

FIBRA- FORÇA INTEGRADA EM BAIXA RENDA

Ana Maria R. Sousa¹

Bacharel e Licenciada em Ciências Biológicas pela Universidade Regional do Cariri- URCA com especialização em Gestão de Sistemas de Abastecimento de Água (SAA) e Sistemas de Esgotos Sanitários (SES)- MBA.

Endereço (1): Avenida Interlagos, 6395 - Interlagos – São Paulo - SP - CEP: 04777001 - Brasil - Tel.: (11) 999863573 E-mail: ampereira@sabesp.com.br

Débora Torres²

Tecnóloga em Obras Hidráulicas e Pós-Graduada em Engenharia de Saneamento Básico.

Rogério Silvestre³

Formado em Administração de Empresas pela Faculdade Brasil e Pós-Graduado em Gestão Ambiental e Gestão Pública.

RESUMO

O controle da Evasão de Receita é um fator crucial para o equilíbrio financeiro de qualquer organização, inclusive, para as concessionárias que prestam serviços públicos essenciais tais como saneamento básico, energia elétrica, fornecimento de gás entre outras (Pecoraro,2015). Quando não gerenciada adequadamente, pode resultar em problemas organizacionais sérios, como por exemplo, o comprometimento da imagem perante o mercado, a redução de investimentos importantes, o cumprimento de metas, evasão de clientes e até mesmo a extinção. O objetivo deste trabalho é apresentar o FIBRA- Força Integrada em Baixa Renda como ferramenta de suporte complementar às práticas de cobranças vigentes na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP como forma de acessar um público específico (baixa renda) e, atuar no estoque de débitos, recuperando receitas e clientes, por meio da utilização de ferramentas alternativas e abordagens humanizadas. Para verificar e validar a ideia, um piloto foi prototipado na Unidade de Gerenciamento Regional- UGR Interlagos, no núcleo Iporanga Esmeralda, onde, o cenário é complexo, o acesso é restrito e a conformação geográfica é única. O FIBRA foi desenvolvido para promover ações de cobranças nesse perfil de núcleo e, o foco principal é a redução do estoque de débitos com recuperação de receitas e clientes. Para que melhores resultados fossem alcançados, tanto em termos de recuperação financeira, como para recomposição da base de clientes, o atendimento móvel e a parceria com as Associações de bairros por meio do Programa de Participação Comunitária- PPC foi fundamental. Os objetivos do trabalho foram alcançados, considerando a proposta inicial de reduzir o estoque de débitos.

PALAVRAS-CHAVE: Atendimento móvel, FIBRA, Estoque de débitos, Baixa Renda, SABESP.

INTRODUÇÃO

De acordo com a Associação Brasileira das Empresas Estaduais de Saneamento- AESBE, o Saneamento no Brasil já soma 25% de inadimplência. Desde o início da pandemia, empresas públicas e privadas registraram inadimplência de quase um quarto de seus clientes. No caso das estatais, que respondem pela maior parte da prestação do serviço no país, em 2020, a taxa média era de 23,91%, com variação entre 12,93% e 31,7%, a depender da região (Hirata, 2023).

Cuidar dos recursos hídricos está na pauta dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS em seu Objetivo 6 “Água potável e Saneamento”, onde busca alçar a meta de garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos até 2030, mas, como garantir esta disponibilidade e gestão sustentável com esse índice elevado de inadimplência?

De acordo com Zschornack (2010), *apud* Sato (2016), das perdas aparentes, a inadimplência destaca-se como uma dificuldade crônica provocada por diversos fatores, alguns inerentes à organização e outros externos, que comprometem a eficiência da arrecadação, prejudicando os planos de investimentos e o cumprimento do orçamento da empresa.

São consideradas famílias de baixa renda no Brasil aquelas que possuem renda mensal por pessoa (renda *per capita*) de até meio salário mínimo (R\$ 651,00) ou renda familiar total de até três salários mínimos (R\$ 3.906,00).

