

INOVAÇÃO NO PROCESSO DE COBRANÇA DE CRÉDITOS VENCIDOS EM SANEAMENTO: O CASO DOS NÚCLEOS DE BAIXA RENDA

Ivone Dias Sato⁽¹⁾

Tecnóloga em Processamento de Dados pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Especialista em Análise de Sistemas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Atualmente é professora do ensino superior da Universidade Nove de Julho e analista de gestão da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP).

Rosângela Maria Vanalle

Engenheira de Produção Química pela Universidade Federal de São Carlos, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Doutora em Engenharia Mecânica/EESC pela Universidade de São Paulo e pós-doutorado pela Universidad Complutense de Madrid. Atualmente é professora pesquisadora da Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

Wagner Cezar Lucato

Engenheiro Mecânico pela Escola de Engenharia Mauá, Economista pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, especialista em Comércio Exterior pela Fundação Getúlio Vargas SP, Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Guarulhos, Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba. Atualmente é professor pesquisador da Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e sócio gerente da Profit Providers Consultores Associados SC Ltda.

Endereço⁽¹⁾: Rua Major Rudge, 37 - Penha – São Paulo - SP - CEP: 03607-010 - Brasil - Tel.: (11)2643-3091 - e-mail: ivone.sato@uninove.br

RESUMO

A recuperação de créditos vencidos é um desafio para todas as empresas prestadoras de serviços e para que este processo cumpra sua missão de cobrar e recuperar receita financeira, todas as tarefas devem ser estruturadas adequadamente, visando alta produtividade e recuperação financeira efetiva. No setor público de saneamento, a busca por soluções inovadoras no processo de cobrança para a recuperação de crédito tem sido baseada em projetos que alcançam dois resultados relevantes: o gerenciamento e recuperação de créditos vencidos e a manutenção da carteira de clientes, pois o inadimplente é um ex-cliente, que ao resolver suas pendências pode voltar a ser um consumidor dos produtos e serviços da empresa. O controle da evasão de receitas e da inadimplência é um fator determinante para o equilíbrio econômico-financeiro das organizações, porém é necessário o desenvolvimento de operações e processos sustentáveis junto com a sociedade e comunidades para as quais os produtos e serviços são destinados, efetivando, o equilíbrio social. Neste contexto, o objetivo deste estudo é demonstrar que a mudança dos processos convencionais de cobrança, principalmente em núcleos de baixa renda, é fundamental para que melhores resultados sejam alcançados tanto em termos de recuperação financeira como para recomposição da base de clientes.

PALAVRAS-CHAVE: baixa renda, créditos vencidos, recuperação.

INTRODUÇÃO

O Brasil é o país com a maior disponibilidade de água doce do mundo, mas São Paulo tem reservas escassas. O Estado de São Paulo, que ocupa 2,4% do território nacional, detém cerca de 20% da população e é responsável por mais de um terço do PIB brasileiro, tem apenas 1,6% da água. Por essa razão, cuidar dos recursos hídricos é estratégico. (GESP, 2011)

Segundo Oliveira *et al.* (2011), a situação do saneamento brasileiro é trágica. Somente 44% da população brasileira têm acesso à rede de esgotamento sanitário e 78,6% tem acesso à água tratada. Do total de esgoto gerado, apenas 29,4% é tratado. 107 milhões de brasileiros não têm acesso à rede de esgotamento sanitário, 134 milhões não têm os esgotos de suas casas tratados, 40 milhões não têm acesso à água tratada e 8 milhões nem sequer têm banheiro.

Outro fator determinante para o setor é o tema perdas, pois os índices de perdas elevados são consequência de uma infra-estrutura física de má qualidade e, também, de uma deficiente gestão dos sistemas. (SNIS, 2008)

De acordo com o GESP (2011), existem dois tipos de perdas:

- reais: são aquelas decorrentes de vazamentos da tubulação.
- aparentes: são aquelas provocadas por erros de medição de volumes, fraudes e erros comerciais. Os prejuízos, neste caso, são de ordem financeira, uma vez que há consumo e não há faturamento.

