

## **COMO RECEBER DE QUEM NÃO ESTÁ RECEBENDO? UMA ABORDAGEM HUMANIZADA, VISANDO ARRECADAR DE COMÉRCIOS E INDÚSTRIAS**

### **Bianca Camila Pereira Almeida**

Encarregada de Faturamento e Arrecadação, cursando Administração, com foco em Empreendedorismo e Novos Negócios.

### **Luciane de Fátima Pereira Fiochi Alberto**

Encarregada comercial, formada em Administração, com pós-graduação em Gestão de Pessoas

### **Guilherme Augusto de Arruda Oliveira**

Gerente Comercial, formado em Administração.

**Endereço:** Rua Hermínia Lopes Lobo, 233 – AP 4 – Vila Palmares, Santo André – SP, CEP 09061-520 - Brasil - Tel.: +55 (11) 99248-1369 e-mail: bpalmeida@sabesp.com.br.

### **RESUMO**

Com o período de quarentena decretado pelo Governo do Estado de São Paulo devido à pandemia do Corona vírus, muitas empresas foram obrigadas a fechar suas portas como medida de prevenção à doença, reduzindo ou até mesmo paralisando totalmente suas atividades econômicas. A Organização Candidata (OC), responsável pela gestão do abastecimento no município de Santo André, tem seu rol de consumidores formado em maioria, por residências. Os setores comercial e industrial representam aproximadamente 10% do total de ligações abastecidas. Contudo, estes segmentos são responsáveis por 25% do valor arrecadado. O objetivo da ação foi criar uma alternativa economicamente viável de proporcionar a esse público especialmente atingido pelas consequências da quarentena a possibilidade de se manter adimplente com o pagamento das contas de água de seu estabelecimento comercial, ao passo em que não se expusesse ao risco de interrupção no fornecimento. Para tanto, foram relacionados os principais consumidores destes segmentos que apresentavam histórico de adimplência até o início da quarentena, e que passaram a constar no rol de devedores após o decreto estadual, pois não conseguiram manter seu desempenho econômico, o que abala em primeiro momento, a capacidade de se manter adimplente com o pagamento dos serviços essenciais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Arrecadação, comércio, quarentena.

### **INTRODUÇÃO:**

Realizada mensalmente para análise de resultados da OC, a Reunião de Análise Crítica do mês de maio de 2020 demonstrou que o valor arrecadado com segmentos comercial e industrial no município de Santo André variou negativamente. No primeiro mês em período de isolamento social (abril de 2020), a queda de valor arrecadado em relação ao mês de março de 2020 foi de 12%. Em maio de 2020, a queda em relação a abril foi de 18% e em relação a janeiro de 2020 a queda de 30%. O resultado evidencia o grande impacto, causado pela quarentena e pelo isolamento social, que os setores vêm sofrendo. Segundo estudos realizados pelo economista Jefferson José da Conceição, do Observatório de Políticas Públicas, Empreendedorismo e Conjuntura da USCS (Universidade Municipal de São Caetano), publicados em abril de 2020, a receita anual dos comércios na região do Grande ABC gira em torno de R\$ 22,5 bilhões ao ano. A previsão para o ano de 2020 era de R\$ 19,6 bilhões, ou seja, uma queda de aproximadamente 9% no faturamento anual. Considerando a imprevisibilidade da crise financeira instaurada e o despreparo dos empresários e comerciantes vivenciando essa inusitada situação, a equipe responsável pela gestão do Faturamento e Arrecadação da OC visualizou uma oportunidade de atuação mais próxima e humanizada no contato com este público para estreitar o relacionamento neste momento de crise e buscar, como consequência de um relacionamento personalizado, o aumento da arrecadação desses segmentos que, financeiramente, estavam em queda.

