

## **ANÁLISE DA EFICÁCIA DA CONTRATAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COMERCIAIS VOLTADOS À RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS**

### **Jaqueline Aparecida da Rocha<sup>(1)</sup>**

Mestra em Engenharia Civil pela Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo [FEC] da Universidade Estadual de Campinas [UNICAMP], área de concentração “Saneamento e Ambiente”. Administradora de Empresas pela Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva [FAIT]. Gerente de Departamento Administrativo e Financeiro na Sabesp – Unidade de Negócio Litoral Norte.

### **Carlos Roberto Natel<sup>(2)</sup>**

Graduado em Educação Física pela Fundação Regional Educacional de Avaré [FREA]. Técnico em Gestão do Departamento Administrativo e Financeiro na Sabesp – Unidade de Negócio Litoral Norte.

### **Marcos Clemente<sup>(3)</sup>**

Administrador de Empresas pela Universidade Nove de Julho [UNINOVE]. Analista de Gestão na Sabesp – Unidade de Negócio Litoral Norte.

### **Rui Cesar Rodrigues Bueno<sup>(4)</sup>**

Mestre em Saúde Pública pela Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo [USP]. MBA em Administração pela Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia [FUNDACE] da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto [FEA-RP] da Universidade de São Paulo [USP]. Especialização em Saúde Pública pela Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto [FMRP] da Universidade de São Paulo [USP]. Químico Industrial pela Escola Superior de Química Osvaldo Cruz. Superintendente na Sabesp – Unidade de Negócio Litoral Norte.

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Estrada do Rio Claro, 420 – Porto Novo – Caraguatatuba/ SP – CEP: 11670-401 – Brasil – Tel: (12) 3885-2010 – e-mail: jaquelinerocha@sabesp.com.br

## **RESUMO**

Considerando que a melhoria dos atuais índices de atendimento no setor saneamento ambiental no Brasil envolve, além da ampliação do seu patamar de investimentos, o aprimoramento da gestão e que para isso as empresas de saneamento, considerando seu faturamento como a principal fonte de recursos financeiros para realização de despesas e investimentos, devem buscar a eficácia da gestão da cobrança, a fim de obter a arrecadação dos valores faturados, o presente trabalho tem como objetivo analisar os impactos da contratação de prestação de serviços comerciais voltados à recuperação de créditos. O contrato analisado ainda se encontra em andamento, mas é possível observar que a tomada de decisão a partir do acompanhamento e análise dos resultados do contrato vigente tem levado à adoção tempestiva de ações corretivas. Desse modo, espera-se que essa contratação, ao final da sua vigência, seja considerada eficaz, bem como o aprendizado ao longo desse período possa levar ao aperfeiçoamento da metodologia aplicada, a qual poderá ser utilizada em novas contratações dessa natureza, uma vez que a recuperação de créditos é uma demanda permanente, fundamental à manutenção dos recursos financeiros necessários à prestação de serviço com qualidade. Apesar dessa prestação de serviços ser uma prática consolidada em outras unidades da empresa, conclui-se que tal prática pode ser considerada como inovação na presente unidade, uma vez que o modelo anterior se restringia à execução de serviços operacionais relacionados ao corte e supressão, não contemplando ferramentas de cobrança como a entrega de extrato de débito ou contato telefônico com o cliente. A partir do aprendizado nas etapas de contratação e no cadastro do contrato para início dos serviços, é possível recomendar às unidades que pretendam adotar essa modalidade de prestação de serviços que adequem a metodologia aplicada às características dos municípios que compõem o escopo da contratação, bem como adotem o suporte técnico de unidades com contrato vigente e a parceria junto às unidades funcionais para a etapa de cadastro. Conclui-se ainda que o estabelecimento de um calendário permanente de reuniões entre a administração e fiscalização do contrato e os representantes da contratada, ao estimular a análise crítica dos resultados e a definição de ações corretivas ou de melhoria, promove o aprendizado mútuo entre os todos os envolvidos.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão da cobrança, recuperação de créditos, arrecadação