Segundo Moraes *et al.* (2007), a perda aparente num Sistema de Abastecimento de Água é a incapacidade da organização (operadora do sistema) de contabilizar a água disponibilizada para os usuários. Os fatores que provocam tal incapacidade são: (i) falha do cadastro comercial; (ii) falha na sistemática de faturamento e cobrança; (iii) problemas no parque de hidrômetros; (iv) imprecisão nas medições; e (v) política de combate à fraude e ligações clandestinas ineficientes.

Relacionado ao tema perdas está o conceito de sustentabilidade que, atualmente, está no dia-a-dia das empresas que atuam no mercado, sejam elas de pequeno ou de grande porte. Segundo Labodová (2004), tornar um empreendimento sustentável significa diminuir o impacto de uma companhia de maneira economicamente viável, utilizando abordagens preventivas em conjunto com princípios de melhoria contínua.

Fresner e Engelhardt (2004) destacam três dimensões nas quais as empresas devem focar: a social, a ecológica e a econômica, que complementam o conceito de Labodová. No caso do saneamento, a sustentabilidade envolve a busca do equilíbrio entre a eficiência econômica (redução da inadimplência e da evasão de receitas) e a função social do serviço prestado (a água consiste em um bem essencial para a vida e a dignidade humana).

Com relação às perdas aparentes ligadas a faturamento e cobrança, para Zschornack *et al.* (2010), não é de hoje que a inadimplência tem se mostrado com um problema crônico das empresas públicas, pois os mecanismos de cobrança se limitam ao que a lei permite. Além do mais, os próprios órgãos públicos são grandes devedores, o que inviabiliza um procedimento de cobrança padrão.

Ainda segundo Zschornack *et al.* (2010), em muitos casos, a concessão de descontos ou outras facilidades de negociação acabam por ser classificadas como provável renúncia de receita, impedindo que políticas mais efetivas sejam adotadas, ao contrário do que ocorre na iniciativa privada, onde há grande autonomia do credor.

Com esse cenário só resta a utilização criativa dos mecanismos legais, de forma que se possam conciliar as pressões por eficiência na arrecadação oriundas dos controladores com as imposições legais dos órgãos fiscalizadores.

O controle da evasão de receitas e da inadimplência é um fator determinante para o equilíbrio econômico-financeiro de qualquer organização (SANTOS 2003). Há maior dificuldade em cobrar e recuperar créditos nas regiões carentes e de baixa renda, devido às condições precárias de sobrevivência das famílias que ali habitam.

As soluções inovadoras no processo de cobrança e recuperação de crédito têm sido baseadas em projetos de alto desempenho que devem alcançar dois resultados muito importantes: o gerenciamento e recuperação de créditos vencidos e a ampliação e, ou, manutenção da carteira de clientes. O inadimplente, muitas vezes, é um ex-cliente, que ao resolver suas pendências financeiras pode voltar a ser um consumidor dos produtos e serviços da empresa e, com isso, aumentar o faturamento da mesma. (SATO *et al.*, 2011)

Considerando todos estes aspectos, este artigo analisa e discute como a inovação e as mudanças nos processos convencionais para cobrança de clientes inadimplentes em núcleos de baixa renda podem alcançar resultados significativos.

METODOLOGIA

A metodologia que suporta este trabalho foi baseada e desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e pautada na literatura atual dos temas abordados: saneamento básico, inadimplência, cobrança e núcleos de baixa renda.

Também foi realizado um estudo de caso com o objetivo de analisar o impacto da mudança do processo de cobrança em núcleos de baixa renda.

Devido à complexidade da área de atuação da Sabesp e do grande número de clientes a empresa está organizada em Unidades de Negócio (UN) e para a Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) existem cinco UNs.

