Essas regras não têm permanecido idênticas em si mesmas, mas têm variado ao longo do tempo e em diferentes lugares do espaço. Apesar de sua diversidade, de suas contradições e incongruências, tais regras têm, sem embargo, uma aspiração comum, um mesmo sentido. Trata-se, em todo caso, de formas de vida e regras de conduta orientadas à realização do valor do bem. (GRANDE DICIONÁRIO LA-ROUSSE CULTURAL, 1999, p. 15).

A ética pode ser entendida como o conjunto de atitudes ou comportamentos de uma pessoa ou de um grupo de pessoas capazes de analisar os caminhos escolhidos para a realização de um objetivo comum, contando com a consciência e o discernimento necessários para mensurar as consequências e os reflexos de tais escolhas, com base em uma conduta espontânea e consciente dos indivíduos (BITTAR; ALMEIDA, 2006).

### 2.1.2 Ética nas Organizações

De acordo com Paroski (2006), o cenário criado pela globalização exigiu que o homem produzisse mais, demonstrando capacidade de ultrapassar metas cada vez mais difíceis de atingir, não importando o caminho traçado para o alcance desse objetivo. O indivíduo passou a ter grande importância, tomando conta da vida das pessoas, que se tornaram mais frias, mais insensíveis e capazes de desprezar seu semelhante, adotando um modelo de vida desprovido de valores éticos.

Essa nova postura mostra que a capacidade de criticar a realidade se perdeu ao longo dos anos, levando a prática da ética ao desuso, sobretudo pela falta de compreensão, explicação e debates sobre a importância de se viver uma realidade moral. A ética e a moral deveriam ser o norte das condutas e das ações do dia a dia, dos pensamentos e convicções e dos caminhos escolhidos (ROCHA, 2008).

Com base nisso, surge o questionamento acerca da adoção da ética nas relações de trabalho. O homem sempre questiona sua postura em uma dada situação e, na maioria das vezes, está exige transparência e serenidade. Nas empresas não é diferente, afinal, ao lidar com clientes, fornecedores e colaboradores, a postura ética é essencial.

Para Humberg (2006), a ética organizacional, no geral, se baseia no comportamento da empresa e seus colaboradores. Apesar de ser baseada em conceitos morais, a ética organizacional trata-se dos procedimentos do dia a dia e não apenas de conceitos filosóficos.

Segundo Veloso e Gebran (2013), é correto associar tanto o sucesso quanto o fracasso de uma empresa ao seu comportamento ético. Importante ressaltar que pessoas e organizações não podem mais optar – ou não – pela ética, afinal, esta postura se tornou uma questão de sobrevivência para todos, indistintamente.

## **2.2 Ética x Moral**

A ética exerce grande influência sobre a moral, que se baseia no conceito de certo e de errado, de justiça e injustiça, de bem e mal; em contrapartida, a ética estabelece normas gerais, capazes de favorecer uma convivência pacífica entre os membros de uma sociedade. A partir de tais afirmações, pode-se inferir que a ética é responsável pela investigação e pelo estudo da moral (LISBOA, 1997).

A palavra ética pode ser definida como um modo de ser; a moral, por sua vez, significa costumes e práticas comuns a convenções sociais. Pode-se dizer, a partir daí, que a ética é um modo reflexivo, capaz de analisar, criticar ou legitimar fundamentos e princípios que regem um determinado sistema moral (SILVA; SUNG, 2004).

A ética e a moral muitas vezes geram confusão por suas similaridades, porém se diferenciam em alguns aspectos importantes: a ética é o sinônimo da moral, no entanto, é reflexiva, analisando o que o ser humano deveria fazer, mas não o que ele faz; já a moral é normativa, fixando regras e costumes acumulados ao longo da vida. Ou seja, ética nada mais é do que um conjunto de valores, normas e princípios do comportamento humano, já a moral é a prática individual inspirada por esta união de costumes e valores éticos. Então moral e ética se encontram e se complementam, pois, nossas decisões morais são motivadas pelos valores éticos que normalmente construímos ao decorrer da nossa vida, com a criação que recebemos de nossos pais.

### **2.3 Ética x Inadimplência**

Segundo Aguilar (1996), uma empresa pode ser chamada de ética quando suas decisões e atividades são baseadas na busca contínua do respeito e da confiança de todos os envolvidos no processo organizacional (clientes, colaboradores, fornecedores, entre outros), estabelecendo um equilíbrio entre os interesses econômicos desta e os interesses de todas as pessoas que compõem essa empresa.

A empresa que valoriza uma postura ética demonstra através de atitudes o respeito pelas pessoas, além de incentivar o diálogo, promovendo os interesses e resguardando os direitos de todos os envolvidos nas atividades organizacionais, priorizando atitudes capazes de minimizar o risco de adoção de posturas impróprias e inadequadas. Conforme Passos (2006), a procura pela excelência ética não se baseia somente na abordagem ética, mas sim, no comportamento de cada indivíduo, seus pensamentos e seus atos, baseado sempre na verdade e no respeito mútuo.

Empresas que investem em uma gestão ética, sobretudo no que concerne às questões financeiras, necessitam pautar sua postura nos interesses coletivos (clientes, fornecedores e colaboradores). É preciso que seus gestores tenham em mente que no meio organizacional não basta apenas priorizar questões econômicas, mas, também e com igual relevância questões éticas, morais e sociais (ASHLEY, 2002).