## INTRODUÇÃO

As condições precárias de saneamento no Brasil, com baixíssimos índices de coleta e tratamento dos esgotos coletados em algumas regiões, mantendo grandes contingentes populacionais sujeitos ao subdesenvolvimento, com elevado risco à saúde e a mortalidade infantil, além do baixo desempenho educacional e no trabalho, implicam na contínua degradação ambiental e redução das oportunidades e perspectivas para o futuro (KELMAN, 2016). Para melhoria dessas condições, o setor saneamento necessita, além da ampliação do seu patamar de investimentos, do aprimoramento da gestão. Para o aprimoramento da sua gestão, as empresas de saneamento, considerando seu faturamento como a principal fonte de recursos financeiros para realização de despesas e investimentos devem buscar a eficácia do processo de gestão da cobrança, a fim de obter a arrecadação dos valores faturados.

No processo de gestão da cobrança, a recuperação de débitos apresenta-se como um grande desafio. A aplicação de regras especiais de negociação com os clientes, estabelecidas em procedimentos empresariais vigentes, propiciou aos gestores desse processo condições para ampliar a eficácia na recuperação de débitos. Contudo, além das condições de negociação, observou-se a necessidade de aperfeiçoamento da contratação de prestação de serviços utilizada para recuperação de débitos, restrita à execução de serviços operacionais (corte do fornecimento de água, supressão da ligação por débito, restabelecimento do fornecimento de água e religação).

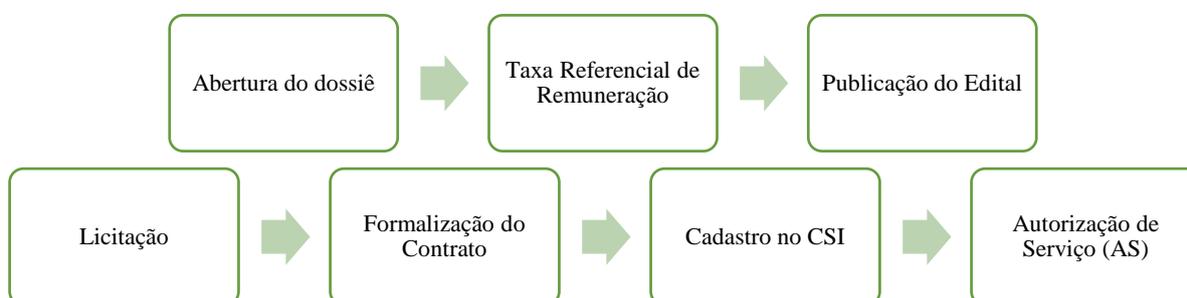
Nesse cenário, a fim de ampliar a eficácia da gestão de cobrança, a unidade de negócio litoral norte adotou a contratação da prestação de serviços comerciais voltados à recuperação de créditos vencidos de usuários consumidores dos imóveis cadastrados no rol comum que, além dos serviços operacionais, prevê ações como a entrega de extrato e contato telefônico com o cliente sobre a existência de débitos e orientações sobre formas de pagamento e canais de atendimento disponíveis na empresa.

## OBJETIVO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a eficácia da contratação de prestação de serviços comerciais voltados à recuperação de créditos vencidos de usuários consumidores dos imóveis cadastrados no rol comum.

## METODOLOGIA UTILIZADA

Para contratação da prestação de serviços comerciais voltados à recuperação de créditos vencidos de usuários consumidores dos imóveis cadastrados no rol comum, em substituição à contratação da prestação de serviços operacionais (corte do fornecimento de água, supressão da ligação por débito, restabelecimento do fornecimento de água e religação), a partir de modelo utilizado em outras unidades da empresa, foi elaborado termo de referência considerando as características regionais e o levantamento de informações necessárias à composição da taxa de referencial de remuneração pela área responsável pelo banco de preços corporativo.