A área selecionada para este piloto foi o Jardim Keralux, localizada na região leste da cidade de São Paulo, pertencente a UN Leste da Sabesp. A seleção desta localidade se deu com base nas informações contidas nos sistemas comercial e financeiro da empresa.

Para a área escolhida, foram levantados dados relativos ao estoque de débitos existentes antes da ação de cobrança diferenciada e depois da realização, medindo, entre outras variáveis, a satisfação dos clientes atendidos.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nessa etapa do presente trabalho faz-se uma revisão na literatura atual que trata dos temas objetos deste estudo: saneamento básico, inadimplência, cobrança e núcleos de baixa renda.

O SETOR DE SANEAMENTO E A SABESP

O setor de saneamento básico do Estado de São Paulo compreende o sistema de produção e distribuição de água, bem como a coleta, o afastamento e o tratamento do esgoto sanitário.

Para cuidar deste sistema complexo de saneamento existe a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo, a Sabesp, que é uma empresa de economia mista responsável pelo fornecimento de água, coleta e tratamento de esgotos de 364 municípios do Estado de São Paulo. Em número de clientes, pode ser considerada como uma das maiores empresas de saneamento do mundo. São 27,2 milhões de pessoas atendidas, quase duas vezes a população da Bélgica, com 99% de índice de atendimento urbano com abastecimento de água, 81% de índice de atendimento urbano com coleta de esgotos e 75% de índice de tratamento de esgotos coletados. (SABESP, 2011)

De acordo com o Ministério das Cidades (CIDADES, 2011), a sustentabilidade dos serviços de saneamento, seria assumida pelo menos a partir de quatro dimensões: a ambiental, relativa à conservação e gestão dos recursos naturais e à melhoria da qualidade ambiental; a social, relacionada à percepção dos usuários em relação aos serviços e à sua aceitabilidade social; a da governança, envolvendo mecanismos institucionais e culturas políticas, com o objetivo de promoção de uma gestão democrática e participativa, pautada em mecanismos de prestação de contas; e a econômica, que concerne à viabilidade econômica dos serviços.

Em saneamento, o universo de clientes, geralmente composto por toda uma cidade ou estado, é outro fator prejudicial, haja vista o volume elevado de clientes inadimplentes. Como o processo de terceirização da cobrança é encarado, muitas vezes, com maus olhos pelos órgãos fiscalizadores, a cobrança acaba sendo realizada de uma forma inadequada (MORAES *et al.*, 2007).

Outro fator que influencia a inadimplência é o sistema tarifário. De acordo com o Decreto 41.446/96, que dispõe sobre o regulamento do sistema tarifário dos serviços prestados pela Sabesp, em seu artigo 2º: “As tarifas de serviços de água e esgoto serão calculadas, considerando-se as diferenças e peculiaridades de sua prestação, as diversidades das áreas ou regiões geográficas e obedecendo-se os seguintes critérios: (i) categorias de uso; (ii) capacidade de hidrômetro; (iii) característica de demanda e consumo; (iv) faixas de consumo; (v) custos fixos e variáveis; (vi) sazonalidade e (vii) condições sócio-econômicas dos usuários residenciais.” (JUSBRASIL, 2011). Dentre estes critérios destacam-se as faixas de consumo, ou seja, uma tabela progressiva onde quanto maior o consumo, maior será o valor cobrado pelo metro cúbico consumido; e as condições sócio-econômicas dos usuários, ou seja, dependendo da situação do cliente, pode ser oferecida a tarifa social.

De acordo com o Plano Nacional de Saneamento Básico – PLANASAB, do total de 34 concessionárias de serviços de saneamento no Brasil, 13 (38%) possuem uma tarifa social explícita. E, além disso, verifica-se que

os usuários cadastrados nessa categoria representam uma pequena parcela do total de clientes residenciais (em torno de 5% ou menos), pois além de outros critérios para ter direito ao benefício, o usuário precisa estar adimplente, mas, se não for dada à pessoa a possibilidade de parcelamento de sua dívida, este critério é inaceitável, posto ser limitante do acesso ao programa social daqueles que mais necessitam: a situação de inadimplência geralmente deriva das mesmas dificuldades financeiras que fazem necessário o acesso à tarifa social. (CIDADES, 2011)

RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO EM SANEAMENTO

O risco de crédito é tão antigo quanto os empréstimos em si, e a inadimplência é o principal fator que aflige qualquer instituição com fins lucrativos (GUIMARÃES, 2006).

