

COMO RECEBER DE QUEM NÃO ESTÁ RECEBENDO? - UMA ABORDAGEM HUMANIZADA VISANDO ARRECADAR EM COMÉRCIOS E INDÚSTRIAS

Data de submissão: 12/04/2023

Data de aceite: 02/05/2023

Bianca Camila Pereira Almeida

Encarregada Comercial, formada Empreendedorismo e Novos Negócios pela Universidade Mackenzie – SP Santo André, SP

Rafaela Kovaleski Simão

Técnica em gestão, formada em Administração. Santo André, SP

RESUMO: Com o período de quarentena decretado pelo Governo do Estado de São Paulo devido à pandemia do Coronavírus, muitas empresas foram obrigadas, repentinamente, a fechar suas portas como medida de prevenção à doença, reduzindo ou até mesmo paralisando totalmente suas atividades econômicas. A Organização Candidata 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 dois últimos segmentos são responsáveis por 25% do valor arrecadado pela OC. Realizada mensalmente para análise de resultados da unidade, a Reunião de Análise Crítica do mês de maio de 2020 demonstrou

que o valor arrecadado com segmentos comercial e industrial no município variou negativamente em relação a janeiro de 2020 (- 30 p.p.). 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. Em julho de 2020, a previsão para o ano era uma receita 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 na 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.

PALAVRAS-CHAVE: Pandemia, Clientes comerciais, Cobrança humanizada.

HOW TO RECEIVE FROM THOSE WHO ARE NOT RECEIVING? - A HUMANIZED APPROACH AIMING TO COLLECT IN TRADES AND INDUSTRIES

ABSTRACT: With the period of quarantine decreed by the Government of the State of São Paulo due to the Coronavirus pandemic, many companies were suddenly forced to close their doors as a measure to prevent the disease, reducing or even completely paralyzing their economic activities. The Candidate Organization's list of consumers is mostly made up of households. The commercial and industrial sectors represent approximately 10% of the total connections supplied. However, these last two segments are responsible for 25% of the amount collected by the OC. Held monthly to analyze the unit's results, the May 2020 Critical Analysis Meeting showed that the amount collected from commercial and industrial segments in the municipality varied negatively compared to January 2020 (-30 p.p.). The result shows the great impact caused by the quarantine and social isolation that the sectors have been suffering. According to studies carried out by economist Jefferson José da Conceição, from the Observatory of Public Policies, Entrepreneurship and Conjuncture of the USCS (Municipal University of São Caetano), published in April 2020, the annual revenue of businesses in the Greater ABC region revolves around R\$ 22.5 billion a year. In July 2020, the forecast for the year was a revenue of R\$ 19.6 billion, that is, a drop of approximately 9% in annual revenue. Considering the unpredictability of the financial crisis and the unpreparedness of entrepreneurs and merchants experiencing this unusual situation, the team responsible for managing Billing and Collection at OC saw an opportunity for closer and more humane action in contact with this public to strengthen the relationship at this time crisis and seek, as a result of a personalized relationship, to increase revenue from these segments that, financially, were in decline.

KEYWORDS: Pandemy, Commercial Clients, Humanized Billing.

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.

OBJETIVO

O objetivo da ação foi criar uma alternativa, economicamente viável para a OC, de proporcionar a esse público, especialmente atingido pelas consequências da quarentena, a possibilidade de se manter adimplente com o pagamento das contas de água e esgoto de seu estabelecimento comercial e/ou industrial, ao passo em que não se exponham ao risco de interrupção no fornecimento de água. E o mais importante: toda a negociação é realizada de maneira flexível para o consumidor, de forma que não sobrecarregue as finanças do estabelecimento.

Para tanto, foram relacionados os principais consumidores destes dois segmentos que apresentavam histórico de inadimplência até o início da quarentena, em março de 2020, e que passaram a constar no rol de clientes devedores após o decreto estadual que regulamentava o fechamento de comércios, pois não conseguiram manter seu desempenho econômico, o que abala a capacidade de se manter adimplente com o pagamento dos serviços essenciais. Ao passo que o cliente compõe o rol de clientes selecionados, uma equipe especializada entra em contato e oferta possibilidades de pagamento ou negociação flexíveis e compatíveis com a realidade atual de cada cliente. O objetivo é fornecer uma alternativa que busque a fidelização desse consumidor e também agregue valor ao negócio, e para tanto, as alternativas oferecidas são alinhadas com as estratégias da OC.