**Figura 1: Etapas para processo de contratação e início da execução dos serviços.**

Nessa contratação a atuação da contratada, que compreende ações de cobrança no âmbito administrativo por meio das ferramentas de corte do fornecimento de água, supressão da ligação por débito, restabelecimento do fornecimento de água e religação, tem como critério de medição a taxa de remuneração aplicada ao valor arrecadado. Desse modo, o contrato somente propiciará obrigação de pagamento à medida em que houver a efetiva recuperação de créditos.

O termo de referência prevê que os serviços devem ser executados de forma a garantir os melhores resultados quanto ao prazo e, principalmente, a qualidade, observada a compatibilidade de sua execução com as especificações técnicas fornecidas pela contratante. Os serviços encaminhados à contratada, em função da sua relevância, devem ser

realizados no menor espaço de tempo tecnicamente admissível, cuja programação deve ser planejada de modo que esses serviços não sofram descontinuidade, observadas as exceções estabelecidas no próprio termo de referência utilizado para contratação.

Para a administração dos serviços, a contratada deve providenciar na área escopo do contrato, fora das dependências da contratante e em local definido em conjunto, instalação devidamente regularizada perante os órgãos municipais, estaduais e federais. Essa instalação deve atender às necessidades do quadro de empregados da contratada, bem como ao atendimento dos clientes, de acordo com a legislação aplicável (Código de Defesa do Consumidor, Deliberação ARSESP nº 106 e Lei de Saneamento Básico nº 11.445/2007). A contratada também deve providenciar os equipamentos de escritório e informática, mobiliário e suprimentos para as atividades necessárias à adequada execução do contrato. Além disso, essa é responsável pela divulgação aos clientes, quando necessário, dos canais de atendimento disponibilizados pela contratante, especialmente quanto à pagamentos, solicitações de restabelecimento ou religação do abastecimento de água e apontamentos de irregularidades (denúncias).

Para a definição de proposta de implantação e instalação das agências necessárias à adequada prestação de serviços, a contratada deve considerar a quantidade de ligações de água por município, a carteira média de créditos vencidos e as distâncias entre os municípios escopo do contrato. Essa proposta, submetida à aprovação prévia pela contratante, poderá ser revisada durante a vigência do contrato, quando necessária a instalação de novas agências de atendimento em função da melhor logística para prestação dos serviços, sem incidência de acréscimos ao valor contratual vigente.

As ações de suspensão do fornecimento, observada a legislação vigente e os prazos estabelecidos no termo de referência, devem ser precedidas da entrega de extrato de débito ou contato telefônico com o cliente. Todas as ações realizadas devem ser lançadas no Sistema Comercial. Para imóveis vagos e no caso de morador ausente, o agente de cobrança deve retornar ao imóvel em horários alternativos, sempre registrando as ações realizadas. A ação de cobrança por meio de contato telefônico deve respeitar a Lei Estadual nº 15.426/2014, que estabelece horário para telefonemas de cobrança de débitos:

*Artigo 2º - Fica estabelecido que os telefonemas de cobrança de débitos devem ser realizados de segunda a sexta-feira, das 8h (oito horas) às 20h (vinte horas), e aos sábados, das 8h (oito horas) às 14h (catorze horas), excetuando-se os feriados, casos em que tais telefonemas são vedados.*

*Artigo 3º - O não cumprimento do disposto nesta lei sujeita os infratores às sanções previstas no artigo 71 e aos demais preceitos constantes dos artigos 57 a 60 do Código de Defesa do Consumidor*

*Parágrafo único - As penalidades decorrentes de infrações às disposições desta lei serão impostas, nos respectivos âmbitos de atribuições, pelos órgãos estaduais de defesa do consumidor.*

Quanto ao quadro de empregados, a contratada, sob a orientação da contratante, capacitará monitores credenciados para o treinamento dos demais empregados. O treinamento de todos os empregados envolvidos no contrato, inclusive na sua supervisão, deve ser realizado após a assinatura do contrato e antes do início da prestação de serviços.