As perdas comerciais consideradas não recuperáveis geradas pela inadimplência estão relacionadas a dois grupos de fatores. O primeiro se refere à qualidade da gestão da empresa e à sua capacidade de recuperar contas a receber. O segundo grupo diz respeito a um conjunto de fatores de ordem institucional, jurídica, econômica e social os quais estão fora do controle gerencial da empresa. (SABESP, 2009)

Outros fatores de natureza jurídico-institucional e econômico-social também influenciam de forma importante o comportamento da inadimplência, como os núcleos de pobreza existentes em muitos municípios operados, em que é impossível a adoção de políticas eficazes para redução da inadimplência. (SABESP, 2009)

O ciclo de cobrança na Sabesp é o período compreendido entre a disponibilização dos dados dos imóveis devedores, execução e conclusão das ações de recuperação de créditos vencidos. Existem duas modalidades de cobrança:

- Administrativa: serviços voltados à recuperação de créditos vencidos por meio de ações de cobrança administrativa e de serviços de engenharia de corte do fornecimento de água, supressão da ligação por débito, restabelecimento e religação do fornecimento de água;
- Judicial: serviços de cobranças amigáveis e judiciais, voltados à recuperação de créditos vencidos de natureza tarifária e de serviços oriundos de ligações inativas (sem abastecimento) e de processos de ligações irregulares, bem como de ligações ativas que não podem sofrer interrupção do fornecimento de água. A cobrança judicial envolve a prática de atos processuais em procedimentos comuns ou especiais no patrocínio de cobrança ou execução de créditos inadimplidos, por meio de ações judiciais adequadas para cada caso.

Nos núcleos de baixa renda, como favelas e comunidades carentes, nenhuma destas modalidades é realmente eficaz. As ações coercitivas como o corte no abastecimento, levam muitos clientes à irregularidade. Já as ações judiciais são comprometidas pela falta de documentação que vincule o cliente ao imóvel devedor.

As empresas, para sobreviverem e crescerem, necessitam introduzir novidades tecnológicas e organizacionais ao longo da sua vida (BARBIERI E ÁLVARES, 2003).

NÚCLEOS DE BAIXA RENDA: A POBREZA EM SÃO PAULO E O ÍNDICE PAULISTA DE VULNERABILIDADE SOCIAL (IPVS)

A classificação de indivíduos e famílias segundo suas condições de vida tende a ser realizada por meio da negação, ou seja, são pobres aqueles que, por exemplo, não dispõem de uma renda mínima necessária à subsistência ou têm atendimento deficiente de suas necessidades básicas. (FERREIRA *et al.*, 2006)

Recentemente, incorporou-se à discussão sobre a pobreza a concepção de vulnerabilidade social de pessoas, famílias ou comunidades. Nesse sentido, vulnerabilidade é uma noção multidimensional, uma vez que afeta indivíduos, grupos e comunidades, em planos distintos de seu bem-estar, em diferentes formas e intensidades. (FERREIRA *et al.*, 2006)

A vulnerabilidade de um indivíduo, família ou grupos sociais refere-se a sua maior ou menor capacidade de controlar as forças que afetam seu bem-estar, isto é, a posse ou o controle dos recursos requeridos (ativos) para o aproveitamento das oportunidades propiciadas pelo Estado, mercado ou sociedade. (KATZMAN *et al.*, 1999)