Os segmentos comercial e industrial são responsáveis por 25% do valor arrecadado pela OC, sendo que representam apenas 7% do total de ligações de água abastecidas. Caso não houvesse uma ação proativa que almejasse recuperar cliente e valor arrecadado, o índice de arrecadação continuaria em queda e prejudicaria não só indicadores correlatos, como taxa de evasão, mas também dificultaria o retorno com investimentos em saneamento no município. Na eventualidade de interrupção no fornecimento de água destes estabelecimentos

por impossibilidade em arcar com o pagamento dos débitos, poderia ocorrer a fuga deste cliente para a concorrência, buscando abastecimentos alternativos. Em último caso, a interrupção no fornecimento de água poderia desencadear impactos sociais negativos para o município, levando ao fechamento definitivo de comércios locais, considerando o nível de importância da água essencialmente nesse momento numa crise de saúde pública, desemprego e instabilidade financeira para a população. O desafio estava em recuperar arrecadação sem a mudança desse cenário de redução econômica para comércios e indústrias. A ação de recuperação de clientes e débitos está relacionada ao planejamento da Unidade de Negócio, na perspectiva “Clientes e Sociedade”, e está alinhada ao objetivo operacional “Promover experiências positivas aos clientes por meio de ações inovadoras” e na perspectiva “Sustentabilidade”, alinhada ao objetivo operacional “Agregar valor à MC”.

Após identificado o problema na reunião de análise crítica, a equipe responsável pela gestão da arrecadação na OC se reuniu com representantes de todos os processos para construção da solução: equipe que atua em campo na unidade, equipes de atendimento ao público, gerente comercial e analista. Com os dados de arrecadação em queda apresentados, cada equipe colaborou na construção da forma de atuação, abordagem aos clientes e acompanhamento de resultados. A equipe de atendimento contribuiu sugerindo canais digitais que poderiam ser utilizados e qual perfil de cliente responde melhor a determinado canal. Por exemplo, grandes empreendimentos imobiliários ou condomínios respondem de forma mais segura por e-mail, enquanto comércios de menor porte tem maior receptividade à ligações telefônicas. A equipe que atua em campo sugeriu formas sutis de abordagem, que evitassem indisposição com os clientes, considerando que seria realizada uma cobrança, ainda que branda, num momento financeiramente complicado para a população e a equipe gerencial contribuiu com a seleção de um nicho para realizar essa cobrança. A equipe também contribuiu diretamente na edição do texto comunicado enviado aos clientes e relacionaram momentos da efetivação da negociação com o cliente que poderiam ser flexibilizados, tais como a quantidade de parcelas permitidas em caso de negociação por parcelamento, probabilidade de atualização de vencimento de débitos atrasados, evitando cobrança de juros e multa aos clientes que demonstrassem interesse, etc.

#### **METODOLOGIA UTILIZADA:**

Considerando que a OC possui aproximadamente 17 mil ligações entre comércios e indústrias, e destes, 30% estava inadimplente, se fazia necessário selecionar um campo de atuação que funcionaria como laboratório. Assim, foram selecionados estabelecimentos que possuíam histórico de adimplência até março de 2020 e, após o início da quarentena decretada, passaram a possuir débitos em atraso. Sem desconsiderar o momento crítico financeiramente que vive a sociedade, foram realizados testes de comunicação com os responsáveis pelos estabelecimentos para avaliar a receptividade em relação ao contato da OC. No primeiro teste, durante uma semana foram contatados comércios e pequenas indústrias locais que possuíam débitos pós início da quarentena, sem limite de valor mínimo de débito. Ou seja, mesmo clientes que possuíam valores relativamente baixos de débitos vencidos foram contatados. Após o primeiro período de teste, a equipe de criação se reuniu novamente para avaliação dos resultados. Constatou-se que apenas 2% dos clientes contatados reagiam positivamente à tentativa de negociação dos débitos. Por esse motivo, na segunda semana de testes a equipe utilizou, como linha de corte, contatar clientes que possuíam débitos pós início da quarentena que consumissem, em média, mais do que 20m<sup>3</sup> mensais de água. Por possuírem valores consideráveis de débitos (levando em conta os consumos emitidos serem maiores em relação aos clientes anteriormente cobrados), aproximadamente 86% dos clientes reagiram positivamente, demonstrando interesse em realizar negociação ou quitação dos valores pendentes com flexibilização de vencimentos. Finalizadas as duas semanas de testes, os resultados foram apresentados para a gerência. Foram apontados os questionamentos e solicitações dos clientes contatados na primeira e segunda semana, e o percentual de clientes contatados x clientes que negociaram ou concordaram com uma nova data de vencimento. Em análise conjunta e com base nos testes realizados, foi definido que a ação seria composta por contatar e tentar negociações com clientes que possuíssem débitos posteriores ao início da quarentena que consumissem, em média, 20 ou mais m<sup>3</sup> mensais.

