

# AÇÕES PARA REDUÇÃO DE INADIMPLÊNCIA

*Data de aceite: 27/10/2023*

### **Gabriel Eustáquio Elias**

Bacharel em Administração pela Universidade Santo Amaro. Pós graduando em Gestão Estratégica de Pessoas pelo INEX. MBA em Gestão de Negócios. Agente de Saneamento da COPASA-MG.

### **Wilson Ribeiro dos Santos**

Técnico em Contabilidade. Agente de Saneamento da COPASA-MG.

### **Antonio Maximiano Pedro**

Técnico em Contabilidade. Agente de Saneamento da COPASA-MG.

### **Lucimilia Pereira Marques**

Técnico em Contabilidade, Agente de Saneamento da COPASA-MG.

**RESUMO:** Conseguir receber por todos os serviços prestados e faturados e no menor prazo possível é importante para a perenidade de toda empresa. Quando falamos de empresas de saneamento, é imprescindível manter os índices de inadimplência em níveis controlados, principalmente em empresas que não possuem subsídios tarifários e sua única fonte de receita são as faturas mensais de

consumo e serviços tarifados emitidas a seus clientes. Níveis elevados de evasão de receitas neste setor podem levar ao endividamento da empresa e interferir na continuidade do abastecimento a população, na capacidade de investimento e melhorias necessárias a expansão do setor e no alcance das metas de universalização do saneamento. Acompanhar o número de clientes/imóveis inadimplentes e propor um Plano de Ação exequível, ajuda a controlar o nível de evasão de receitas. Mudar a forma de abordagem ao cliente, disponibilizando novos canais de contato, dando mais oportunidade e condições de regularização da situação de débito, pode trazer resultados satisfatórios, como os descritos neste artigo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inadimplência no setor de Saneamento, Negociação de dívidas.

## **INTRODUÇÃO**

O controle da inadimplência sempre foi uma questão fundamental para a sobrevivência das empresas em um mercado cada vez mais competitivo. Aliar os baixos índices de inadimplência à

manutenção da fidelidade dos clientes é um desafio que exige criatividade e ações de curto e médio prazos. Somado a isso, há que se considerar fatores externos adversos, como foi o advento da Covid-19.

Desde o início da pandemia, as empresas do setor de saneamento públicas e privadas já registravam uma elevação da inadimplência de quase 25% de seus consumidores. Sendo que no caso das estatais, que respondem pela maior parte de prestação do serviço no país, a taxa média era de 23,91%, com variação entre 12,93% e 31,7% a depender da região, segundo a AESBE. Com isso, novas formas de negociação de débitos se mostraram de suma importância para manter a saúde financeira das empresas, já que não foram abertas novas linhas de crédito para suportar as despesas operacionais e investimentos.

Além disso, empresas pararam de cortar água dos inadimplentes, e o consumo residencial se elevou, em razão das pessoas estarem mais em casa, adotando as medidas sanitárias e outras atividades que exigiam maior frequência do uso de água, como, por exemplo, higienização das mãos e preparo de refeições. Neste cenário, a Unidade de Negócios Oeste (UNOE) buscou aliar o recebimento dos débitos com a satisfação dos clientes com a continuidade do fornecimento de água em suas residências, uma vez que os níveis de desemprego já apresentavam elevações, em razão do *lockdown*, e levou ao endividamento das famílias brasileiras e, por consequência, o aumento da inadimplência no setor de saneamento.

Em média 80% dos clientes inadimplentes quitam seus débitos após a suspensão do serviço, porém, no período pandêmico, uma das médias adotadas para o enfrentamento da Covid-19 foi a não interrupção do serviço por motivo de inadimplência. Frente a isso, foram discutidas opções de efetuar a cobrança de forma a receber pelos serviços e causar menor impacto no orçamento doméstico, e também no equilíbrio econômico financeiro da Companhia. A Equipe Comercial (ECO) da UNOE, abraçou esse desafio, mostrando uma capacidade de adaptação rápida, motivada por uma situação inesperada (Covid-19), e conseguiu resultados além do inicialmente esperado.