Com este panorama atual, e, partindo do pressuposto de que as companhias de saneamento básico primeiro entrega o produto para depois receber o valor do serviço prestado, o risco de inadimplência, principalmente nas áreas mais vulneráveis, pressiona para cima.

Para negociar estoques de débitos em núcleos baixa renda com eficiência, somente com um procedimento diferenciado de atuação que se utilize dos mecanismos legais e harmonize a eficiência na arrecadação com as imposições legais e as limitações econômico-financeiras dos inadimplentes, Zschornack (2010) *apud* Sato (2016).

Diante do exposto, o FIBRA surge como uma proposta de procedimento diferenciado para ações de cobrança a ser adotado por empresas de saneamento básico para reduzir o índice de evasão dos cliente baixa renda e, ao mesmo tempo, reintegrá-los ao rol de clientes ativos, gerando condições para que possam negociar sem causar prejuízos à organização prestadora do serviço de saneamento.

Para verificar a viabilidade da ideia, um projeto piloto foi, inicialmente, aplicado no núcleo de baixa renda com o maior estoque de débitos da Unidade. Os resultados dessa prototipação demonstraram resultados positivos e a ideia ficou entre as finalistas do Prêmio Empreendedor Sabesp 2022. O FIBRA então passa a ser prática na UGR Interlagos, nos núcleos onde, a régua de cobrança usual não é eficaz.

O presente trabalho possui uma importância histórica para o saneamento no Brasil, partindo do pressuposto que não é comum encontrar este perfil de trabalho nos Congressos ou feiras de Saneamento. Para além da cobrança diferenciada de débitos, o FIBRA leva para as comunidades Educação Socioambiental, promoção e valorização dos Recursos Hídricos, além do fortalecimento das redes de relacionamento e o fortalecimento da Imagem da companhia. Por meio do FIBRA, a SABESP já esteve presente em mais de 20 bairros, com ações que fortalecem eixos transversais do ESG (*environmental, social and governance*) na ênfase social.

Dos resultados obtidos na prototipação, concluiu-se que as ações de cobrança realizadas nas comunidades com perfil baixa renda, pode impactar não somente na redução do estoque de débitos como também na recuperação de receitas e clientes, o que demonstra, que é possível negociar sim em becos e vielas, desde que se pratique o princípio da equidade.

O desenvolvimento desse trabalho contou com o apoio e a participação do atendimento Móvel do Grupo TCM e do processo comercial da Sabesp.

MATERIAIS E MÉTODOS

O trabalho foi executado em quatro etapas. Na primeira etapa, realizou-se o mapeamento dos bairros com maior número de fornecimentos do estoque débitos, a criação de um “BI” (*Business Intelligence*) ferramenta para auxiliar e facilitar a extração e interpretação de dados, criação de uma logomarca e plano de marketing e apresentação do projeto para as entidades representativas do bairro. Na segunda etapa foi a fase de divulgação e ações em campo com o atendimento móvel. Terceira Etapa, estruturação dos primeiros resultados, ações em campo, reforço das ações de sensibilização (trabalho porta a porta em parceria com o Influenciador digital

Sabesp (PPC) e lideranças de bairro e, na quarta etapa, ações de campo com o atendimento móvel, consolidação dos resultados finais e validação de hipóteses.

As quatro etapas do trabalho serão descritas a seguir:

PRIMEIRA ETAPA: MAPEAMENTO E CONTATOS

De posse do banco de fornecimentos específicos de clientes baixa renda, atendidos pela UGR Interlagos, localizada na zona sul de São Paulo- SP, abrangendo os Distritos de Capela do Socorro, Grajaú, Parelheiros, Marsilac e o Município de Embu Guaçu, esses foram mapeados e, os bairros classificados em ordem decrescente de inadimplência. Além dos dados de evasão de receita, foi possível mapear o tipo e o status da ligação (social, vulneral ou comum), conforme figura 1 abaixo. O bairro escolhido em base aos critérios estabelecidos foi o Jardim Iporanga Esmeralda, também conhecido como Jardim das Imbuías. Para este núcleo foram selecionados 253 fornecimentos testes e um estoque de R\$ 500 mil reais para negociar.