## **RESULTADOS OBTIDOS**

O contrato para prestação de serviços de cobrança administrativa, analisado no presente trabalho, encontra-se em andamento. Nos primeiros meses de vigência contratual, em função das dificuldades durante a integração da equipe contratada, cujos empregados não possuíam experiência na execução dos serviços previstos no contrato, a realização desse contrato ficou abaixo da expectativa. A partir da implantação de reuniões periódicas com a contratada, cujo formato prevê análise crítica e definição de ações, observou-se a evolução da realização contratual e também de outros indicadores, evidenciando que a tomada de decisão a partir do acompanhamento e análise dos resultados do contrato vigente tem levado à adoção tempestiva de ações corretivas ou de melhoria. Desse modo, espera-se que essa contratação seja considerada eficaz até o final da sua vigência, bem como o aprendizado ao longo desse período possa levar ao aperfeiçoamento da metodologia aplicada, a qual poderá ser utilizada em novas contratações dessa natureza, uma vez que a recuperação de créditos é uma demanda permanente, fundamental à manutenção dos recursos financeiros necessários à prestação de serviço com qualidade.

**Tabela 1: Indicadores mensais para acompanhamento dos resultados da contratação.**

<b>Indicador</b>	<b>Corte e supressão (2018 - 2019)</b>	<b>Cobrança administrativa (2019 - 2020)</b>
<i>Desembolso médio mensal referente a contratação dos serviços</i>	R\$ 191.331,54	R\$ 155.436,49
<i>Evasão média para o período avaliado</i>	3,79%	6,27%

A Tabela 1 corresponde ao quadro comparativo entre o modelo de contratação anterior, que contemplava apenas serviços operacionais, e a contratação atual, que prevê a utilização de todas as ferramentas de cobrança disponíveis. O desembolso médio mensal apresentado para a prestação de serviços operacionais (corte e supressão) no valor de R\$ 191.331,54 inclui o custo referente à mão-de-obra própria utilizada para emissão e baixa dos serviços (corte, supressão, restabelecimento e religação) no valor de R\$ 45.777,77. A partir da adoção do novo modelo de contratação essas atividades de emissão e baixa dos serviços passaram a ser realizadas integralmente pela contratada, eliminando esse custo e, conseqüentemente, disponibilizando mão-de-obra própria para outras atividades. Quanto ao aumento no índice de evasão no período referente à contratação dos serviços de cobrança administrativa, justifica-se pela existência de débitos de entidades públicas acumulados desde novembro/2019, sob responsabilidade de órgãos municipais, cuja natureza dos débitos exige ações específicas de cobrança para seu tratamento, não previstas nesse contrato. Ainda, os impactos financeiros da pandemia de Covid-19, doença causada pelo novo coronavírus (Sars-Cov-2), também contribuíram significativamente ao aumento da evasão nesse período, uma vez que a restrição da mobilidade social levou à paralisação de setores da economia, o que causou desemprego em vários segmentos, atingindo principalmente os clientes em condição de vulnerabilidade social. Nesse cenário, a empresa adotou medidas para a adequação do ciclo de cobrança com o objetivo de proteger clientes, colaboradores e a população, prevenindo o contágio pelo vírus, o que também restringiu a utilização das ferramentas de cobrança disponíveis para atuação da contratada. De acordo com orientador específico para as ações de cobrança nesse período, entre outras diretrizes, foi recomendado que os extratos entregues aos clientes, informando sobre a existência de débitos e solicitando o pagamento do extrato, não mencionassem o corte do fornecimento de água. Contudo, apesar da limitação quanto à menção ao corte no fornecimento de água, por meio da contratação dos serviços de cobrança administrativa foi possível manter a entrega do extrato de cobrança, bem como o contato telefônico com o cliente, informando sobre a existência de débito e orientando sobre o seu pagamento nos canais de atendimento disponíveis, o que não seria possível na contratação anterior, restrita à prestação de serviços operacionais relacionados ao corte e supressão. Desse modo, apesar das medidas adotadas pela empresa em função dessa pandemia, por meio do contrato atual foi possível manter ações de cobrança administrativa, o que não seria possível por meio do contrato anterior, uma vez que os serviços operacionais (corte, supressão, restabelecimento e religação) seriam as únicas ações disponíveis e esses serviços encontram-se suspensos enquanto essas medidas encontrarem-se vigentes. Nesse período a contratada manteve as ações de entrega do extrato de débito e adotou ferramentas digitais e o contato telefônico para a formalização de acordos e fornecimento de 2ª via para quitação dos débitos em aberto.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Considerando os resultados obtidos até o presente momento, a Tabela 2 apresenta a análise entre o modelo de contratação anterior, que contemplava apenas serviços operacionais relacionados às ações de corte e supressão no fornecimento de água e a contratação vigente, que prevê a utilização de todas as ferramentas de cobrança administrativas disponíveis.

