



## CONTRATO DE COBRANÇA DE LIGAÇÕES ATIVAS COM INDICADORES DE PERFORMANCE

**Rafael Spinola Maximo<sup>(1)</sup>**

Gerente da Divisão Comercial e de Contratualização da Unidade Regional de Camaçari na Empresa Baiana de Águas e Saneamento S/A (Embasa), cargo que ocupa desde 2020.

**Laine Kelve Sales Sousa Santos<sup>(2)</sup>**

Graduada em Contabilidade pela Fundação Visconde de Cairu, com MBA em Planejamento Tributário pela UNIME e cursando Mestrado em Contabilidade na Universidade Federal da Bahia (UFBA). Pela Embasa, atua como Assistente de Saneamento na Gerência Comercial e de Contratualização da Unidade Regional de Camaçari.

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Rua Tenente Fernando Tuy, s/nº – Ponto Certo - Camaçari - Bahia - 42800-161 - Brasil - Tel: +55 (71) 3621-6009 - e-mail: [rafael.maximo@embasa.ba.gov.br](mailto:rafael.maximo@embasa.ba.gov.br)

### RESUMO

O trabalho aborda a necessidade de ferramentas eficazes para combater a inadimplência no setor de saneamento básico, que alcançou 23,91% em 2020. Propõe-se um novo modelo contratual para a cobrança de ligações ativas, com foco em indicadores de desempenho, visando maior eficiência e redução de perdas. Diferente dos contratos tradicionais, que remuneram apenas pelos serviços prestados, o novo modelo vincula o pagamento ao desempenho da contratada com base em três indicadores: ISAP (Serviços Atendidos no Prazo – 25%), IXEC (Serviços Executados – 15%) e IECO (Eficiência da Cobrança – 60%). O desempenho mensal influencia diretamente o valor faturado, podendo gerar bônus ou descontos progressivos, além da possibilidade de rescisão em caso de descumprimento contínuo das metas. A adoção do modelo resultou em melhorias expressivas: redução de 18% na inativação de matrículas cobradas, queda de 13% na inadimplência anual de ligações ativas e aumento da eficiência da arrecadação de 93,24% (2023) para 96,14% (2024). Destaca-se a priorização de ações mais eficazes, como a negociação de débitos. O uso de ferramentas de Business Intelligence (BI) foi essencial para embasar decisões estratégicas. A experiência mostra que contratos orientados por desempenho são eficazes para enfrentar a inadimplência e promover a universalização do saneamento.

**PALAVRAS-CHAVE:** cobrança, inadimplência, contratos.

### INTRODUÇÃO

A inadimplência tem se mostrado um grande desafio para as companhias de saneamento no Brasil. De acordo com último estudo feito pela AESBE (2021), as operadoras de saneamento básico públicas e privadas registraram taxa média de inadimplência de 23,91% em 2020. Diante de um cenário extremamente desafiador, onde as companhias precisam atender às metas de universalização do saneamento e redução de perdas estabelecidas pela Lei nº 14.026/2020 (BRASIL, 2020) e dispor de recursos para custear as obras e intervenções necessárias para o alcance desses objetivos, ter mecanismos que ajudem a reduzir a inadimplência e recuperar débitos se torna fundamental.

Os modelos convencionais de contratos de cobrança de ligações ativas se resumem na remuneração simples dos serviços executados, sendo os mais comuns a notificação de débito, a negociação do débito e a suspensão do fornecimento, em suas diversas formas. Ocorre que ao longo do tempo foi ficando cada vez mais claro que esta metodologia está longe de ser a ideal por um motivo principal: a interdependência entre a remuneração paga à empresa contratada prestadora de serviços e o sucesso das ações por ela executadas transferem o ônus apenas para a empresa contratante, que além de obrigatoriamente realizar a medição dos serviços de cobrança realizados por esta, ainda não tem nenhuma garantia de retorno (SOUZA; SILVA, 2019).

Além disso, a má qualidade dos serviços prestados que rotineiramente ocorre na metodologia convencional por preços unitários se torna um desafio adicional em locais que possuem uma estrutura de fiscalização deficitária, diminuindo ainda mais as possibilidades de recuperação de débitos. Esses fatores somados têm



contribuído para o aumento significativo das ligações Inativas e, por consequência, das perdas aparentes de água.