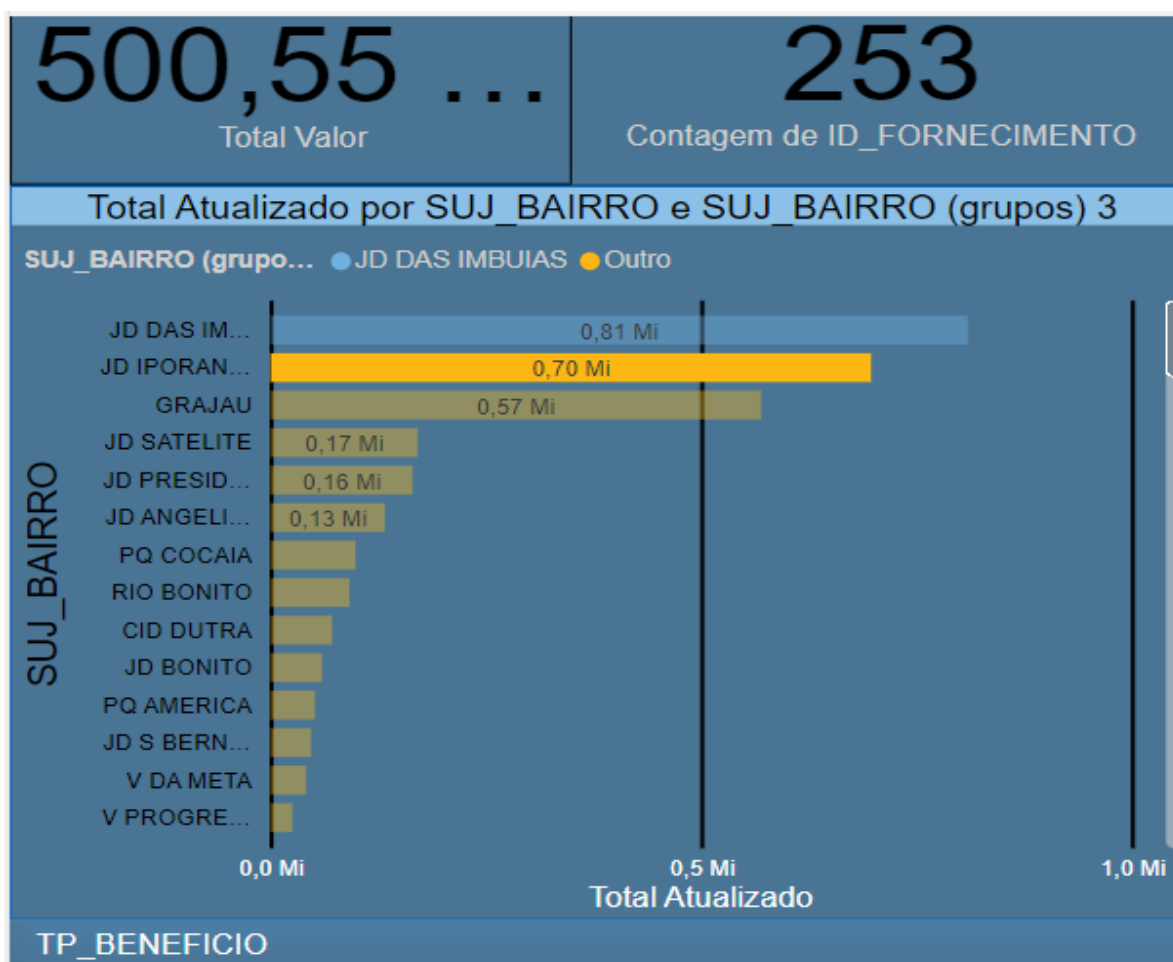


Figura 1- Classificação dos Bairros por ordem decrescente de inadimplência. Captura de tela do Microsoft Power BI “Áreas de risco” - Dados Corporativos Sabesp, 2022.

