



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

Jaqueline Aparecida da Rocha

Carlos Roberto Natel

Marcos Clemente

Rui Cesar Rodrigues Bueno

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP – (12) 3885 2010 - jaquelinerocha@sabesp.com.br

1. Introdução e Objetivos

Para o aprimoramento da sua gestão, a fim de obter a arrecadação dos valores faturados, principal fonte de recursos financeiros para realização de despesas e investimentos, as empresas de saneamento devem buscar a eficácia do processo de gestão da cobrança, cujo principal desafio é a recuperação de débitos. A aplicação de regras especiais de negociação, estabelecidas em procedimentos empresariais vigentes, propiciou aos gestores desse processo condições para ampliar a eficácia na recuperação de débitos. Contudo, 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). Para isso, 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 de 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, sendo o objetivo do presente trabalho a análise da eficácia dessa contratação.

2. Metodologia

A partir de modelo utilizado em outras unidades da empresa, foi elaborado o termo de referência, que considerou as características da região, bem como o levantamento de informações para composição da taxa de referencial de remuneração pelo banco de preços corporativo, uma vez que essa forma de contratação utiliza 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.

3. Resultados e Discussão

O contrato para prestação de serviços de cobrança administrativa, analisado no presente trabalho, encontra-se em andamento. Apesar da realização abaixo da expectativa no início da prestação de serviços, considerando a adoção tempestiva de ações corretivas ou de melhoria, espera-se que ao final da sua vigência essa contratação 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. Contudo, podemos verificar que com a adoção desse modelo de contratação as atividades de emissão e baixa dos serviços passaram a ser realizadas integralmente pela contratada, eliminando esse custo e, consequentemente, disponibilizando mão-de-obra própria para outras atividades. Além disso, diante das medidas adotadas pela empresa em função da pandemia de Covid-19, por meio da referida contratação foi possível manter ações de cobrança administrativa, como entrega do extrato de débito e contato telefônico para a formalização de acordos e fornecimento de 2ª via para quitação dos débitos em aberto, o que não seria possível por meio do contrato anterior, que previa apenas serviços operacionais (corte, supressão, restabelecimento e religação), os quais encontram-se suspensos enquanto as medidas de contingência estiverem vigentes.

Aspectos	Corte e supressão (2018 - 2019)	Cobrança administrativa (2019 - 2020)
Positivos	Menor complexidade na fiscalização e gestão de contrato em função do escopo reduzido de serviços	- Atividades para emissão, gestão e baixa dos ordens de serviços realizadas pela contratada - Remuneração variável de acordo com o valor efetivamente arrecadado - Escopo de serviços contempla todas as ações de cobrança administrativas disponíveis
Negativos	- Atividades para emissão, gestão e baixa dos ordens de serviços realizadas por mão-de-obra própria - Remuneração fixa de acordo com os serviços executados, independentemente da arrecadação	Maior complexidade na fiscalização e gestão de contrato em função do escopo ampliado de serviços

4. Conclusões

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. 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 tempestividade na implantação de ações corretivas ou de melhoria, promove o aprendizado mútuo entre todos os envolvidos.

5. Referências

- AGÊNCIA REGULADORA DE SANEAMENTO E ENERGIA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Deliberação nº 106. São Paulo: ARSESP, 2009.
- BRASIL. Lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências.
- BRASIL. Lei nº 11.445 de 05 de janeiro de 2007. Estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico.
- ESTADO DE SÃO PAULO. Lei nº 15.426 de 22 de maio de 2014. Estabelece horário para telefonemas de cobrança de débitos.
- KELMAN, Jerson. Saneamento. In.: Associação Brasileira de Consultores de Engenharia – ABCE, 50 anos. São Paulo: BB Editora, 2016.