## OBJETIVOS

Manter a inadimplência sob controle, evitando seu crescimento para não causar impacto negativo para a Companhia e, ao mesmo tempo, assegurar a satisfação dos clientes com a continuidade da prestação dos serviços de abastecimento. Inadimplência mantida dentro de patamares controlados é fundamental para que empresas possam planejar e cumprir seus cronogramas de custeio e investimentos em melhorias de processos, novos produtos e serviços. Na UNOE, onde aplicamos as ações descritas, o montante da inadimplência era de R\$ 11.579.691,00 e representava 3,01% do valor faturado nos últimos 12 meses.

O acompanhamento e controle da cadeia de cobrança dos clientes/imóveis em

situação real de água, diariamente, por gerência, a partir da emissão dos relatórios de Aviso de Débito, permitiu identificar os débitos não solucionados, com ações de cobrança automática pela plataforma Sistema Comercial (SICOM), seguida de cobrança por Comunicações Externas (carta administrativa) e Cobrança Administrativa por empresa contratada.

Com a pandemia da Covid-19, por força de Decreto Estadual, ficou estabelecido o fechamento das Agências de Atendimento presenciais, a paralização das visitas aos imóveis para negociação de débitos e a realização do corte do fornecimento de água. Assim, foi necessário encontrar novos meios para fazer a cobrança e permitir acesso ao cliente a canais de negociação, visando manter o indicador sobre controle.

Alinhado ao mapa estratégico, dentro da perspectiva sustentabilidade, as ações para o controle da inadimplência, estão diretamente associadas aos objetivos “Assegurar o equilíbrio econômico-financeiro” e “Transformar a experiência do Cliente”.

Normalmente, a implantação de novos projetos, práticas, processo e programas via de regra iniciam com “o que fazer” e “como fazer”. Porém em razão do cenário externo a prática iniciou pelo “porque fazer”, levando a equipe à necessidade de mudar e evoluir de forma inclusiva em todos os níveis, para se adequar a um novo ambiente no setor e no mercado.

## **METODOLOGIA**

Utilizamos o PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), tendo como orientador o PGP-DRM-033/2 que norteia as diretrizes para ações de cobrança da Companhia.

Inicialmente, a ECO fez o monitoramento semanal dos débitos da UNOE. Depois passou a ser mensal, a fim de ter maior amplitude entre as ações planejadas e as realizadas, objetivando avaliar a eficácia dessas ações. O planejamento das ações começou com o levantamento do percentual de inadimplência e de relatórios dos valores pendentes de pagamento, seguido da definição de clientes-alvo.

Após discussões nas reuniões, a partir do resultado do indicador e da análise de situações como as que durante os primeiros meses do *lockdown* o ponto de serviço dos clientes não podia ser suspenso, seguida da prorrogação de vencimento das faturas dos clientes da categoria Comercial, a ECO iniciou o trabalho com o envio sistêmico de cartas-cobrança informando o valor do débito, as formas de negociação e os canais disponíveis para efetivar a negociação e esclarecer dúvidas. Também definiu pela realização de Campanhas Especiais para negociação de débitos, bem como a divulgação das condições de negociação na mídia local e nos canais de atendimento. Dentre as ações a que mais surtiu efeito foi o envio de carta-cobrança para os clientes das categorias Residenciais e Comerciais e imóveis da categoria Pública não centralizados, todos com débitos a partir de R\$ 1.000,00.

Ações implementadas, fruto do acompanhamento feito nas reuniões periódicas de análise crítica da ECO:

- Acompanhamento diário dos débitos, de maneira a conferir maior celeridade ao processo;
- Implantação da Ordem de Serviço de Suspensão (alerta de corte), a partir de março/2021, para os débitos acima de R\$499,99;
- Acompanhamento por meio de relatórios de débitos, disponibilizados no Business Intelligence (BI), para emissão das cartas-cobrança para envio aos clientes. A quitação/negociação dos débitos era verificada no SICOM e no acompanhamento da evolução de indicadores de desempenho no BI;
- Treinamentos para Leituristas e Atendentes Comerciais, para realizar transações na plataforma SICOM e *Customer Relationship Management* (CRM);
- Disponibilização do *Webchat*, *WhatsApp*, atendimento virtual pelo site da COPASA MG e do aplicativo para solicitação de serviços, para serem utilizados pelos clientes, a partir de junho/2021.
- Adesão a campanhas especiais de negociação de débitos implantadas em nível corporativo, “Fique em Dia” e “Dias Azuis”, promovendo a ampla divulgação dos períodos de negociação em condições especiais nos meios de comunicação local e canais de atendimento da Companhia.