Finalizada a etapa de análise de dados, foi a vez de desenvolver o quadro de hipóteses e objetivos, conforme evidencia a figura 2, abaixo.



Escopo da prototipagem | Objetivos | Hipóteses

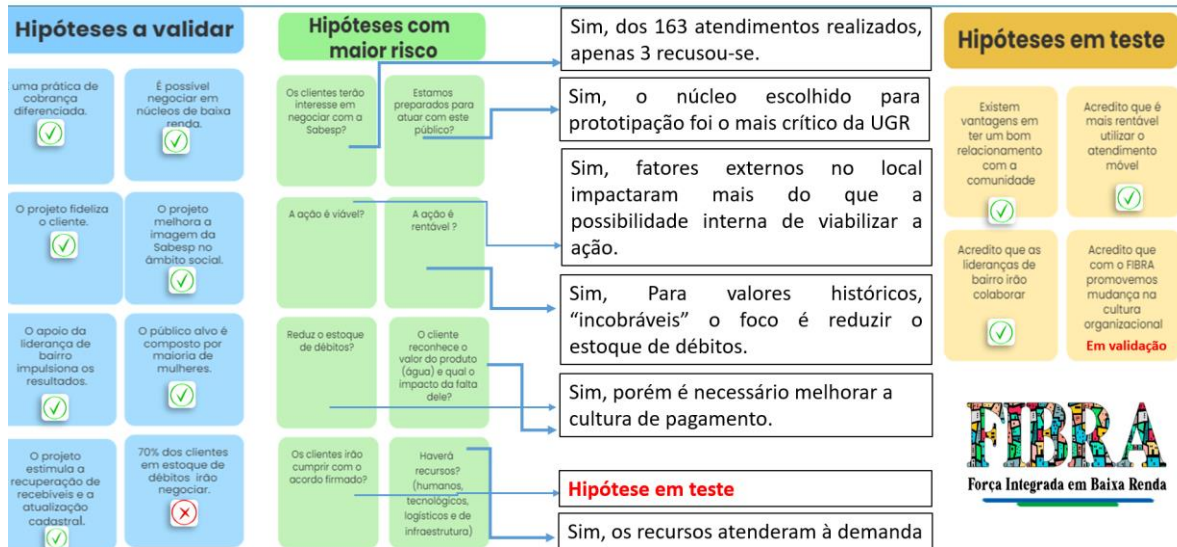


Figura 2- Quadro de hipóteses elaborado para a prototipação do FIBRA. Captura de tela – Apresentação em Power Point – Prêmio Empreendedor Sabesp 2022. UGR Interlagos.

Ao passo que, o quadro de hipóteses foi sendo desenvolvido, o plano de divulgação, com criação de estratégias e abordagem diferenciadas e a logomarca foram elaborados pensando em algo que dialogasse com a comunidade e, ao mesmo tempo pudesse fortalecer e valorizar a imagem e os serviços prestados pela Sabesp, e assim, surgiu a logomarca do FIBRA, uma homenagem ao Programa Água Legal da Sabesp, conforme figura 3, abaixo.



Figura 3 – Logomarca do FIBRA. Créditos da Arte: Juan Castillo.

Após a elaboração do material de divulgação, chegou a hora de reunir a equipe e propor um calendário de ações com as lideranças de bairro. Ouvir a opinião de quem conhece o bairro é fundamental para o desenvolvimento das estratégias de abordagem. A divulgação foi feita com duas semanas de antecedência da ação em si. Cartazes foram colados e distribuídos na forma impressa em pontos estratégicos da comunidade, *fleyer* virtual para divulgação em redes sociais e grupos (a liderança fez a divulgação) foram elaborados e, por fim, o diálogo direto com os moradores porta a porta. Conforme figura 4, abaixo.