Isso se aplica às questões concernentes à inadimplência que, em tempos de crise econômica, tornou-se perfeitamente possível de acontecer, levando em consi-

deração o aumento do número de desempregados no Brasil. A empresa necessita possuir a sensibilidade necessária para separar ética de prejuízo, sabendo abordar o seu cliente sem expô-lo a situações vexatórias e humilhantes, resguardando sua integridade moral e estando sempre aberta à negociação.

Srouf (2003), afirma que as empresas que possuem grande preocupação com sua imagem corporativa, sua reputação e a valorização de seu nome e marca, compõem um considerável grupo em que a ética ganha *status* relevante em suas estratégias.

Essa postura influenciará diretamente nos seus resultados e na imagem que será percebida pela sociedade, afinal, um cliente feliz leva uma empresa ao topo, podendo colocá-la em uma posição de destaque no seu ramo de atuação; da mesma forma, um cliente humilhado e insatisfeito é capaz de denegrir a imagem da empresa, criando uma impressão negativa desta no mercado.

Segundo dados da Agência Brasil (2017), o número de inadimplentes tem crescido assustadoramente nos últimos meses. O percentual de famílias inadimplentes ficou em 24,1% no mês de abril do ano de 2017. Pode-se dizer que este é o maior percentual registrado pela Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), desde o mês de setembro de 2016.

Esses números ressaltam a relevância das empresas se prepararem para lidar cada dia mais com o atraso de pagamento por parte de seus clientes que, em média, tem estendido suas dívidas por um período igual ou superior a 7 meses. Isso impacta diretamente nas finanças de uma organização, mas é preciso ter em mente o quanto a perda de um cliente, por falta de entendimento da empresa em relação à sua situação financeira, pode impactar. Talvez o desastre seja ainda maior, ocasionando em algo maior do que perda de dinheiro, que é a perda da confiança e das referências desse cliente.

Ressalta-se que o Código de Proteção e Defesa do Consumidor não se opõe a respeito das cobranças de dívidas, mas sim, à forma como está é realizada. O que está sujeito à punição é a forma abusiva e excessiva que uma empresa adota para cobrar o que tem direito de receber. “Na cobrança de débitos, o consumidor inadimplente não será exposto ao ridículo, nem será submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça”. (BRASIL, Artigo 42, 1990).

Massarutti (2003) afirma que “(...) a reflexão sobre a ética pode nos ajudar a compreender a crise que atravessa as sociedades hoje e a propor alternativas para



elas (...). A conduta ética é de suma importância dentro das organizações e na sociedade, pois, além dela proporcionar excelentes resultados ela também influencia na relação empresa x clientes, sejam eles inadimplentes ou não.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A empresa Cedro Madeireira Ltda. iniciou suas atividades no mercado de João Monlevade no ano de 1986, a partir de uma atitude empreendedora do senhor Nívio Barcelos Dias e do seu pai, o senhor Helvécio Severino Dias, que criaram uma pequena fábrica de móveis e embalagens industriais.

Desde sua criação, a empresa está situada na Rua Floresta, nº 316, B: São Jorge, João Monlevade – MG, estando inscrita sob o CNPJ nº 65.244.188/0001-69. Com o passar do tempo, a empresa cresceu e se solidificou no mercado monlevadense e, atualmente, conta com doze colaboradores e, em média, nove equipamentos e máquinas.

No mês de janeiro do ano de 2013, a Cedro Madeireira abriu uma filial, situada na Avenida Armando Fajardo, nº 3888, bairro Cruzeiro Celeste, também na cidade de João Monlevade. A abertura desse novo empreendimento teve como objetivo atender um número ainda maior de clientes e, para isso, foi adquirido um equipamento moderno, de alta qualidade e mais oito funcionários foram contratados, de modo a atender à crescente demanda.

A Cedro Madeireira se enquadra na denominação de microempresa, segundo dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) considerando sua receita bruta anual, que tem valor médio de R\$2,4 milhões (dois milhões e quatrocentos mil reais). Os serviços oferecidos pela empresa são bastante diversificados, e vão desde a venda de telhas e madeiras para construção de telhados até a fabricação e a reforma de móveis em geral.

A missão da empresa envolve a busca incessante pela evolução gerencial e pela melhoria dos serviços prestados, atendendo aos anseios dos clientes, fornecedores e colaboradores, sem abrir mão da sua responsabilidade socioambiental.

No que concerne à visão, a empresa busca estar entre as melhores empresas da região do Médio Piracicaba no seu ramo de atuação, podendo contar com o re-

