

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: Coprodução, Governança, Inovação e Finanças Públicas

ANÁLISE DAS POLÍTICAS DE COBRANÇA VIGENTES NA CASAN

069.602.839-57

Florianópolis

2024

1- INTRODUÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

O Marco legal do saneamento, atualizado pela Lei n. 14.026, de 15 de julho de 2020, trouxe metas em curto a médio prazo para cumprimento, com isso surge a necessidade de as Companhias estaduais de saneamento acelerarem a execução de obras para ampliação do atendimento de água e esgotamento sanitário. Com essa intensificação de obras, resta a preocupação sobre qual aporte financeiro virá para cobrir esses gastos antecipados em forma de metas legais.

A fim de não depender exageradamente de aportes externos, a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento – CASAN vem intensificando ações comerciais buscando aumentar sua arrecadação. Dentre elas, as Políticas de Cobrança vigentes que buscam a recuperação de créditos.

Esse projeto objetiva avaliar as políticas de cobrança, identificando se as ações e conhecimentos dos setores estão de acordo com a conduta exigida em normativa, bem como sugerir melhorias que aumentem a arrecadação, reduzindo o índice de inadimplência;

2- JUSTIFICATIVA

Embora o abastecimento de água tenha cunho essencial e social, as concessionárias necessitam de uma contrapartida para se manterem viáveis econômico financeiramente. Um dos desafios do ramo é que o pagamento é posterior ao consumo. Então a decisão de conceder crédito pouco aplica-se ao caso.

Na CASAN, a Política Comercial de Cobrança surgiu como forma de buscar esses valores de usuários inadimplentes, e embora boa parte seja aplicada de forma sistemática, fora formalizada, após recomendações do Tribunal de Contas.

Uma concessionária de água/esgoto com mais dinheiro em caixa, significa mais recursos para investimento em manutenção dos sistemas de abastecimento existentes e ampliação do atendimento de água e cobertura de esgoto. Além disso, a cobrança deve ser ágil para que os créditos buscados não prescrevam e não seja mais possível recuperá-los. (MILAN; MILAN; MILAN, 2023)

Em minha trajetória profissional na CASAN pude observar algumas mudanças que ocorreram para padronizar as cobranças, desde a atuação nas agências até os setores comerciais e procuradoria. Sou assistente administrativo e acompanhei parte da cobrança judicial no período de 2014 a 2019, depois disso pude acompanhar as cobranças administrativas no setor comercial. Hoje atuo no envio de notificações extrajudiciais aos usuários que constam inadimplentes por mais de 120 dias, dentro da delimitação da Superintendência de Negócios Sul e Serra. No momento, essa região possui cerca de 23.300 unidades consumidoras nesta situação. Acredito que há espaço para progredirmos na Política de Cobrança da Companhia, este estudo objetiva de forma geral ampliar a efetividade da cobrança na Companhia.

Atualmente a Companhia registra cerca de R\$ 427 milhões a receber em débitos vencidos a mais de 120 dias. Além de registrar quase R\$ 392 milhões de débitos prescritos em sua história.

Esse projeto pretende avaliar a política comercial de cobrança, identificando se as ações e conhecimentos dos principais atores estão de acordo com a conduta exigida em normativa; bem como sugerir melhorias na normativa que ampliem seu alcance e consequentemente aumentando a arrecadação e reduzindo o índice de inadimplência.

3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em sua publicação de Balanço Patrimonial e Demonstrativos Contábeis de 2022 (p. 52), CASAN conceitua o risco de crédito em “risco de prejuízo financeiro da Companhia caso um cliente ou contraparte em um instrumento financeiro falhe em cumprir com suas obrigações contratuais”. Afirma ainda que para redução desse risco as contas a receber de consumidores são monitoradas e ações são tomadas, incluindo a interrupção do fornecimento de água. Entretanto, a política de cobrança vai além da interrupção de serviços.

Milan, Milan e Milan (2023) afirmam que o risco de crédito é a incerteza quanto ao pagamento pelos clientes, que impactam o resultado de qualquer empresa. As atividades do setor de contas a receber e cobrança tem papel crucial na redução da inadimplência e no aumento do caixa, pois pretendem garantir o cumprimento da obrigação do cliente efetivando a entrada das receitas no caixa. Tendo em vista essa importância, o setor de cobrança deve ser profissional, estruturado e ter programação de trabalho. (PEREIRA, 1991)

De acordo com Tambellini (2021), o mercado de cobrança vem se transformando com o surgimento de novas tecnologias. Empresas que eram acostumadas em atendimentos e cartas, passaram a utilizar mensagens de texto, *chatbot* e portais de negociação. Além da forma de cobrança é necessário ter estratégia, que significa saber quem e quando cobrar, e com que tipo de abordagem. Esclarece que a cobrança deve ser diferenciada para cada tipo de cliente. Portanto, conhecer o perfil do cliente é fundamental para a cobrança eficiente.