Nesse contexto, o presente trabalho foi desenvolvido na Unidade Regional de Camaçari, uma das 19 Unidades Regionais da Embasa (Empresa Baiana de Águas e Saneamento S/A), responsável pelo atendimento dos municípios de Camaçari, Dias Dávila e Mata de São João, localizados na Região Metropolitana de Salvador, com abrangência de 176 mil ligações (10/2023).

**Figura 1: Localização geográfica da Unidade Regional de Camaçari (UMC).**



## OBJETIVOS

Como destacado por Kettunen e Kallio (2019), contratos públicos baseados em desempenho contribuem para a melhoria dos resultados e maior comprometimento das contratadas. Diante disso, neste trabalho propõe-se uma solução contratual para a cobrança de ligações ativas que vincule o desempenho da contratada à sua remuneração, estabelecendo uma relação de parceria focada na redução da inadimplência. Também objetiva a redução o percentual de inativação de matrículas cobradas, o incremento dos valores arrecadados e diminuição de perdas aparentes.

## METODOLOGIA UTILIZADA

O contrato em discussão possui 03 indicadores de desempenho aferidos a cada medição de serviços. Para cada indicador foi definido um peso no Índice de Resultado Geral (IRG) do contrato e uma meta definida com base no histórico de desempenho e na alavancagem de resultado esperado, sendo eles:

- ISAP – Indicador de Serviços Atendidos no Prazo – Peso 25;
- IXEC – Indicador de Serviços Executados – Peso 15;
- IECC – Indicador de Eficiência da Cobrança – Peso 60.

**ISAP:** Visa garantir o cumprimento dos prazos dos serviços demandados à firma empreiteira, evitando perda de prazos legais e retardamento da arrecadação dos valores cobrados. Sua fórmula de cálculo é  $(NSAP / NTSA) \times 100$ , onde NSAP é o número de serviços atendidos no prazo e NTSA considera o total de serviços encerrados pela prestadora de serviços no intervalo de tempo.

Além disso, o indicador estabelece uma regra de majoração do resultado nos casos em que os serviços ultrapassam o prazo estipulado. Esta regra consiste na atribuição de pesos nos serviços conforme a Relação Execução/Prazo (REP), determinando o número de vezes que aquele serviço será contabilizado no denominador (NTSA). Desta forma, o ciclo de prazo é o número de vezes em que o prazo foi ultrapassado, arredondado para cima, conforme demonstram os exemplos abaixo:



- Correção de Vazamento = SS XXXXX

- Prazo: 12h
- Execução: 10h
- REP: 0,83
- Peso no Indicador: 1

- Correção de Vazamento: SS YYYYY

- Prazo: 12h
- Execução: 13h
- REP: 1,083 (2 ciclos)
- Peso no Indicador: 2

- Correção de Vazamento: SS ZZZZZ

- Prazo: 12h
- Execução: 52h
- REP: 4,33 (5 ciclos)
- Peso no Indicador: 5

- Prazo: até 12h

- Encerrado no prazo: peso 1,0 (1 ciclo)
- Encerrado com 13h: peso 2,0 (2 ciclos)
- Encerrado com 52h: peso 5,0 (5 ciclos)

**IXEC:** Indicador que avalia o atendimento da contratada aos serviços a ela demandados, com o fim de reduzir a incidência de serviços não executados. A fórmula de cálculo do indicador é  $(PSEX / MSEX) \times 100$ , onde PSEX é o percentual de serviços atendidos no período de referência da medição e MSEX é a meta de atendimento estipulada com base no histórico de execução. Os serviços contratados foram classificados por criticidade (pesos diferenciados), priorizando aqueles com maior impacto na satisfação do cliente e na recuperação de débitos. Em casos em que determinados serviços não foram executados dentro do período de medição, mas eram essenciais para a manutenção dos pesos contratuais, atribuiu-se valor 1 (máximo) ao IXEC para preservar a equidade na avaliação.

**IECO:** Indicador mais importante do contrato e responsável por avaliar a eficiência das ações de cobrança executadas pela firma empreiteira. Objetiva, de forma direta, a melhoria na recuperação dos clientes cobrados e, de forma indireta, a evolução na Eficiência da Arrecadação Global Particular, indicador corporativo que compara o valor arrecadado ao valor faturado ao longo do ano, excluindo clientes de responsabilidade pública. A fórmula de cálculo do IECO é  $(PMCR / MREP) \times 100$ , onde PMCR é o percentual de matrículas cobradas com retorno de pagamento e MREP é a meta de recuperação estipulada.