Figura 4 – Fotos do Bairro Iporanga capturadas durante a divulgação do FIBRA. Destaque na foto de um pé de eucalipto (*Eucalyptus deglupta*), no meio da comunidade. Foto: Pereira 2022

RESULTADOS DA PRIMEIRA ETAPA

O Resultado da primeira etapa foi concluído, sendo possível a realização do primeiro dia de mutirão de cobranças no bairro Iporanga Esmeralda, dando início a segunda etapa do projeto com as ações em campo, conforme evidencia a figura 5, abaixo.



Prototipação | Adaptações



Figura 5 – Ação de negociação de débitos em área de baixa renda- Núcleo Iporanga – UGR Interlagos, 2022. Ações do FIBRA.

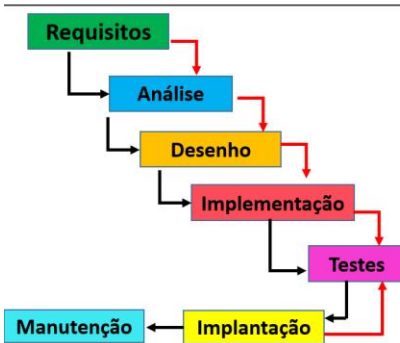
SEGUNDA ETAPA: AÇÕES EM CAMPO

A segunda etapa foi o início das ações em campo com o acompanhamento diário das ocorrências e do engajamento da população. O modelo de prototipação escolhido foi em cascata com retroalimentação, sendo possível fazer ajustes e modificações durante o desenvolvimento das ações, conforme figura 6 abaixo.

Metodologia | Plano de Prototipagem | Indicadores



Prototipação utilizada: Em cascata com retroalimentação



A prototipação foi dividida em 4 ciclos, cada ciclo com duração de 1 semana, iniciando dia 18/10/2022 e estendendo-se até dia 18/11/2022. Comentários com as devidas modificações

Semana 1: De 18/10 a 25/10:

- Levantamento dos requisitos (disponibilidade do atendimento móvel, da equipe Sabesp e dos dados necessários);
- Análise de dados (Criação de BI, estruturação dos dados e mapeamento e escolha do bairro);
- Contato com as lideranças de bairro (Luís Fernando, Maria Helena e Eraldo), desenvolvimento, divulgação do plano de comunicação, calendário e plano de marketing.

Semana 2: De 26/10 a 01/11:

- Testes em campo nos dias 27/10 e 28/10 (Van móvel + PPC+ equipe comercial + lideranças).
- Trabalho de back office e suporte local;
- Estruturação das Demandas;
- Readequação de calendário e ajustes.
- Reunião de feed back da equipe.

Semana 3: De 02/11 a 09/11:

- retomada do plano de marketing;
- Validação das hipóteses;
- Reunião de alinhamento com a equipe
- Estruturação dos resultados prévios;

Semana 4: De 10/11 a 18/11:

- Testes em campo nos dias 10/11 a 11/11 (Van móvel + PPC+ equipe comercial + lideranças);
- Atualização dos resultados;
- Reunião para Validação das hipóteses e análise de indicadores(TCA/TER, IEP, IEAM E ISC
- Entrega de resultados.

Figura 6 – Metodologia utilizada na implementação das ações do Projeto FIBRA.

A van de atendimento móvel vai até o local, o Influenciador digital em parceria com o processo comercial e as lideranças fazem a parte de divulgação da ação prévia e no dia, a equipe de atendimento composta por 3 atendentes mulheres que estão orientadas sobre as tratativas de negociação prosseguem com a negociação no local. O atendimento é individual e preserva a identidade do cliente.

Os resultados obtidos, no primeiro dia não foram tão satisfatórios como se esperava. Intercorrências locais impactaram diretamente no resultado das ações de campo.