A ECO também orientou os Leituristas a prestar informações sobre a prática sempre que questionados pelos clientes no momento da execução da leitura.

Nas reuniões mensais a ECO, avaliando os resultados do indicador, verificava as alterações e ajustava o plano de ação para corrigir distorções ou melhorar os resultados positivos. A cada obstáculo encontrado, a equipe analisava criticamente a situação e realiza as mudanças necessárias, sempre alinhadas ao objetivo estratégico de “Transformar a Experiência do Cliente”.

Resumidamente, nas reuniões, a ECO analisa os motivos que impulsionam a inadimplência, a segmentação com maiores débitos (Residencial, Pública, Industrial e Tarifa Social) e as possibilidades de ampliar as formas de pagamento (a vista, parcelado, pix, cartão de crédito), além de definir o alvo a ser trabalhado e oferecer ao cliente uma área acessível e intuitiva para negociar os débitos.

## RESULTADOS OBTIDOS

Iniciando no segundo semestre de 2020 após a definição de estratégias de atuação e desenho do fluxo de negociações *on-line* para os clientes, foram elaboradas e enviadas em lotes as cartas-cobrança para os clientes definidos como alvo. As ações levaram a um volume de negociações com clientes, pessoa física, que chegaram ao montante de R\$ 2.296.980,79, representando 40,6% do montante original de R\$ 5.655.566,97. Foram

enviadas 2.585 cartas-cobrança. Já no início de 2021 notamos o impacto no percentual de clientes inadimplentes, quando o resultado mensal ficou abaixo da média anual, ao longo de todo ano de 2021. Mesmo com o avanço dos casos de Covid-19, ainda com medidas restritivas para a circulação de pessoas e realização de eventos e atividades considerados não essenciais, as ações de incentivo ao cliente permanecerem adimplente continuaram tendo efeito positivo. Os débitos de pessoas jurídicas tiveram um tratamento especial e resultaram também em recuperação considerável, como a negociação do débito de Prefeitura Municipal no valor de R\$ 2.027.534,00.

Com a aplicação de uma prática simples tivemos uma redução ao longo de 2 anos de 2,94% para 1,55%. Do ponto de vista da sociedade, o nível de evasão de receitas sendo baixo e controlado, contribui para a empresa pagar em dia seus fornecedores, o que garante todos os insumos necessários para as atividades de tratamento e distribuição da água, promovendo, assim, a continuidade do serviço de acordo com os padrões de potabilidade estabelecidos.

A Tabela 1 mostra os índices de inadimplência na UNOE no início do período pandêmico. A Tabela 2 traz o resultado da Unidade ao final de 2021, já com as práticas consolidadas.

<b>Faturamento acumulado 12 meses(R\$)</b>	<b>Debito 90 a 359 dias (R\$)</b>	<b>Inadimplência (%)</b>
384.610.168,83	11.578.691,68	3,01

Tabela 1: Inadimplência UNOE Janeiro 2020.