Como na Embasa foi desenvolvido o projeto da Centralização da Cobrança, onde as ações de cobrança de cada matrícula são indicadas com base em análise de IA e também ressaltado por Silva (2020), quanto ao uso de estratégias estruturadas como a régua de cobrança como algo essencial para a efetividade na recuperação de créditos, a contratada tem que obrigatoriamente obedecer à ordem da régua de cobrança definida e os prazos estabelecidos para cada ação, conforme abaixo:

- Notificação de débito – 07 dias corridos;
- Negociação de débito – 05 dias corridos;
- Suspensão de fornecimento – 07 dias corridos;
- Revisão de suspensão – 06 dias corridos.



Caso ao final das ações o usuário inadimplente não tenha quitado o débito, a contratada tem um prazo de mais 10 dias para realizar mais uma revisão remunerada e outras ações cabíveis à sua própria expensa para regularizar a situação. Caso a contratada descumpra os prazos de execução dos serviços, os dias de atraso serão abatidos proporcionalmente nos 10 dias de ações extras.

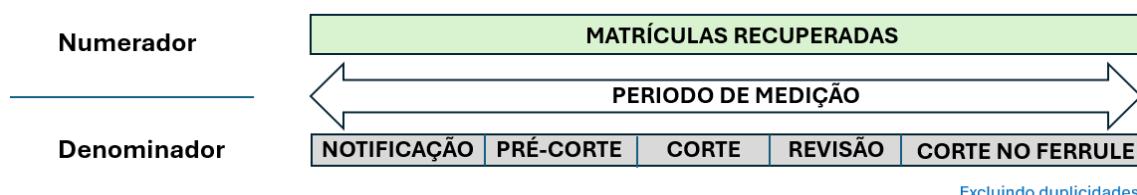
São consideradas recuperadas as matrículas que tiveram pelo menos uma ação de cobrança efetuada e cuja recuperação do débito ocorreu dentro do intervalo de 67 dias, que engloba os prazos para geração e execução dos serviços e ou dos 05 dias de janela de pagamento pelo cliente estabelecidos no contrato.

**Tabela 1: Exemplos de aplicação dos prazos do indicador IECO.**

| Ação                              | Exemplo 01<br>(Dentro do Prazo) | Exemplo 02<br>(Fora do Prazo) |
|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Geração da Notificação            | 13/01                           | 13/01                         |
| Entrega da Notificação            | 20/01                           | 22/01                         |
| Geração da Suspensão              | 19/02                           | 21/02                         |
| Execução da Suspensão             | 26/02                           | 01/03                         |
| Geração da Revisão                | 05/03                           | 08/03                         |
| Execução da Revisão               | 11/03                           | 18/03                         |
| Ações Adicionais                  | 12/03 a 21/03 (10 dias)         | 19/03 a 21/03 (03 dias)       |
| <b>Total</b>                      | <b>67 dias</b>                  |                               |
| Prazo para pagamento pelo cliente | 26/03 (05 dias)                 |                               |

A apuração do resultado do indicador e a sua aplicação se dá na medição correspondente em que houver a regularização da matrícula (pagamento do débito), ou, caso não haja a regularização, ao final do prazo para pagamento.

**Figura 2: Metodologia de apuração dos resultados do indicador IECO.**



O IRG é calculado pela média ponderada dos Índices Finais de cada indicador resultando em um percentual que é aplicado no valor obtido na medição dos serviços, gerando assim o valor a ser faturado no mês. Esta avaliação para fins de reflexo na fatura é feita de forma progressiva:

- Nos primeiros 03 ciclos de medição do contrato, a aferição dos resultados é feita exclusivamente para acompanhamento;
- Entre o 4º o 6º ciclos de medição, o IRG tem uma incidência mínima de 85% e máxima de 115%, ou seja, poderá ter um abatimento ou bônus, por desempenho, de no máximo 15%.