Desenvolvido pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados – SEADE, o Índice Paulista de Vulnerabilidade Social (IPVS) é um indicador que consiste em uma tipologia derivada da combinação entre duas dimensões – socioeconômica e demográfica –, que classifica o setor censitário do IBGE em seis grupos de vulnerabilidade social, conforme a tabela 1. (SEADE, 2011)

Tabela 1: Grupos do IPVS Fonte: SEADE (2011)

Grupo	Dimensões		IPVS
	Socioeconômica	Ciclo de Vida Familiar	
1	Muito Alta	Famílias Jovens, Adultas ou Idosas	Nenhuma Vulnerabilidade
2	Média ou Alta	Famílias Idosas	Vulnerabilidade Muito Baixa
3	Alta Média	Famílias Jovens e Adultas Famílias Adultas	Vulnerabilidade Baixa
4	Média	Famílias Jovens	Vulnerabilidade Média
5	Baixa	Famílias Adultas e Idosas	Vulnerabilidade Alta
6	Baixa	Famílias Jovens	Vulnerabilidade Muito Alta

Este indicador, aliado às informações internas da organização e aos dados populacionais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE subsidia a tomada de decisão em relação à criação de projetos inovadores na recuperação de créditos vencidos em núcleos verticais de baixa renda.

De acordo com o HABISP (2011), somente na Região Leste do Município de São Paulo existem 297 favelas, sendo que 110 (37%) delas estão classificadas nos grupos 5 ou 6 do IPVS. Em relação aos loteamentos irregulares, são 381 na região, 71 (18%) deles está no grupo 5 ou 6 do IPVS. Já os núcleos verticais, que são 225 entre CDHU, COHAB e Cingapura, não há detalhamento do indicador IPVS. Levando-se em consideração que este indicador tem como base o Censo Demográfico IBGE de 2000, a situação desta população tende a ter piorado dos últimos anos.

ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso avalia a negociação dos débitos em aberto dos clientes da empresa de saneamento *in loco*, ou seja, na moradia do cliente, com revisão de débitos, parcelamento dentro das condições dos clientes, redução de perdas e aproximação da Sabesp com a sociedade.

HISTÓRICO DA ÁREA ESCOLHIDA

O Jardim Keralux faz parte da Subprefeitura de Ermelino Matarazzo, atendido pela Unidade de Negócio Leste da SABESP e se trata de um loteamento irregular que está em processo de regularização junto a Prefeitura Municipal de São Paulo.

De acordo com HABISP (2011), um loteamento irregular são lotes que não podem ser regularizados por não atender às legislações de parcelamento e uso do solo. Apesar de o morador ser adquirente, não tem garantida a posse do imóvel. Soma-se a essa irregularidade a moradia auto-construída e os baixos níveis de renda das famílias. Na cidade de São Paulo, esses loteamentos totalizam 92,64 km² - cerca de 6,14% do município.

Uma empresa chamada Keralux S/A Revestimento Cerâmicos, desativada em 1978, era proprietária de aproximadamente 90% da terra em que se estrutura o Jardim Keralux desde 1996. Estima-se que existam cerca de 1400 lotes irregulares distribuídos em cinco glebas, conforme a figura 1 (HABISP, 2011).

Ainda conforme a HABISP (2011), o Índice de Vulnerabilidade Social da área média (grupo 4 - com forte presença de chefes jovens e de crianças pequenas), fato que reafirma a necessidade de uma ação diferenciada de cobrança na localidade.

No decorrer das ações de cobrança, muitos clientes que, inicialmente, não tinham sido selecionados para visita de negociação, recorreram à equipe para efetivar acordos de parcelamento em atendimento às suas necessidades. Este fato fez com que o tempo total para atuação na localidade aumentasse em um mês, perfazendo seis meses no total.

Os custos envolvidos no projeto resumiram-se em mão de obra de um fiscal negociador (nível técnico) para as visitas de negociação; um técnico para análise e elaboração de propostas de redução/ negociação e efetivação de acordos de parcelamento; material para impressão do acordo de parcelamento e da primeira parcela; e um veículo automotivo para deslocamento até o domicílio do cliente.