<b>Faturamento acumulado 12 meses(R\$)</b>	<b>Debito 90 a 359 dias (R\$)</b>	<b>Inadimplência (%)</b>
452.419.662,08	7.158.684,23	1,58

Tabela 2: Inadimplência UNOE Dezembro 2021

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A ECO, inicialmente, fazia o monitoramento semanal dos débitos pendentes, definindo por concentrar os esforços de cobrança nos clientes com débitos superiores a R\$1.000,00 e nos órgãos públicos que não tinham as faturas centralizadas. Para superar o impedimento de contato direto, essas cobranças foram feitas por meio de cartas personalizadas, abordando o cliente de uma forma diferente do habitual, convidando-o a regularizar seus débitos para evitar o acúmulo de faturas vencidas em seu nome e a incidência de multa, juros e atualizações monetárias. Ao mesmo tempo, divulgou os canais virtuais disponíveis para a negociação desses débitos, facilitando e agilizando o contato do cliente com a COPASA MG, garantindo também as medidas de contenção e enfrentamento à Covid-19, que as circunstâncias exigiam. Essas ações trouxeram resultados além do esperado.

Diante dos bons resultados, outras ações foram implementadas, como a realização do corte utilizando fita adesiva para bloquear o fluxo de água do registro, de maneira que o próprio cliente pode realizar a religação após a regularização do débito e o acompanhamento diário dos débitos com emissão de alerta para os encarregados comerciais de cada gerência. Isso contribuiu para que o percentual de inadimplência alcançasse o menor índice em três anos. A partir do ano de 2021 o processo foi aprimorado com o envio de alertas de débitos para os clientes por SMS e também por telefone.

As campanhas especiais implementadas pela COPASA MG, para negociação de valores pendentes, como a campanha “Dias Azuis”, contribuiu para o controle da inadimplência da UNOE, que alcançou 72,5% da meta de negociação proposta pela Companhia.

As ações de cobrança levam em conta a segmentação dos clientes pelas categorias de uso Industrial, Público, Comercial, Residencial e Tarifa Social, disponibilizando, de acordo com a capacidade de pagamento de cada cliente, condições atrativas. Por exemplo, clientes cadastrados na categoria Tarifa Social têm condições mais acessíveis de pagamento durante todo o ano, e durante as campanhas de negociação tem uma redução no percentual de entrada e prazo de financiamento mais dilatado, proporcionando melhoria nos resultados das ações de cobrança e apuração da inadimplência.

Na tabela 3 estão estratificadas a quantidade de cartas enviadas para os clientes-alvo em cada gerência da UNOE, e os resultados em R\$ e % dos débitos negociados a partir da iniciativa.

<b>Gerência</b>	<b>Debito Total (R\$)</b>	<b>Valor Negociado(R\$)</b>	<b>% Negociado</b>	<b>Cartas Enviadas</b>
GRAX	1.005.596,32	354.704,94	35,2	471
GRFL	1.644.428,75	932.160,79	56,7	820
GRPM	3.005.541,90	1.010.115,10	33,6	1294
<b>UNOE</b>	<b>5.655.566,97</b>	<b>2.296.980,79</b>	<b>40,6</b>	<b>2585</b>

Tabela 3: Valores negociados após o envio de cartas aos clientes Residencial e Comercial

A figura 1 contém resultados comparativos entre os meses, onde vemos a evolução e eficiência das práticas implementadas para o controle do nível de inadimplência.

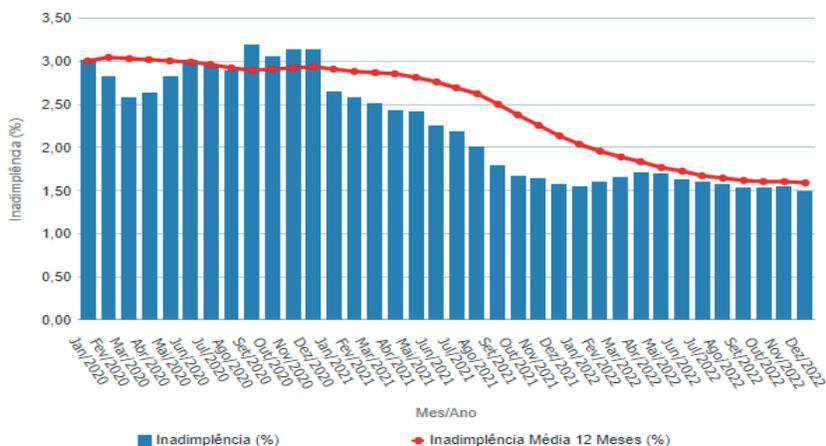


Figura 1: Evolução do Índice de Inadimplência na UNOE

A Figura 2 mostra os resultados de cada Unidade de Negócio da Companhia apurado em Março de 2023.