**Figura 3: Regra de aplicação do IRG entre o 4º e 6º ciclos de medição.**

| ÍNDICES DE DESEMPENHO (INDICADORES) | Descrição | Unid                                | AVALIAÇÃO FINAL |      |           |            |         |
|-------------------------------------|-----------|-------------------------------------|-----------------|------|-----------|------------|---------|
|                                     |           |                                     | Período         | Peso | CRITÉRIOS |            | Pontos  |
| SATISFAÇÃO DOS CLIENTES             | ISAP      | Indicador de serviços no prazo      | % Mensal        | 25   | < 85,00%  |            | 85,00%  |
|                                     |           |                                     |                 |      | = 85,00%  | <= 98,00%  | VR      |
|                                     |           |                                     |                 |      | > 98,00%  |            | 100,00% |
| QUALIDADE DOS SERVIÇOS              | IECO      | Indicador de eficiência da cobrança | % Mensal        | 60   | < 85,00%  |            | 85,00%  |
|                                     |           |                                     |                 |      | = 85,00%  | < 95,00%   | VR      |
|                                     |           |                                     |                 |      | = 95,00%  | <= 100,00% | 100,00% |
|                                     | IEXEC     | Indicador de serviços executados    | % Mensal        | 15   | > 100,00% | <= 115,00% | VR      |
|                                     |           |                                     |                 |      | > 115,00% |            | 115,00% |

- A partir do 7º ciclo de medição inicia a vigência plena do IRG, com uma incidência mínima de 70% e máxima de 130%; ou seja, poderá ter um abatimento ou bônus, por desempenho, de no máximo 30%.

**Figura 4: Regra de aplicação do IRG a partir do 7º ciclo de medição**

| ÍNDICES DE DESEMPENHO (INDICADORES) | Descrição | Unid                                | AVALIAÇÃO FINAL |      |           |            |         |
|-------------------------------------|-----------|-------------------------------------|-----------------|------|-----------|------------|---------|
|                                     |           |                                     | Período         | Peso | CRITÉRIOS |            | Pontos  |
| SATISFAÇÃO DOS CLIENTES             | ISAP      | Indicador de serviços no prazo      | % Mensal        | 20   | < 70,00%  |            | 70,00%  |
|                                     |           |                                     |                 |      | = 70,00%  | < 98,00%   | VR      |
|                                     |           |                                     |                 |      | > 98,00%  |            | 100,00% |
| QUALIDADE DOS SERVIÇOS              | IECO      | Indicador de eficiência da cobrança | % Mensal        | 40   | < 70,00%  |            | 70,00%  |
|                                     |           |                                     |                 |      | = 70,00%  | < 95,00%   | VR      |
|                                     |           |                                     |                 |      | = 95,00%  | <= 100,00% | 100,00% |
|                                     | IEXEC     | Indicador de serviços executados    | % Mensal        | 15   | > 100,00% | <= 130,00  | VR      |
|                                     |           |                                     |                 |      | > 130,00% |            | 130,00% |

A partir do 5º ciclo de medição, caso a firma empreiteira obtenha em três ciclos seguidos ou quatro em cinco ciclos sequenciais, um resultado no IRG abaixo do mínimo, a concessionária contratante poderá rescindir o contrato unilateralmente, conforme as circunstâncias.

O desempenho do contrato é acompanhado por meio de aplicação *Business Intelligence* (BI) que possibilita o acesso a dados históricos, evolução dos resultados e orienta decisões estratégicas, conforme Sharda; Delen e Turban (2020). O relatório desenvolvido pela Embasa apresenta dados estratégicos como percentual de recuperação de clientes em quantidade e valor de débito, além de permitir a estratificação dessas informações por localização, categoria tarifária, entre outras.



**Figura 5:** Tela de aplicação BI para acompanhamento do contrato



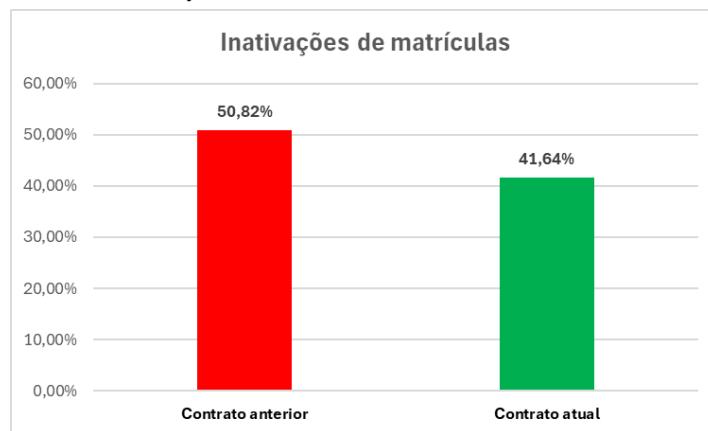
## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O contrato em estudo foi iniciado em 16/11/2023 e, analisando sob a perspectiva das matrículas inativas, a alteração na metodologia contratual resultou em ganhos significativos. A vinculação da remuneração ao desempenho, especialmente no IEKO (Indicador de Eficiência da Cobrança), possibilitou que a empresa contratada direcionasse uma atenção até então inédita ao resultado das ações de cobrança.