Dentre as diversas formas em uso para cobrança, ainda existe a possibilidade das empresas possuidoras de créditos venderem estes para empresas especializadas em cobrança. Essas recebem uma espécie de desconto sob o valor do crédito e passam a assumir o risco. (ROSS et al., 2015)

A cobrança não avançou somente na área tecnológica, mas também na proteção do consumidor. Com a Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990, conhecida por Código de Defesa do Consumidor, as empresas ficaram impedidas de condutas que antes não eram regulamentadas, como o constrangimento, ameaça, interferência em trabalho ou descanso. A partir disso a cobrança trouxe preocupações com a conduta do cobrador. (LEONI; LEONI, 1997) apontam características básicas que o atendente deve ter: conhecimento técnico, boa aparência pessoal, autoconfiança, objetividade, entre outros.

Pensando na realidade das concessionárias de saneamento, dada a essencialidade e extensão dos serviços, é evidente a existência de todos os perfis de clientes: aqueles que sempre

pagam em atraso, aqueles que pagam somente após a suspensão dos serviços, os que não pagam mesmo após o corte, entre outros perfis.

Portanto, segmentar os devedores facilitará na identificação daqueles que devem ser cobrados primeiro, da forma de cobrança, e quando ofertar condições diferenciadas para pagamento, por exemplo. (TAMBELLINI, 2021)

Como já mencionado, a inadimplência é uma ameaça ao caixa, além de poder causar impactos na reputação da empresa perante investidores e acionistas, afetando a visão que possuem com relação ao gerenciamento da empresa. Quanto ao índice de inadimplência cada empresa deve avaliar o seu próprio índice e definir valor aceitável de acordo com suas próprias necessidades e características. Sugere-se comparar os índices internos com empresas semelhantes do mesmo segmento. (MILAN; MILAN; MILAN, 2023)

4- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa será realizada na Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN, envolvendo os setores ligados principal à Diretoria Comercial: cada setor comercial das Superintendências, os setores comerciais das agências, e algumas agências por amostragem; e a procuradoria.

Será constatado o conhecimento dos colaboradores envolvidos por meio de questionário, aplicado virtualmente.

Além disso, pretende-se entrevistar setores de cobrança ou comercial de outras concessionárias, a fim de identificar diferentes condutas em cobrança e consequentes melhorias a serem aplicadas na CASAN.

Ainda, o levantamento documental será fundamental para obter dados relacionados a cobrança, tanto na CASAN, quanto nas demais concessionárias que pretende entrevistar.

Por fim, com os dados coletados pretende-se avaliar o conhecimento interno dos colaboradores da CASAN sobre o funcionamento das políticas de cobrança, bem como identificar possíveis melhorias, em busca de maior efetividade e menor inadimplência.

5- VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

Após tabulação e análise dos dados coletados em questionário pretende-se avaliar se o conhecimento dos colaboradores da CASAN é suficiente para aplicação eficaz das políticas de cobrança vigentes.

Pretende-se também verificar se existem condutas relacionadas a cobrança que outras concessionárias adotem que diferem das aplicadas pela CASAN, propondo melhorias práticas.

A ideia é demonstrar para a Companhia a importância da cobrança, para que haja reflexão interna a fim de demonstrar que investir em melhorias na área trará reflexos positivos. Caso haja apontamento de desconhecimento das políticas de cobrança, será recomendado a criação e intensificação de treinamentos, talvez até de treinamento obrigatório anual. Se identificado que poucas pessoas aplicam a totalidade da política será recomendado ampliar o quantitativo de envolvidos ou mesmo criar setor específico de contas a receber, inexistente na estrutura organizacional atual.

6- CRONOGRAMA

Atividades	2024/2	2025/1	2025/2	2026/1
Pesquisa Bibliográfica	X			
Levantamento documental	X	X		
Confecção de questionário e script de entrevista	X			
Aplicação de questionário e script de entrevista		X	X	
Elaboração do referencial teórico		X	X	
Tabulação dos dados		X	X	
Análise dos dados			X	X
Redação da tese		X	X	
Entrega preliminar da tese (ao orientador)			X	X
Revisão final da tese				X
Entrega do Trabalho Final (aos membros da banca)				X
Defesa da tese				X

7- REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 11445, de 5 de janeiro de 2007. Estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico; cria o Comitê Interministerial de Saneamento Básico. . Brasília,

BRASIL. Lei nº 8078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências.. . Brasília,

Companhia Catarinense de Águas e Saneamento. **Balanço patrimonial e demonstrações contábeis 2022**. Florianópolis, 2023. Disponível em: <https://ri.casan.com.br/documentos-divulgados/demonstracoes-financeiras/>. Acesso em: 26 mar. 2024.

LEONI, Geraldo; LEONI, Evandro Geraldo. **Cadastro, crédito e cobrança**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MILAN, Pedro Luiz Albertin Bono; MILAN, Ana Luiza Albertin Bono; MILAN, Luiz Fernando Albertin Bono. **Cobrança inteligente**: transformando a gestão de cobrança de contas a receber em uma experiência positiva ao cliente. São Paulo: Saint Paul Editora, 2023.

PEREIRA, Airton Gil Paz. **Tudo sobre cadastro, crédito e cobrança**. São Paulo: Nobel, 1991.

ROSS, Stephen A. et al. **Administração financeira**: versão brasileira de corporate finance 10th edition. Porto Alegre: Amgh Editora Ltda., 2015.

TAMBELLINI, Eduardo. **O mercado de cobrança e recuperação de crédito**: ontem, hoje e amanhã. Barueri: Estação das Letras e Cores, 2021.