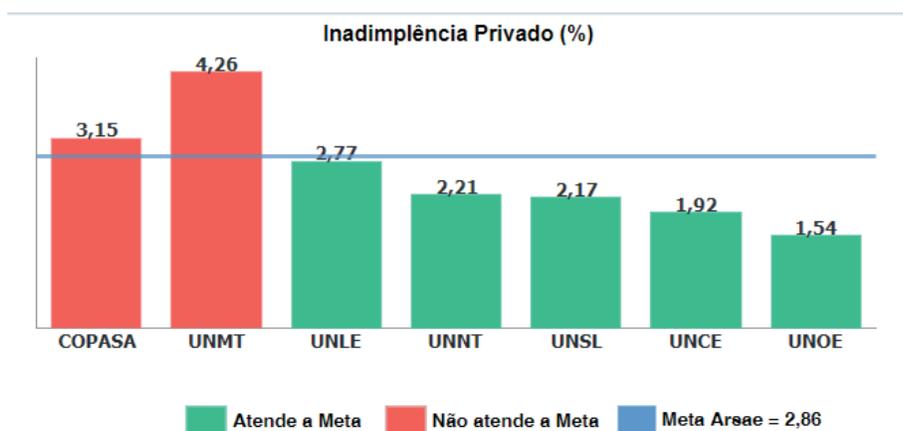


Figura 2: Indicador de inadimplência em Março/2023 comparativo entre Unidades de negócio da Companhia

## CONCLUSÕES

Durante o processo de acompanhamento e avaliação da prática, ficou evidenciado que antes da implantação da gestão integrada dos serviços comerciais e da criação da ECO, as ações eram pulverizadas e com resposta lenta ou passiva. A integração das ações mostrou ser uma lição favorável, pois proporcionou amadurecimento e constância de propósito. Entretanto, a maior lição aprendida foi que o compartilhamento de ideias e a mudança de paradigmas possibilitam a proximidade de colaboradores, reforçando o

conceito de trabalho em equipe com o propósito principal de atender bem o cliente, centro da Declaração Estratégica da Companhia.

A prática “Redução da Inadimplência na UNOE” auxilia nos demais processos das áreas comerciais, padronizando a gestão e otimizando o tratamento das demandas dos clientes, visando ao alcance dos objetivos organizacionais, metas e resultados, a partir da integração das equipes comerciais de todas as Gerências da UNOE.

Constatamos que uma abordagem diferenciada e personalizada, somada a um número maior de interações durante um ciclo e diversificação dos canais de relacionamento Cliente/Empresa, pode trazer resultados positivos, fortalecendo vínculos e criando valor para clientes e comunidade em que estamos inseridos.

## REFERÊNCIAS

1. RIBEIRO, A. D. S. *Recuperação Dos Clientes No Sistema De Cobrança De Uma Empresa De Saneamento* – anribeiro@aguasdoparaiba.com.br
2. RESOLUÇÃO ARSAE-MG 131/2019 de 11 de Novembro de 2019
3. NASCIMENTO, D. C. O. UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES –UCAM denise\_cristina@yahoo.com.br
4. FERREIRA, A. da S. UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE- EFF ailtonsilvaferreira@yahoo.com.br
5. ZOOP <https://zoop.com.br/blog/pagamento/como-reduzir-inadimplencia/> acesso em 15/06/2020
6. AESBE- Associação Brasileira das Empresas Estaduais de Saneamento acesso ao site <https://aesbe.org.br/novo/saneamento-ja-tem-quase-25-de-inadimplencia/> acesso em 15/06/2020
7. PGP-DRM-033/2 Padrão Gerencial/ Ações de Cobrança
8. CAPODEFERRO, M. W. e SMIDERLE, J.J. *A Resposta do setor de Saneamento no Brasil à COVID-19*.