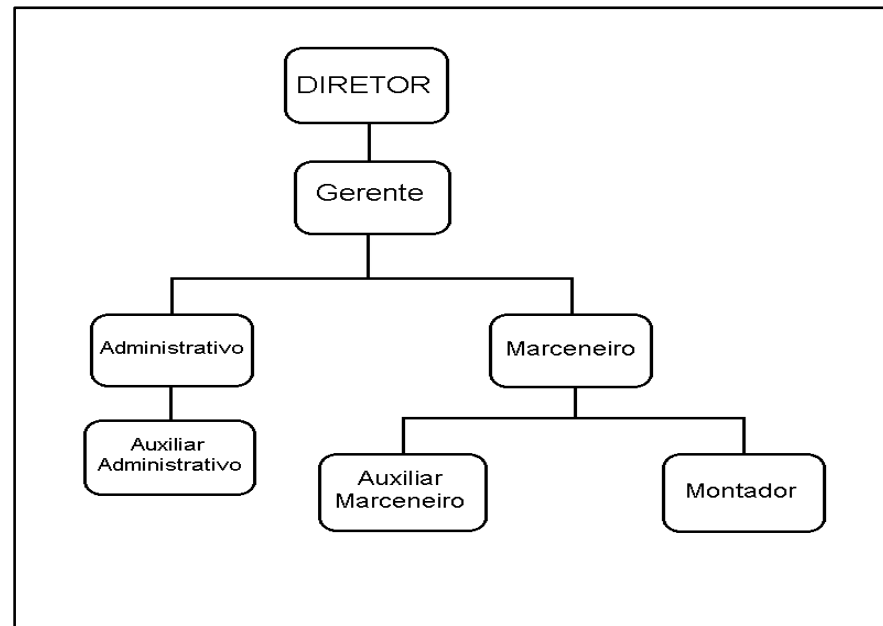
conhecimento dos clientes, sobretudo pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos e pelo atendimento de excelência prestado, sempre pautado em uma postura ética e moral. A empresa também visa oferecer boas condições de trabalho para os seus colaboradores, além de capacitação constante e salário justo.

Figura 1- Fachada da Empresa Cedro Madeireira



Fonte: Pesquisa aplicada (2017).

Figura 2- Organograma da Empresa



Fonte: Pesquisa aplicada (2017).

Atualmente a Cedro Madeireira é dividida em setores como o administrativo, que coordena e fiscaliza os outros setores fornecendo dados para a tomada de decisões junto com o diretor e o gerente, o financeiro que trabalha junto com o auxiliar administrativo controlando os investimentos, os riscos e efetuando cobranças mantendo contato com clientes inadimplentes, registrando os clientes nos órgãos de proteção ao crédito e quando necessário providenciando as ações extrajudiciais de cobrança e o setor operacional onde trabalha o marceneiro o auxiliar e o montador, que juntos são responsáveis por administrar o processo de produção em geral.

#### 4 METODOLOGIA

Segundo Vergara (2004), o método é uma forma lógica de se pensar, de modo a que possa se chegar a um determinado objetivo; qualquer pesquisa que vise ter uma boa fundamentação necessita de um projeto bem elaborado para orientá-la. Importante ressaltar que um bom projeto não é capaz de garantir o sucesso de uma investigação, mas, certamente é capaz de prevenir e evitar um fracasso.

Por meio da adoção de uma metodologia adequada, é possível atingir um objetivo previamente traçado, considerando-se que a metodologia é composta por um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos que, se bem utilizados, são perfeitamente capazes de produzir conhecimento.

A pesquisa adotada nesse projeto caracteriza-se como aplicada e de cunho exploratório e, sobretudo, por este método permitir uma maior proximidade entre o pesquisador, o tema e o público-alvo da pesquisa, assumindo a forma de um estudo de caso que será realizado também com base em pesquisa bibliográfica.

Quanto à abordagem, essa pesquisa tem caráter qualitativo, pois conforme Pradanov e Freitas (2013), esta não se caracteriza em dados estatísticos, podendo utilizar apenas a pesquisa de campo como parâmetro para validar os dados coletados.

A pesquisa exploratória possui a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores, proporcionando maior conhecimento para o pesquisador (GIL, 2002).

Como esta pesquisa possibilitou uma maior proximidade entre o pesquisador e o tema pesquisado pelo fato do mesmo ser pouco conhecido e analisado, é importante iniciar um processo de investigação procurando aperfeiçoar ideias e em seguida levantar hipóteses para descobrir as reais razões para tais acontecimentos dentro do estudo de caso.

A técnica utilizada na pesquisa foi um estudo de caso que, segundo Gil (2002), é uma pesquisa que consiste em um estudo profundo de um ou mais objetos, onde se tem um detalhamento do conhecimento proposto.