**Tabela 2: Análise entre as contratações de serviços comerciais voltados à recuperação de crédito.**

<b>Aspectos</b>	<b>Corte e supressão (2018 - 2019)</b>	<b>Cobrança administrativa (2019 - 2020)</b>
<i>Positivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menor complexidade na fiscalização e gestão de contrato em função do escopo reduzido de serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividades para emissão, gestão e baixa das ordens de serviços realizadas pela contratada</li> <li>▪ Remuneração variável de acordo com o valor efetivamente arrecadado</li> <li>▪ Escopo de serviços contempla todas as ações de cobrança administrativas disponíveis</li> </ul>
<i>Negativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividades para emissão, gestão e baixa das ordens de serviços realizadas por mão-de-obra própria</li> <li>▪ Remuneração fixa de acordo com os serviços executados, independentemente da arrecadação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maior complexidade na fiscalização e gestão de contrato em função do escopo ampliado de serviços</li> </ul>

## CONCLUSÕES/ RECOMENDAÇÕES

Apesar da contratação da prestação de serviços comerciais voltados à recuperação de créditos ser uma prática consolidada em outras unidades da empresa, pode ser considerada como inovação na unidade de negócio litoral norte, uma vez que o modelo de contratação para prestação de serviços anterior restringia-se à execução de serviços operacionais (corte do fornecimento de água, supressão da ligação por débito, restabelecimento do fornecimento de água e religação).

Com relação às etapas (Figura 1) para a contratação da referida prestação de serviços, recomenda-se a adequação da metodologia aplicada às características dos municípios que compõem o escopo da contratação. Após a formalização do contrato, a fim de agilizar o início da sua execução, para a etapa de cadastro do contrato no Sistema Comercial, recomenda-se buscar o apoio técnico de unidade com contrato vigente, bem como estabelecer parceria com as unidades funcionais envolvidas nessa etapa.

Superadas as etapas para contratação e início da execução dos serviços, ao longo da execução contratual conclui-se que o estabelecimento de um calendário permanente de reuniões entre a administração e fiscalização do contrato e os representantes da contratada, ao estimular a análise crítica dos resultados e a definição de ações corretivas ou de melhoria, promove o aprendizado mútuo entre todos os envolvidos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGÊNCIA REGULADORA DE SANEAMENTO E ENERGIA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Deliberação nº 106. Estabelece as condições gerais para a prestação e utilização dos serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário. São Paulo: ARSESP, 2009. Disponível em [<http://www.arsesp.sp.gov.br>]
2. BRASIL. Lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em [[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8078.htm)].

3. BRASIL. Lei nº 11.445 de 05 de janeiro de 2007. Estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico; altera as Leis nos 6.766, de 19 de dezembro de 1979, 8.036, de 11 de maio de 1990, 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.987, de 13 de fevereiro de 1995; revoga a Lei no 6.528, de 11 de maio de 1978; e dá outras providências. Disponível em [[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/111445.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111445.htm)].
4. ESTADO DE SÃO PAULO. Lei nº 15.426 de 22 de maio de 2014. Estabelece horário para telefonemas de cobrança de débitos. Disponível em [<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2014/lei-15426-22.05.2014.html>]
5. KELMAN, Jerson. Saneamento. In.: Associação Brasileira de Consultores de Engenharia – ABCE, 50 anos. São Paulo: BB Editora, 2016.