OPERACIONALIZAÇÃO DA ATIVIDADE

Para a operacionalização da atividade é emitida a ficha de Levantamento Socio-econômico (LSE), juntamente com informações de cadastro, histórico de cobrança e valores atualizados, provenientes do sistema de informação corporativo da Sabesp, com os quais o fiscal negociador da unidade de cobrança vai a campo, visita o imóvel e em conversa com o cliente coleta as informações necessárias, fotografa o imóvel e propõe negociação ao cliente.

Caso seja possível atender as necessidades do cliente de imediato, o fiscal negociador retorna com as informações de negociação já acordadas com o cliente, efetiva o acordo de parcelamento em sistema de informação corporativo e retorna ao imóvel levando o acordo juntamente com a primeira parcela para pagamento pelo cliente, colhendo sua assinatura e fotografando os documentos necessários para negociação de débitos (RG, CPF e documento do imóvel).

Diante de situações muito críticas e débito elevado, na impossibilidade da negociação imediata, com base nas informações e evidências trazidas pelo fiscal, a equipe interna da unidade de cobrança analisa o caso, e utilizando-se dos procedimentos internos da Sabesp (Gerenciamento de Cobrança, Atendimento ao Cliente e Deliberações de Diretoria), elabora propostas para solução do problema, tais como: abatimento de juros e multa, redução do débito na tarifa social (tarifa diferenciada para cliente de baixa renda que corresponde a cerca de 30% da tarifa normal), revisão de contas altas causadas por vazamentos no imóvel, entre outras soluções, para adequação do débito à realidade do cliente.

Neste caso, são avaliadas várias situações junto ao cliente, tais como: quantidade de residências abastecidas pela ligação de água em questão; quantidade de pessoas que habitam tais residências e a coerência entre este nº e o consumo mensal medido; renda familiar no imóvel; trabalho formal e informal; condições e disponibilidade para pagamento de parcelas de acordo de parcelamento bem como contas mensais de consumo.

As avaliações originam orientações diversas repassadas aos clientes, tais como: formas de verificação de possíveis vazamentos internos, Uso Racional da Água e valorização do produto, necessidade de atenção e controle de datas de vencimento e pagamento de parcelas para evitar o rompimento de acordos e aumento do débito, necessidade de manutenção de informações cadastrais junto à Sabesp, necessidade de atualização de dados referentes ao cadastramento de tarifa social, entre outras; para que o cliente possa se manter em adimplente com a Sabesp e, conseqüentemente, manter o fornecimento de água em seu imóvel.

RESULTADOS

Em seis meses de trabalhos efetivos em campo, com a visita em 464 imóveis, alcançamos o resultado de 332 acordos de parcelamento efetivados, com análise e revisão de débito, representando 71,5% de sucesso em negociação, e valor de R\$ 582.972,00 atualizados, reduzidos do estoque de débitos.

O estoque de débitos dos imóveis selecionados para visita de negociação, que no levantamento inicial era de R\$ 571.054,00, sofreu uma redução de cerca de 50% até dez/2010, perfazendo R\$ 286.803,00 atualizados, conforme apresentado na figura 2.

O diferencial neste processo de cobrança é a questão da oferta da possibilidade de parcelamento de débitos e/ou regularização da ligação de água junto à Sabesp, em sua “porta”, sem que o cliente tenha que se deslocar de sua residência, o que tem encantado os clientes.

O processo de Negociação *in loco*, tem trazido também resultados diversos além de resultados financeiros, tais como, a manutenção de clientes e a reabilitação de clientes inativos com a Sabesp. Além de promover maior grau de satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados pela empresa, melhorando assim sua imagem perante a comunidade.