RESULTADOS DA SEGUNDA ETAPA

Os resultados obtidos, na segunda etapa de prototipação foram satisfatórios e foi possível concluir a segunda fase sem maiores intercorrências.

Foram negociados mais de R\$ 170.000,00 do estoque de débito e aproximadamente R\$ 5.667,92 em valores arrecadados com ação. Para cada fatura em aberto foi cobrado o valor mínimo social para água e esgoto, na época, (R\$ 20,42 por fatura vencida) valores de débitos em tarifa social tiveram os juros abatidos e, em casos específicos, o parcelamento do valor.

Identificamos que será preciso retornar ao local para renegociar valores que ainda estão fora da capacidade de pagamento dos clientes locais, mas entendemos que a ação foi positiva, tendo em vista que não havia nenhuma perspectiva de recebimento ou negociação de qualquer natureza, visto ser uma área de alto grau de risco e de vulnerabilidade social. Conforme evidencia a figura 7, abaixo.



Figura 7- Foto da Rua Nicolas Alfaro, Iporanga, evidenciando o contexto social vulnerável. – Créditos: Pereira, 2022.

CONCLUSÕES

Com base no trabalho realizado, concluiu-se que:

Foi possível validar a ideia e a estratégia de negociação diferenciada e humanizada e, núcleos baixas renda. O modelo de prototipação adotado “em cascata com retroalimentação” foi ideal e as adaptações feitas no cronograma original não impactaram no resultado final.

Avaliamos que 70% dos clientes iriam negociar. Chegamos próximos de 66,53%. Um resultado satisfatório.

A régua de cobrança padrão não se aplica e não é eficaz em áreas de risco, basta analisar o estoque de débitos das áreas de risco. Foi comprovado que é preciso ter abordagens e metodologias de cobranças diferenciadas para essas áreas. Também é preciso muito diálogo, troca de informações Educação para a Sustentabilidade e orientações, para incidir na cultura vigente de que “não corta água na quebrada” e promover a preservação e a valorização da água. Esta cultura do desperdício tem que acabar. Concessões de tarifas diferenciadas existem no procedimento da companhia e devem ser aplicados quando o parecer for favorável, por outro lado, o cliente deve manter-se adimplente, ou seja, há direitos e deveres, do contrário, a régua de cobranças deve ser aplicada, mesmo que com adaptações à realidade, como forma de moralizar o processo e educar esta base de clientes.. As companhias de saneamento básico precisam enfrentar este desafio, sob pena de colocar em risco a sustentabilidade financeira da empresa. O Fibra preenche este “gap” que há entre a companhia e o cliente baixa renda. As parcerias com as lideranças de bairros são fundamentais para o sucesso das ações de campo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HIRATA, Taís. **Saneamento já tem quase 25% de inadimplência.** Disponível em <https://aesbe.org.br/novo/saneamento-ja-tem-quase-25-de-inadimplencia/>. Acesso feito em 20 de março de 2023.

ODS: **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável:** Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/6>. Acesso feito em 20 de março de 2023.

PECORARO, Reinaldo & STREHLAU, Suzane: **Cobrança em Comunidades Carentes.** Anais do IV SINGEP- Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2015. São Paulo – Brasil. P. 01.

S&P GLOBAL. **Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo SABESP.** Resumo de Classificação de Ratings. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e47ee51-f833-4a23-af98-2bac9e54e0b3/9a661970-9e09-cb9f-baf3-0179420694c8?origin=2>. Acesso feito em 21/03/2023.

SATO, Ivone Dias; VANALLE, Rosangela Maria; LUCATO, Wagner Cezar. **Recuperação de Receitas e Reativação de Clientes em Núcleos de Baixa Renda: Estudo de Caso em Empresa de Saneamento Básico.** Revista Espacios. Vol. 37 (Nº 34) Ano 2016. Pág. 15.