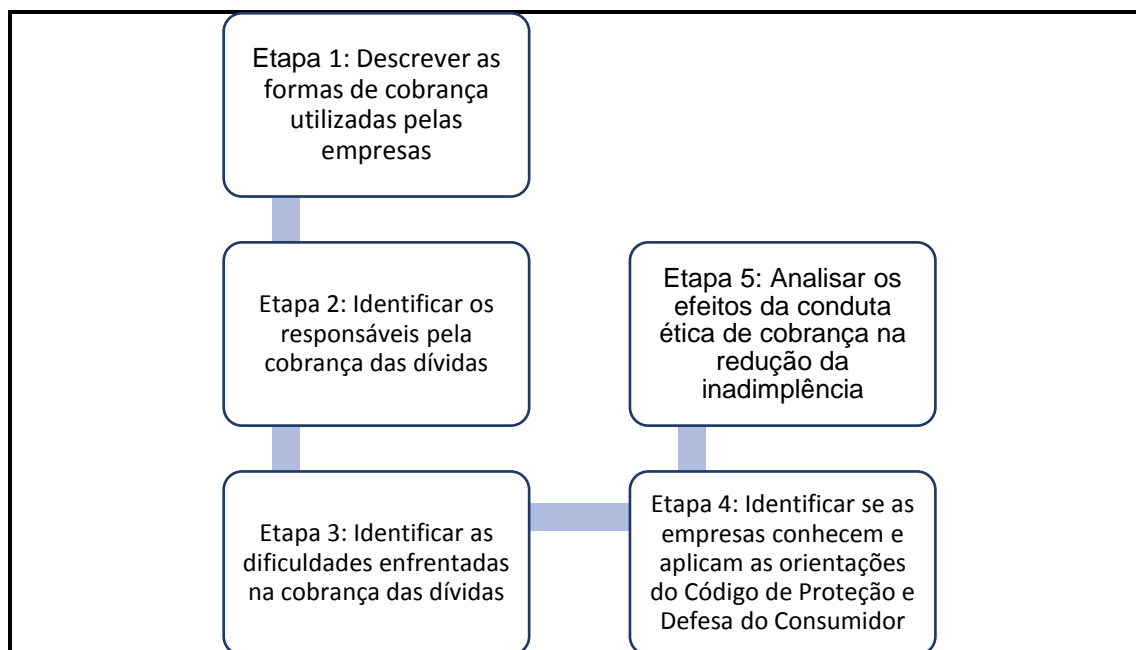
No que concerne à pesquisa bibliográfica, esta tem como objetivo justificar e fundamentar uma pesquisa com base em citações de autores renomados em um dado assunto, direcionando a busca pela solução de possíveis divergências e dúvidas. Neste estudo, a pesquisa bibliográfica realizou-se por meio do acesso a publicações constantes em livros, revistas e sites, tendo como tema “O Impacto da Ética na Diminuição da Inadimplência”.

Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista estruturada direcionada para seis empresas com intuito de conhecer os comportamentos. Os dados passaram por uma análise, para melhor compreensão e utilização das informações obtidas.

#### **4.1 Operacionalização da pesquisa**

Para auxiliar na análise e apresentação dos dados coletados nas seis empresas, utilizou-se a operacionalização da pesquisa (Figura 3), que representa o desdobramento da análise desse estudo de caso em partes.

Figura 3- Operacionalização da pesquisa



Fonte: Pesquisa aplicada (2017).

## 5 ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DE DADOS

Para a realização do levantamento e da análise dos impactos gerados, na empresa Cedro Madeireira, pelo comportamento ético na redução da inadimplência, aplicou-se uma entrevista estruturada, não só nesta empresa, mas também, em outras cinco empresas pertencentes à indústria madeireira, ou seja, que realizam algumas das fases desde o processamento da madeira bruta até a sua transformação em produto final.

A aplicação das entrevistas nas outras cinco empresas teve como finalidade possibilitar a realização de um comparativo entre estas e a Cedro Madeireira, que permitisse identificar os efeitos da aplicação dos preceitos éticos, ou a ausência desses, sobre a maneira como o relacionamento com os inadimplentes é tratado no

ambiente organizacional. Entre as cinco empresas entrevistadas estão duas madeireiras, duas lojas de móveis e uma serraria.

O Quadro 1 abaixo apresenta e relaciona as empresas entrevistadas, os funcionários entrevistados em cada empresa e maneira como foram realizadas as entrevistas:

Quadro 1- Empresas entrevistadas

<b>Empresas entrevistadas</b>	<b>Pessoas entrevistadas</b>	<b>Meio utilizado</b>
<b>A</b>	Diza	Telefone
<b>Cedro Madeireira</b>	Rosimeire	Presencial
<b>B</b>	Otávio Henrique Braga	Telefone
<b>C</b>	Maria dos Santos Machado	Telefone
<b>D</b>	Mara Júnia	Telefone
<b>E</b>	José Carlos	E-mail

Fonte: Pesquisa aplicada (2017).

As seis entrevistas foram realizadas entre os dias 2 e 6 de outubro de 2017, sendo que a duração média de cada uma foi de aproximadamente oito minutos. Os entrevistados responderam na ocasião a treze perguntas relacionadas a ética e a inadimplência.

### **5.1 Formas de cobrança utilizadas pelas empresas**

As seis empresas utilizam meios de comunicação variados para entrar em contato com o cliente inadimplente no momento da cobrança. No entanto, observou-se que a ligação telefônica está entre a forma que se repete entre cinco das seis empresas analisadas. O Quadro 2 a seguir apresenta as formas de contato utilizadas pelas empresas para a realização dessa atividade.

Quadro 2- Meio utilizado pelas empresas para a realização das cobranças

Empresas	Meio utilizado para a cobrança				
	Telefone	E-mail	Representante Judicial	Carta de negativação do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) ou do Serasa	Carta de cobrança emitida pela empresa
A	X	X			
Cedro Madeireira	X		X	X	X
B	X			X	
C	X			X	
D	X	X		X	X
E			X		

Fonte: Pesquisa aplicada (2017).

Outro meio muito utilizado, para a realização do serviço de cobrança, é a carta de negativação do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) ou do Serasa. Porém, percebeu-se que este meio é mais utilizado pelas empresas quando todas as tentativas de entrar em contato com os clientes e de realizar acordos e negociações entre as partes tornam-se falhas.

A Cedro Madeireira, empresa B e a D, tratam esse processo de cobrança de maneira ainda mais delicada que as demais. Ambas após utilizarem, telefone e/ou o e-mail, para negociarem com cliente, e perceberem que a tentativa não resultou na quitação do valor devido ou em negociação sobre este, não recorrem à carta de negativação, mas sim tentam renegociar a dívida com o cliente, parcelando-a de maneira que sua quitação se torne ainda mais flexível para que o cliente de fato a realize. Se após realizarem os acordos e as negociações ainda não for possível chegar em um consenso com os clientes inadimplentes, a alternativa passa a ser então a carta de negativação.