As reuniões de alinhamento frequentes, mesmo antes da implantação da ação, permitiram a colaboração de todos com ideias e contribuições pertinentes. A abertura de espaço a pessoas de diversos processos diferentes contribuiu para a construção de uma ação de cobrança “pacífica” que busca formas de desburocratização de negociação, prioriza a aproximação com os clientes, os permite conhecer a OC e entender como a empresa age com responsabilidade perante seus clientes.

O estabelecimento de um canal de atendimento exclusivo para a ação, que busca contato de forma humanizada antes de qualquer possibilidade de interrupção no fornecimento de água e voltado especificamente a atender a realidade financeira de clientes responsáveis por ligações com fins não residenciais, demonstra a empatia com os consumidores e posiciona a OC perante à população como empresa que zela pelo bom relacionamento com seus clientes.

Considerando se tratar de uma ação regionalizada e existir a possibilidade de questionamento por parte dos clientes referente aos contatos realizados, e buscando evitar falhas de comunicação, toda a equipe da unidade, desde atendimento ao público até a equipe operacional do processo de água e esgoto, foi orientada e treinada para conhecimento da ação realizada e foi habilitada a como responder eventuais dúvidas ou questionamentos feitos em campo por clientes. A Central de Atendimento Telefônico também foi devidamente orientada quanto ao andamento da ação para conhecimento. Cada contato realizado é registrado em sistema para fácil visualização por qualquer canal de atendimento que o cliente buscar para sanar dúvidas.

Foram selecionadas ferramentas que agilizam a comunicação com o público alvo, como a criação de um endereço de e-mail específico, número de telefone para ligação e envio de mensagem instantânea exclusivo, etc, não sendo necessárias visitas físicas ao local para realizar contato com os clientes, como usualmente é realizado, obedecendo, assim, as determinações de distanciamento social implantadas pelo Governo Estadual.

Após as etapas de planejamento e com a relação de ligações devedoras selecionada, a equipe responsável passou a realizar o contato com cada um dos clientes que se enquadrassem nos parâmetros definidos através de e-mail, mensagem de texto e telefone, com a seguinte mensagem customizada validada pela liderança:

"Olá, somos da equipe de relacionamento da OC, de Santo André. Agora, mais do que nunca, se faz necessária a utilização da água para manter a saúde e a prevenção ao Coronavírus. Verificamos que não houve continuidade no pagamento das contas de água da sua ligação após o decreto estadual que regulamenta a suspensão de atividades econômicas. Considerando a importância do abastecimento contínuo de água em seu estabelecimento para propiciar um ambiente seguro para você e seus clientes, estamos aqui para ajudar, fornecendo atendimento personalizado para clientes de Santo André que possuam estabelecimentos comerciais e/ou industriais que não puderam efetuar os pagamentos neste período difícil. Entre em contato através dos canais de atendimento para consultar as condições e evitar a suspensão no fornecimento. Estamos juntos contra o Coronavírus! Caso já tenha efetuado o pagamento do débito pendente, desconsidere esta mensagem."

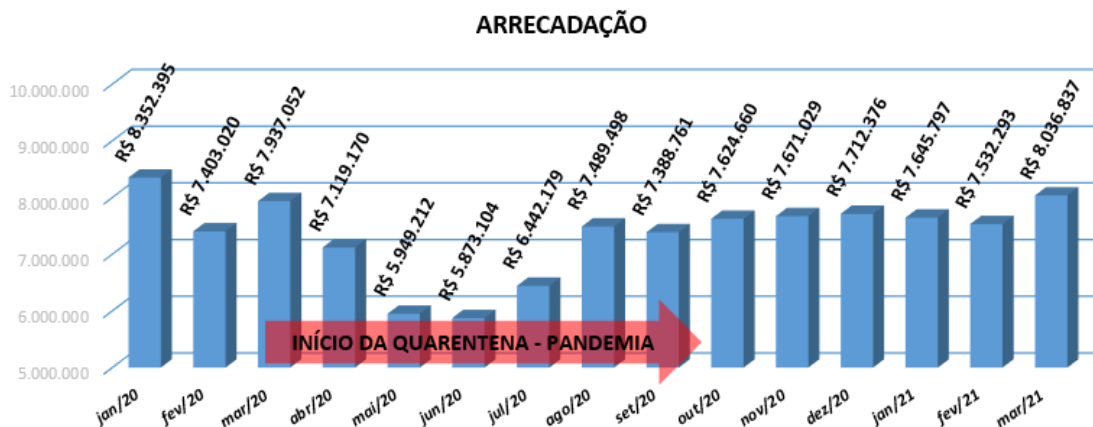
Com o retorno, o cliente agenda um melhor horário para seu atendimento que é realizado então, via ligação telefônica, tornando a comunicação mais clara e objetiva. Caso haja necessidade, é realizado o parcelamento de forma flexível, buscando o retorno deste cliente e da ligação ao rol de consumidores adimplentes. O atendimento personalizado e humanizado propicia ao público alvo conhecer de perto a forma de atuação da OC e a responsabilidade social proposta. Também é possível fornecer orientação referente à diversos serviços solicitados pelos clientes, de forma a solucionar possíveis dúvidas e otimizar o tempo despendido para resolução de alguma questão pontual. A equipe de execução do contato é composta por pessoas que mantêm um controle interno de clientes contatados, ofertas de negociação e atualização de vencimentos, pagamentos realizados e resultados obtidos.