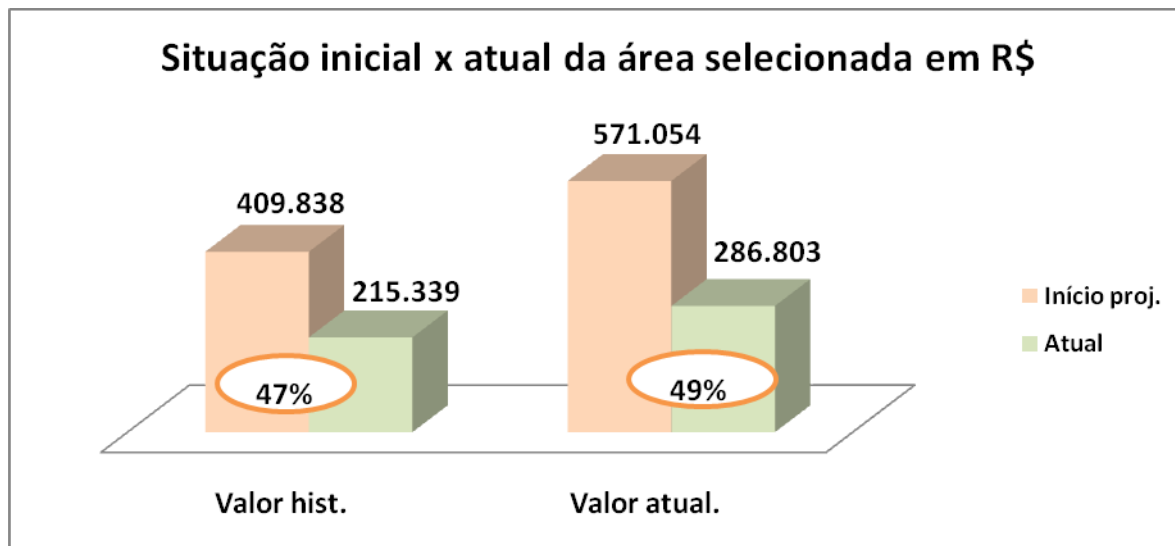


Figura 2 – Redução do estoque de débitos dos imóveis envolvidos no processo entre fev e dez/10

Os resultados de maior relevância com o processo de negociação *in loco* em núcleos de baixa renda foram:

- Maior satisfação dos clientes e sociedade, pela solução de seu problema, com facilidade e a comodidade de não sair de casa, além da devolução da dignidade por não ter de pedir água emprestada, e ter sua própria ligação novamente (palavras do cliente);
- Satisfação dos empregados com resultados positivos e solução aos problemas dos clientes;
- Satisfação das lideranças locais, bem como prefeituras e subprefeituras;
- Bons resultados para a UN Leste e Sabesp, com maior rentabilidade e resultados financeiros positivos;
- Imagem positiva da Sabesp.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a inovação e as mudanças no processo de cobrança para núcleos de baixa renda, percebeu-se que a iniciativa da Sabesp, de ir até o cliente, é realmente um diferencial de sucesso. Sendo assim, a ação poderá ser estendida aos terceiros que atuam no segmento de cobrança para a empresa, além de repasse a outras áreas da Sabesp, as quais poderão aplicar esta prática objetivando resultados positivos e satisfação do cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. **Inovações nas Organizações Empresariais**. In BARBIERI, J.C. *Organizações Inovadoras: estudos de casos brasileiros*. São Paulo: Editora FGV, 2003.
2. CIDADES, Ministério das. **Plano Nacional de Saneamento Básico – PLANSAB**. Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental. 2011. Disponível em http://www2.camara.gov.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/cdu/audiencias-publicas/divulgacao-e-debate-da-versao-preliminar-do-plano-nacional-de-saneamento-basico/plano-nacional-de-saneamento-basico-plansab/at_download/file, acessado em 01 jul. 2011.
3. FERREIRA, M.P.; DINI, N.P.; FERREIRA, S.P. **Espaços e dimensões da pobreza nos municípios do Estado de São Paulo: Índice Paulista de Vulnerabilidade Social – IPVS**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, Fundação Seade, v. 20, n. 1, p. 5-17, jan./mar. 2006. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br>>; <<http://www.scielo.br>>.
4. FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos de excelência: Clientes / Fundação Nacional da Qualidade**. – (Série Cadernos de Excelência, n.3.) – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