O entrevistado da empresa A afirmou que realiza acordos e negociações com os clientes para o pagamento do valor cobrado, no entanto, o entrevistado não soube descrever qual alternativa é utilizada pela empresa caso esse método seja ineficaz.

## 5.2 Identificação dos responsáveis pela cobrança de dívidas

Todas as empresas têm funcionários que são responsáveis por realizar o contato com cliente no momento da cobrança da dívida, a variação observada está na função que esses funcionários desempenham dentro das mesmas. As empresas A, Cedro Madeira e C, têm setores cujas funções estão diretamente ligadas a todo o financeiro da empresa, incluindo o contato com os consumidores inadimplentes.

Enquanto, a empresa D tem uma funcionária responsável por realizar exclusivamente o contato com o cliente quando necessário, sendo um desses momentos a cobrança de dívidas.

As empresas B e E, demonstraram não serem muito criteriosas quanto a escolha dos funcionários que realizam essa atividade, sendo que para essa finalidade qualquer funcionário poderá ser alocado. Na E, o advogado também poderá ser o responsável pela cobrança de dívidas, porém ele só exercerá essa função se as tentativas utilizadas pelos funcionários não se efetuarem, devido à dificuldade de se conseguir entrar em contato o cliente, ou quando não resultarem em negociação entre as partes.

Todas as empresas reconheceram a importância da capacitação dos funcionários, para que estes realizem a cobrança dos clientes, no entanto, o Quadro 3 abaixo evidencia uma contradição, pois apesar de reconhecerem a sua importância não são todas que a realizam.



Quadro 3- Responsáveis pela cobrança das dívidas

<b>Empresas</b>	<b>Responsáveis pela cobrança das dívidas</b>	<b>Os funcionários que efetuam a cobrança de dívidas são capacitados para a realização dessa atividade?</b>	<b>A empresa oferece capacitação aos funcionários que realizam a cobrança de dívidas?</b>
<b>A</b>	Setor financeiro	Não	Não soube responder
<b>Cedro Madeireira</b>	Setor financeiro	Atualmente sim	Sim
<b>B</b>	Vendedoras ou o proprietário da Empresa	Não	Não soube responder
<b>C</b>	Setor financeiro	Sim	Sim
<b>D</b>	Funcionária responsável pelo relacionamento com o cliente	Sim	Sim
<b>E</b>	Funcionários da empresa e posteriormente por advogados	Sim	Sim

Fonte: Pesquisa aplicada (2017).

Os entrevistados da empresa A e B não souberam afirmar se as empresas promovem algum tipo de capacitação e treinamento aos funcionários responsáveis pela cobrança. Enquanto, a empresa C realiza a capacitação dos funcionários, e esta é feita pelos próprios proprietários e familiares que têm envolvimento com a empresa.

A Cedro Madeireira realiza a capacitação da funcionária responsável por entrar em contato com o cliente no momento da cobrança. Porém, segundo relatos da funcionária entrevistada, essa postura foi adotada recentemente pela empresa, com a finalidade de diminuir os prejuízos gerados pela inadimplência e de reter aqueles clientes que são bons pagadores, mas que estão passando por um momento de difi-

culdade financeira<sup>1</sup>.

Como forma de capacitação da funcionária do setor financeiro, a Cedro Madeira, investiu na sua formação acadêmica e proporcionou a ela oportunidade de participar de treinamentos que abordaram a temática da política de cobrança e controle da inadimplência. No entanto, como a função de entrar em contato com os consumidores insolventes e de controlar a inadimplência dentro da empresa é de responsabilidade exclusiva dessa funcionária, ela não repassa os treinamentos que recebe aos demais funcionários da empresa. Contudo, essa funcionária, promove a conscientização dos demais funcionários da empresa sobre condutas éticas a serem abordados no momento do contato com o cliente, por exemplo, por meio de cartazes sobre o tema que são colados pela empresa.

A empresa E e a D também promovem essa capacitação, porém não recorrem ao serviço de terceiros, nem a proprietários ou familiares destes para realizá-la, uma vez que, o treinamento é feito por um funcionário com formação em nível superior.

Pode-se observar também que estas duas últimas empresas, apesar de promoverem a capacitação dos funcionários, sobre como cobrar seus clientes seguindo uma conduta ética, demonstraram associar diretamente o conceito de capacitação e treinamento para essa atividade com a formação profissional superior do funcionário. Ou seja, para essas empresas se o funcionário tiver formação em nível superior, ele necessariamente terá conhecimento sobre a conduta ética.

### **5.3 Descrição das dificuldades enfrentadas pelas empresas no momento da cobrança**

Os funcionários de cinco das seis empresas entrevistadas relataram com unanimidade que a maior dificuldade encontrada no momento da cobrança ao consumidor inadimplente é entrar em contato com este, pois enfrentam como desafio não os encontrar em suas residências no momento da ligação ou dos clientes os evitarem, optando por não atender ao telefone.

Enquanto, o funcionário da empresa E afirmou que a maior dificuldade encon-

---

trada está falta de comprometimento que alguns consumidores inadimplentes têm para pagar os seus débitos.