Dentre as principais mudanças observadas podemos citar, como exemplo, a orientação dada às equipes executoras quanto à negociação de débito. Em alguns casos, observou-se que a empresa optou por esse serviço, que no contrato custa R\$ 22,29, ao invés da Suspensão de Fornecimento, que custa em média R\$ 74,47 e pode chegar até a R\$ 93,31. A preferência por um serviço que tem um valor contratual 75% menor, mas que garante a recuperação do cliente, ilustra bem a mudança de cultura esperada.

Diante desta e outras mudanças observadas, foi possível observar uma redução significativa no percentual de inativação comparando os resultados obtidos no contrato anterior (com remuneração por serviços) e o atual. Neste recorte, foi considerado o período pós-pandemia, abrangendo janeiro de 2022 a novembro de 2023 no contrato anterior e de dezembro de 2023 a dezembro de 2024, para o atual. Comparando os dois períodos houve uma redução de 18% no percentual de inativação das matrículas cobradas, saindo de 50,82% para 41,64%, conforme quadro abaixo.

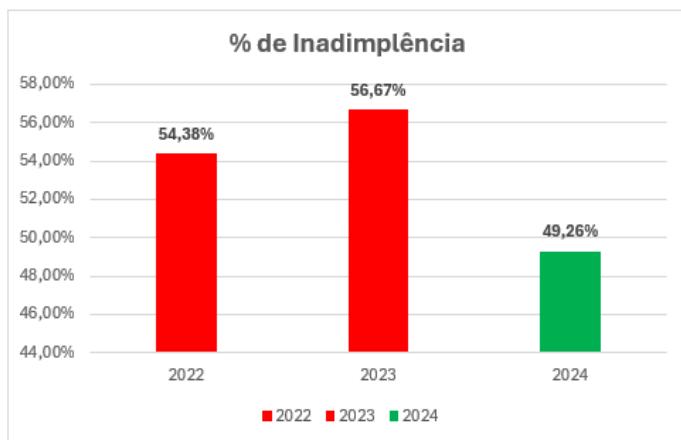
**Figura 6: Comparativo de resultados de inativações de matrículas cobradas na metodologia contratual anterior e atual.**





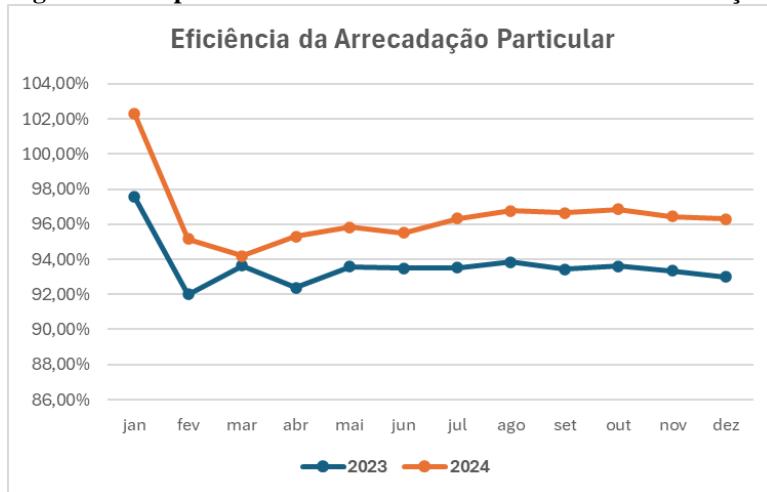
A redução no percentual de inativação veio acompanhada da redução da inadimplência anual de 56,67% (2023) para 49,26% (2024), representando uma queda de 7,41 pontos percentuais (p.p.) ou 13% em relação ao patamar anterior. Comparado ao ano de 2022 (54,38%), a inadimplência em 2024 apresentou redução de 5,12 p.p. (9,4%), evidenciando a eficácia das medidas adotadas e revertendo a tendência após a intervenção. Para essa avaliação, foram consideradas as ligações ativas com mais de uma fatura em aberto.