METODOLOGIA UTILIZADA

A equipe responsável pela gestão da arrecadação na OC se reuniu com representantes de todos os processos comerciais: equipe que atua em campo, equipes de atendimento ao público, encarregados, gerente e analistas. Com os dados apresentados da arrecadação em queda, 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 menores e menos estruturados tem maior receptividade a 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. Gerente e analistas contribuíram para seleção de um nicho para realizar essa cobrança. Considerando que a OC possui aproximadamente 17 mil ligações de água

entre comércios e indústrias, e destes, 30% estava inadimplente, foram selecionados estabelecimentos que possuíam histórico de adimplência até março de 2020 e que passaram a possuir débitos em atraso após essa data. A equipe também contribuiu diretamente na edição do “texto comunicado” que foi enviado aos clientes e relacionaram momentos da negociação com o cliente que poderiam ser flexibilizados, tais como a quantidade de parcelas permitidas em caso de parcelamento, probabilidade de atualização de vencimento de débitos atrasados, exclusão de juros e multas, etc. Sem desconsiderar o momento crítico financeiramente que vive a sociedade, foram realizados testes de comunicação com os clientes responsáveis por estabelecimentos comerciais para avaliar a receptividade em relação ao contato da OC e foi definido, através da análise dos testes realizados, que a receptividade dos consumidores à negociação de débitos pendentes era maior em clientes que possuem débitos pós início da quarentena e que consomem, em média, mais do que 20m³ mensais.

Esses clientes são contatados por e-mail, mensagens de texto e ligações telefônicas, e são ofertadas propostas de negociação viáveis que contribuem para a manutenção da adimplência, de forma personalizada a cada cliente.

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.!”

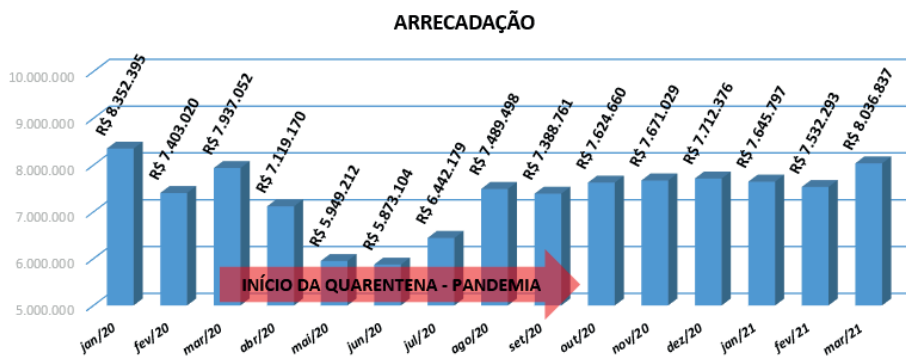


Figura 1: Gráfico de arrecadação mensal dos segmentos comercial e industrial

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como citado anteriormente, a ação impacta positivamente no resultado da arrecadação dos setores comercial e industrial da OC, apresentando variação de 8p.p. de agosto em relação à julho (aproximadamente R\$ 1 milhão de incremento), e de 1,7 p.p. de setembro em relação a agosto (primeiro ciclo completo da ação). Além disso, outro ponto forte dentro da ação de cobrança humanizada é a empatia que a equipe de cobrança demonstra com o cliente, tratando cada situação de modo personalizado, buscando compreender a necessidade do cliente e oferecer a melhor solução possível. A abordagem personalizada motivou um sentimento de segurança e confiança no público atendido, que retribuiu o gesto da empresa com o pagamento das contas de consumo em dia. A ação proativa da OC apoia a continuidade das atividades econômicas do Município, contribuindo para a retomada da economia e garantia de empregos, indiretamente. Em relação à força de trabalho, a garantia de participação ativa na construção e no desenvolvimento da ação garantem satisfação, engajamento e fortalece o senso de responsabilidade social.

CONCLUSÕES

O envolvimento da equipe em uma ação que visa mais do que simplesmente

arrecadar, mas sim poder conceder a clientes que sofrem com um problema a mais do que a pandemia, evidencia a responsabilidade social que cada colaborador adotou para si, se envolvendo com a missão e a visão da OC. A OC entende que abrir tantas possibilidades financeiras nesse momento crítico não recupera arrecadação de imediato, mas considera como um investimento a longo prazo pois percebe o impacto que a ação gera no desenvolvimento sustentável do município em que opera. A elaboração de uma solução customizada para clientes não residenciais num momento tão crítico que vive nosso país confirma para os investidores, poder concedente, força de trabalho e principalmente para a população o engajamento da OC em colaborar com esse desenvolvimento, e que tem a universalização do saneamento e a satisfação de seus clientes como pilares de sua existência.

REFERÊNCIAS

1. Estudo realizado pelo economista Jefferson José da Conceição, do Observatório de Políticas Públicas, Empreendedorismo e Conjuntura da USCS: <https://www.uscs.edu.br/boletim/424>.