A realização da cobrança dos valores devidos também representa uma dificuldade para as empresas, pois as reações apresentadas pelos clientes podem inviabilizar a realização dessa atividade ou facilitá-la, resultando neste último caso em acordos benéficos para ambas as partes (empresa e consumidor).

Observou-se durante a análise dos dados que as reações dos clientes se mostraram variadas para cada uma das seis empresas. Na empresa A, o funcionário entrevistado, afirmou que a empresa já teve clientes que não concordaram com o valor cobrado, o que tornou o processo de cobrança vagaroso e delicado.

Os funcionários da empresa C e E afirmaram que as empresas nunca sofreram reclamações de clientes quanto a realização da cobrança de dívidas. O entrevistado da empresa C, justificou que isso se deve porque para garantir a satisfação e retenção dos clientes, o primeiro contato com os inadimplentes somente é realizado no prazo de dez dias após o vencimento da data do pagamento, caso este não tenha sido efetuado.

Segundo a funcionária entrevistada da Cedro Madeireira, antes existiam reclamações por parte dos clientes, pois não existia um funcionário ou setor responsável pelo contato com o cliente ao efetuar a cobrança, desse modo qualquer funcionário poderia ficar responsável por esta função.

Como resultado, a abordagem ao cliente era feita de várias maneiras, e algumas vezes certas abordagens não o agradavam. Atualmente, com a implantação de uma política de cobrança pautada na ética, apenas uma funcionária capacitada realiza essa função, priorizando a postura cordial e discreta na abordagem ao cliente, porém sem receios de realizar a cobrança, repassando ao cliente a imagem de que quer ajudá-lo a solucionar esta pendência da melhor maneira possível.

Enquanto, nas empresas B e D, alguns clientes, alegaram no momento do contato da empresa que não teriam condições financeiras para quitar o valor do débito. O funcionário da B também descreveu que a empresa já foi alvo de reclamações de clientes que não gostaram da maneira como a cobrança foi realizada.

A insatisfação do cliente, observada na B, e as dificuldades relatadas pelas empresas quanto ao modo como a cobrança é realizada podem estar diretamente relacionados ao nível de conhecimento que detêm, sobre a conduta ética e o Código de Proteção e Defesa do Consumidor (CPDC), e que é utilizado no momento da co-

brança de dívida.

#### 5.4 Identificação da aplicação das orientações do Código de Proteção e Defesa do Consumidor (CPDC)

Como mencionado anteriormente todas as empresas têm funcionários que são responsáveis por realizar o contato com o consumidor inadimplente, no entanto, nem todas o fazem de maneira ética. O Quadro 4 abaixo apresenta as empresas, e se essas ou os seus funcionários conhecem o Código de Proteção e Defesa do Consumidor (CPDC), lei nº 8078, de 11 de setembro de 1990.

Quadro 4-Aplicação do CPDC nas empresas

<b>Empresas</b>	<b>A empresa segue as orientações do Código de Proteção e Defesa do Consumidor sobre a cobrança de dívidas?</b>	<b>Os funcionários responsáveis pela cobrança conhecem o Código de Proteção e Defesa do Consumidor?</b>
<b>A</b>	Não	Não
<b>Cedro Madeireira</b>	Atualmente sim	Sim
<b>B</b>	Não	Não
<b>C</b>	Sim	Somente o técnico em contabilidade
<b>D</b>	Não soube responder	Somente a funcionária do setor de RH
<b>E</b>	Sim	Sim, somente um funcionário

Fonte: Pesquisa aplicada (2017).

A análise dos dados permitiu concluir que as empresas reconhecem a importância da realização da cobrança de dívidas da maneira mais séria e delicada o possível, e o impacto que ela gera na sua sobrevivência financeira e na retenção dos clientes. No entanto, observou-se que na prática a maioria dos entrevistados não conhece o CPDC. Ao serem questionados se seguem o que orienta o CPDC todos responderam que sim, porém foi notado que a maioria não sabia realmente do que se tratava e nem quais são suas importâncias para a sobrevivência do negócio e a

retenção dos clientes.

Os funcionários entrevistados, das empresas A e B, afirmaram que não seguem as disposições do CPDC sobre a cobrança de dívidas e que os funcionários responsáveis pela cobrança não o seguem.

O entrevistado, representante da empresa D, não soube responder se a empresa segue as orientações do CPDC na cobrança dos inadimplentes. Porém, afirmou que a funcionária responsável pelo setor de RH conhece o Código. No entanto, observou-se que o conhecimento, sobre as disposições do CPDC, não é utilizado na prática, pois está retido nesta funcionária do RH, de modo que não é realizado o seu compartilhamento com os demais membros da empresa, principalmente com os funcionários responsáveis por realizar a cobrança.

Na Cedro Madeireira, as disposições do CPDC são seguidas por uma única funcionária que tem conhecimento sobre o conteúdo deste. No entanto, como somente ela realiza a atividade de cobrança de dívidas o conhecimento adquirido sobre política ética de cobrança é diretamente aplicado no contato com os clientes.

Os entrevistados da empresa C e da E, afirmaram que as empresas seguem as orientações do CPDC, porém cada uma dessas empresas tem somente um funcionário que conhece o Código, sendo que a função de cobrança é realizada por mais de um funcionário.