## **RESULTADOS OBTIDOS:**

A taxa de arrecadação dos setores comercial e industrial da OC, no mês de abril de 2020 apresentou uma queda de 12% em relação a março e queda de 18% de maio em relação a abril, evidenciando a crise financeira no setor. Visando o retorno de arrecadação para o setor, se deu início a primeira etapa de teste da ação de cobrança na segunda quinzena de julho de 2020, que tratou diretamente com 968 clientes comerciais ou industriais, que totalizavam um débito de R\$ 3,9 milhões. Com o encerramento da primeira etapa no mês de agosto de 2020, o resultado alcançado foi de R\$ 2 milhões arrecadados com 673 clientes pagantes, o que corresponde a 51% de recuperação da arrecadação, em relação ao total inicial. No resultado geral da OC para os setores comercial e industrial, em agosto de 2020, primeiro mês completo de resultados da ação, o aumento da arrecadação foi de 8% em relação a julho (aproximadamente R\$ 1 milhão). Se comparado com a arrecadação de todos os meses durante o período de quarentena até então, agosto de 2020 teve o melhor resultado de arrecadação, com exceção à abril. Segundo especialistas, por se tratar do primeiro mês pós início da quarentena, em abril os comerciantes ainda possuíam fundos de reserva suficientes para arcar com as

despesas mensais dos estabelecimentos. Ou seja, expurgando o mês de abril, agosto apresentou o melhor resultado de arrecadação da OC, por contribuição da ação de recuperação de débitos realizada.

Ponto forte dentro da ação de cobrança humanizada é a empatia que a equipe de cobrança tem com o cliente, tratando cada situação de modo personalizado, buscando compreender a necessidade do cliente e oferecer a melhor solução possível. A abordagem humanizada faz com que o cliente se sinta seguro e confiante na marca SABESP retribuindo o gesto da empresa, em sua grande parte com o pagamento em dia das contas. Prova disso é o depoimento do senhor Ailton, cliente satisfeito com a negociação realizada: “Bom dia OC.! Aproveitando a oportunidade, gostaria de parabenizar essa grande atitude desta impressionante empresa. Empresa esta que nos traz conforto todos os dias. Pois bem, sou comerciante e estou com dificuldades de pagar as contas de água. Gostaria de participar desta facilidade de pagamento que a Empresa está nos oferecendo. Desde já agradeço. Obrigado OC.!”



**Figura 1: Gráfico de arrecadação mensal dos segmentos comercial e industrial**

### ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS:

A ação de cobrança humanizada apresenta um excelente resultado de incremento de arrecadação, requisito da parte interessada acionistas. Além disso, a tratativa humanizada e a flexibilidade na negociação proporcionam atendimento às expectativas dos clientes, outra parte interessada. A garantia de continuidade do abastecimento para os clientes da ação, comércios e indústrias, proporciona a garantia da continuidade das atividades econômicas do Município, contribuindo para a retomada da economia e garantia de empregos, indiretamente. Para a força de trabalho, a garantia de participação ativa na construção da ação e tomadas de decisão posteriores à implantação garantem satisfação e engajamento.

### CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES:

Em resumo, considerando o bom desempenho financeiro, a satisfação dos consumidores e a sequência ao ciclo da sustentabilidade, concluiu-se que há um resultado positivo que motiva a continuação da ação.