5. FRESNER, J. E G.; ENGELHARDT, G. *Experiences with integrated management systems for two small companies in Austria*. Journal of Cleaner Production, v. 12, p. 623-631, 2004
6. GESP. **Portal Governo do Estado de São Paulo**, disponível em (<http://www.saopaulo.sp.gov.br/trabalhandoporvoce/saneamento-e-energia-oferta>), acessado em 27 fev. 2011.
7. GUIMARÃES, L. R. **Previsão de Inadimplência e Redes Neurais Artificiais**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Modelagem Computacional, Rio de Janeiro, RJ, 2006.
8. HABISP, Habitação em São Paulo. **Habitação**. Prefeitura Municipal de São Paulo. 2011. Disponível em <http://www.habisp.inf.br/>, acessado em 27 fev. 2011.
9. JUSBRASIL, Site JusBrasil Legislação. **Decreto Estadual 41.446/96**. Disponível em <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/172126/decreto-41446-96-sao-paulo-sp> , acessado em 01 set 2011.
10. KATZMAN, R.; BECCARIA, L.; FILGUEIRA, F.; GOLBERT, L.; KESSLER, G., *Vulnerabilidad, activos y exclusion social en Argentina y Uruguay*. Santiago do Chile: OIT/Ford, 1999.
11. LABODOVA, A. *Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach*. Journal of Cleaner Production, v. 12, p. 571-580, 2004.
12. MORAES, H. T. N.; GOMES, A. S.; JEROZOLIMSKI, T. **Perdas Aparentes em Sistemas de Abastecimento de Água: Estruturação dos Meios para seu Combate**. 24º Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental, 2007.
13. OLIVEIRA G.; MARCATO F.S.; SCAZUFCA P., **Cenários e Condições para a Universalização do Saneamento no Brasil**, Boletim Informações FIPE, 2011 disponível em: http://www.fipe.org.br/publicacoes/downloads/bif/2011/1_18-24-gesn.pdf e http://www.fipe.org.br/publicacoes/downloads/bif/2011/2_11-17-gernetal.pdf , acessado em 27 fev. 2011.
14. SANTOS, J. O. dos. **Análise de crédito: empresas e pessoas físicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
15. SABESP, Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. **Metodologia para cálculo do reajuste das tarifas – contribuições da Sabesp para a consulta pública ARSESP**. 2009. Disponível em http://www.arsesp.sp.gov.br/downloads/secoes/saneamento/consulta/Contrib_Tarifas%5BSABESP%5D_CP072009.pdf, acessado em 04 abr. 2011.
16. SABESP, Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. **Relatório de Sustentabilidade, 2010**.
17. SABESP, Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. **Página de Perfil. 2011**. Disponível em <http://site.sabesp.com.br/site/interna/Default.aspx?secaoId=3>, acessado em 04 abr. 2011.
18. SATO, I. D.; LUCATO, W. C.; VANALLE, R. M. **A Cobrança de Créditos Vencidos em Núcleos de Baixa Renda na Cidade de São Paulo: O Caso Sabesp**. XVIII SIMPEP, 2011.
19. SEADE, Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. **Índice Paulista de Vulnerabilidade Social – IPVS**. 2011. Disponível em <http://www.seade.gov.br/projetos/ipvs/>, acessado em 01 jul. 2011.
20. SNIS – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento. **Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgoto 2008**. Disponível em <http://www.snis.gov.br>, acessado em 27 fev. 2011.
21. ZSCHORNACK, T. MATTIODA, R. A. CARDOSO, R. DA R. **Aplicação da Ferramenta MASP para Direcionamento de Ações de Combate à Inadimplência na Companhia Águas de Joinville**, XVII SIMPEP, 2010.