Dessa maneira, observou-se que o CPDC não é aplicado efetivamente nesses dois casos, pois apesar dos funcionários que detém o conhecimento estarem alocados na função de cobrança dos consumidores inadimplentes, eles não são os únicos que realizam essa atividade, o que resulta em uma falta de padronização na sua realização. Sendo que o contato com o consumidor inadimplente pode acontecer seguindo os padrões de ética do CPDC, ou seja, sem provocar qualquer tipo de constrangimento ou ameaça a este, ou pode ocorrer de modo proibido legalmente pelo CPDC, expondo-o ao ridículo, com excessos e ameaças.

## **5.5 Análise dos efeitos da conduta ética na cobrança de dívidas sobre a inadimplência**

Durante a realização do presente trabalho observou-se que somente a em-

presa Cedro Madeireira está implantando uma política ética na abordagem ao consumidor inadimplente. Enquanto, as outras empresas estudadas apesar de reconhecerem a importância da implantação de uma cultura organizacional ética, ainda não a realizam.

Como resultados dessa nova postura, pode-se concluir pela análise das informações coletadas, que a empresa já está recebendo os seguintes retornos pela adoção dessa nova postura, que passam a ser vantagens competitivas perante as demais:

- a) Retenção dos clientes inadimplentes que, por meio das negociações e cobranças sutis realizadas pela empresa, conseguem pagar suas dívidas e optam por continuar na empresa;
- b) Aumento da satisfação dos clientes em relação a empresa, devido a forma de abordagem sutil utilizada pela empresa no momento da cobrança;
- c) Aumento da imagem positiva da empresa na comunidade onde está inserida;
- d) Redução do número de clientes inadimplentes, uma vez que, a empresa oferece possibilidades de renegociação do pagamento e como diferencial, os deixam se sentirem seguros e interessados em uma negociação de dívidas.

Observou-se também que as demais empresas ainda não adotam esta postura devido a uma falta de compreensão dos seus gestores, sobre como a adoção de uma postura ética na cobrança de dívidas pode impactar no desenvolvimento sustentável dos seus negócios. Pois os gestores confundem a forma de cobrança sutil e amigável com o cliente, com a cobrança receosa, na qual existe o medo de cobrar do cliente os valores devidos.

Diante disso, espera-se que os gestores das empresas, sejam os principais influenciadores da adoção de uma conduta ética e não só disseminem as disposições do CPDC pela empresa, mas faça com que os seus funcionários as vivenciem. Para isto é necessário também, que os gestores adotem, em sua empresa, políticas de cobrança e de controle da inadimplência que sejam éticas, e utilizem uma abordagem sutil, cordial, discreta, porém firme ao realizar o contato com o cliente inadimplente. Objetivando o pagamento dos valores devidos, a retenção do cliente e preservação da imagem do nome da empresa, uma vez que, o cliente avalia a sua

imagem não somente no momento da compra, mas também na postura adotada no momento do pagamento.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Quando se fala sobre relacionamentos humanos e negócios, ética é um dos assuntos mais discutidos e que chamam mais atenção, pois se trata do posicionamento moral e ético das pessoas. A ética é um diferencial na vida de todos profissionais, para exercer sua profissão, o Administrador precisa conhecer o Código de Proteção e Defesa do Consumidor e entender a necessidade de vivenciar a ética na sua profissão.

Este estudo objetivou a importância de se ter uma postura ética, pois além de ser um diferencial é também possível minimizar problemas encontrados na relação 'cliente x empresa'. É preciso que as empresas tenham princípios, saibam agir com responsabilidade para que consigam alcançar sucesso no mercado, que se torna mais competitivo a cada dia.

Se todos profissionais tivessem consciência da importância de se ter um comportamento ético dentro do local de trabalho, baseado na honestidade, no serviço feito de maneira correta e justa onde não há dúvidas para questionamentos, o sucesso profissional de todos os setores de uma empresa se tornaria ainda melhor.

A conduta ética traz para a empresa uma mudança geral em todos os setores. Este artigo explorou a sua importância dentro do setor financeiro e na relação com o cliente, na busca pela minimização de problemas encontrados gerados pela inadimplência, que a cada dia vem se tornando mais presente dentro de uma organização.

Como dificuldades enfrentadas na realização deste trabalho podem ser citadas a falta de disponibilidade de tempo para participar da entrevista, por parte de algumas empresas entrevistadas, e o desafio na obtenção de respostas completas destas, devido ao medo existente no compartilhamento de informações com terceiros.

Sugere-se para a realização de trabalhos futuros a coleta de dados quantitativos referentes à inadimplência na empresa Cedro Madeireira antes da implantação de uma política de cobrança ética e após e durante a sua implantação. Para que se-

ja possível fazer uma análise quantitativa como o impacto da conduta ética de cobrança está influenciando na redução da inadimplência.

Como conclusão a pesquisadora pode perceber que antes do desenvolvimento do presente artigo, pensava que a empresa já adotava uma postura ética durante a cobrança das dívidas aos inadimplentes. Porém durante o processo de elaboração deste trabalho, pode observar que a empresa apresentava algumas falhas no durante o contato que fazia com o cliente inadimplente, que o afastava quando este conseguia quitar o débito. Dessa maneira, com uma visão diferente e aprofundada sobre o tema foi possível inserir uma mudança no pensamento organizacional, no sentido de tratar os clientes inadimplentes de maneira cordial, entendendo os motivos que levaram aqueles que sempre foram bons pagadores a inadimplência. E em paralelo ao bom relacionamento com esses clientes, a empresa passou a perder o receio de realizar as cobranças, pois entendeu-se que essa atividade pode ser realizada sem desgastar o relacionamento entre empresa e cliente.



**THE IMPACT OF ETHICS ON THE DECREASE OF DEFAULT: Case study  
at Cedro Madeireira**

***ABSTRACT***

*The present article of applied nature has as major point to expose the importance of ethics and its benefits within an organization when used by the contributors in search of a differential to manage their finances, their clients and then minimize some of the companies day-by-day problems, and the question is: what are the impacts of ethical behavior in reducing defaults? What is the expected position of managers who need to deal with defaulting clients? The article leads the debate to this subject and suggests improvement ways all over the process. To this end, it looked for to investigate the behavior of some companies through a qualitative approach with structured interviews in order to identify possible failures and solve them.*

*Keywords: Ethic. Company. Default.*

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Número de inadimplentes cresce no país em abril. Revista Exame, Ed. 1137. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/numero-de-inadimplentes-cresce-no-pais-em-abril/>> Acesso em: 17 maio 2017.

AGOSTINI, Nilo. **Entre o instituinte e o instituído**: do Ethos à Ética. Anais da IX Semana da Filosofia, UFJF, 1999.

AGUILAR, Francis J. **A ética nas empresas**: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996, 193 p. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=ApE8kjpV1FUC&hl=pt-BR&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.br/books?id=ApE8kjpV1FUC&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s)>. Acesso em: 16 maio 2017..

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, v. 153, 2002.

BITTAR, Eduardo; DE ALMEIDA, Guilherme Assis. **Curso de filosofia do direito**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Lei nº 8078, de 11 de setembro de 1990. **Código de Proteção e Defesa do Consumidor**. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm)> Acesso em: 16 de maio de 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HUMBERG, Mario Ernesto. O profissional e a ética empresarial. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 81-88, 2006.

LARROUSE, B. **Grande dicionário Larrouse cultural da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1999.

LISBOA, Lázaro Plácido et al. Ética geral e profissional em contabilidade. **São Paulo: Atlas**, p. 91-100, 1997.

MASSARUTTI, Neusa Maria Orthmeyer. **Ética empresarial**: valores e normas que delineiam a identidade organizacional. 2003. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/artigo%20salvo%20pois%20fiz%20cita%C3%A7%C3%A3o%20de%20cita%C3%A7%C3%A3o.pdf> Acesso em: 29 mar. 2017.

MEDEIROS, Alexsandro M. **Ética e política**. 2016. Disponível em: <<http://www.portalconscienciapolitica.com.br/etica-e-politica/>> Acesso em: 17 maio 2017.

PAROSKI, M.V. Assédio moral no trabalho. **Doutrina e Jurisprudência**, Teresina, ano 11, n. 1196, out.2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/9021>> Acesso em: 16 maio 2017.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. 2<sup>o</sup> reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

PRADANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, Edina Franco. A vivência da ética nas organizações públicas: algumas considerações. **Revista Eletrônica do Curso de Pedagogia do Campus Jataí**, Jataí, v. 8, n. 1, jan – jul., 2010. Disponível em:<<https://www.revistas.ufg.br/rir/article/view/20373/19203>>. Acesso em: 17 de junho de 2017.

ROCHA, Kátia Janine. **Ética e cidadania no setor público**. Cuiabá: Ed. UFMT; Curitiba: UFPR, 2008. Disponível em: <[http://proedu.ifce.edu.br/bitstream/handle/123456789/548/ETICA\\_E\\_CIDADANIA\\_NO\\_SETOR\\_PUBLICO.PDF?sequence=1](http://proedu.ifce.edu.br/bitstream/handle/123456789/548/ETICA_E_CIDADANIA_NO_SETOR_PUBLICO.PDF?sequence=1)>. Acesso em: 17 de junho de 2017.

SILVA, Josué Cândido da; SUNG, Jung Mo. **Conversando sobre ética e sociedade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VELOSO, Inês de Carvalho; GEBRAN, Mauro Elias. **Os desafios da ética empresarial e cidadania na era da informação e do conhecimento**. 2013. Disponível em: <<http://blog.newtonpaiva.br/pos/e8-gest06/>> Acesso em: 16 maio 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### Entrevista estruturada

- 1- Qual o maior problema na hora da cobrança aos consumidores?
- 2- Como é feita a cobrança em sua empresa?
- 3- Vocês conseguiriam apresentar soluções para tais problemas?
- 4- Quais as formas de se cobrar uma dívida em sua empresa?
- 5- Algum cliente já reclamou? Por quê?
- 6- Sua empresa segue o que orienta o Código de Defesa do consumidor?
- 7- Mesmo depois de um tempo o cliente não paga, e aí o que sua empresa faz?
- 8- Acordos e negociações fazem parte de sua forma de cobrança?
- 9- E mesmo sendo isso falho, qual seria o meio a seguir?
- 10- A cobrança é feita por quem em sua empresa?
- 11- Tais pessoas são formadas para este tipo de trabalho? Elas conhecem o código de ética?
- 12- Onde recorrem caso precisem de uma formação para essas pessoas?
- 13- Você acha que essas formações servem para uma mudança efetiva neste setor?