**Figura 7: Comparativo do percentual de ligações ativas inadimplentes (acima de uma fatura em aberto) no último triênio, destacando o resultado do último ano, após aplicação da nova metodologia contratual.**



Os bons resultados também foram observados na geração de caixa, especificamente no indicador da Eficiência da Arrecadação Global Particular. Comparando os anos de 2023 e 2024, observa-se um incremento considerável no resultado da Unidade Regional de Camaçari ao longo de todo o período, com elevação da eficiência média anual de arrecadação de 93,24% (2023) para 96,14% (2024), representando 3,1% de melhoria. Os meses de 2024 apresentaram performance consistentemente superior, com destaque para janeiro (102,28%) – influenciado por medidas iniciais de regularização – e estabilização acima de 95% ao longo do ano, contrastando com a volatilidade observada em 2023 (variação de 92% a 97,54%).

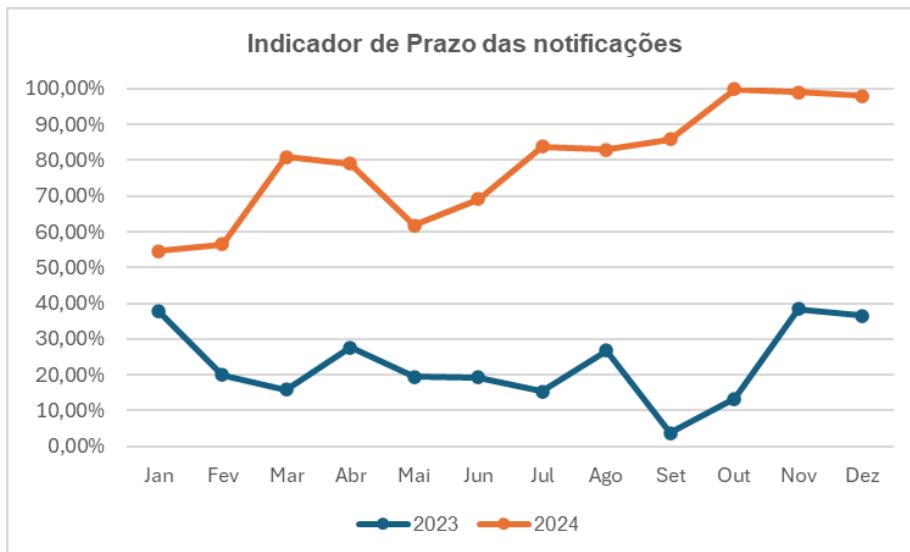
**Figura 8: Comparativo de resultados da Eficiência da Arrecadação Particular no último biênio.**



Além dos números positivos relacionados à recuperação de clientes e arrecadação, foi perceptível também a melhora no atendimento dos prazos para entrega de notificação de débito, saindo de uma média 23% em 2023, para até 99% em 2024.

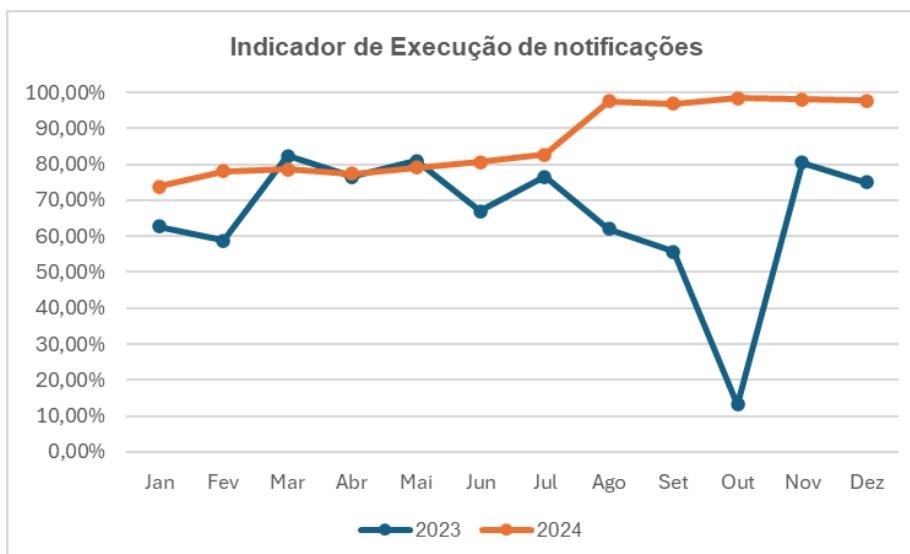


**Figura 9: Comparativo do atendimento do prazo para entrega de notificações nos anos de 2023 e 2024.**



Da mesma forma, o percentual de execução das entregas de notificação evoluiu de uma média de 66%, em 2023, para até 98% em 2024.

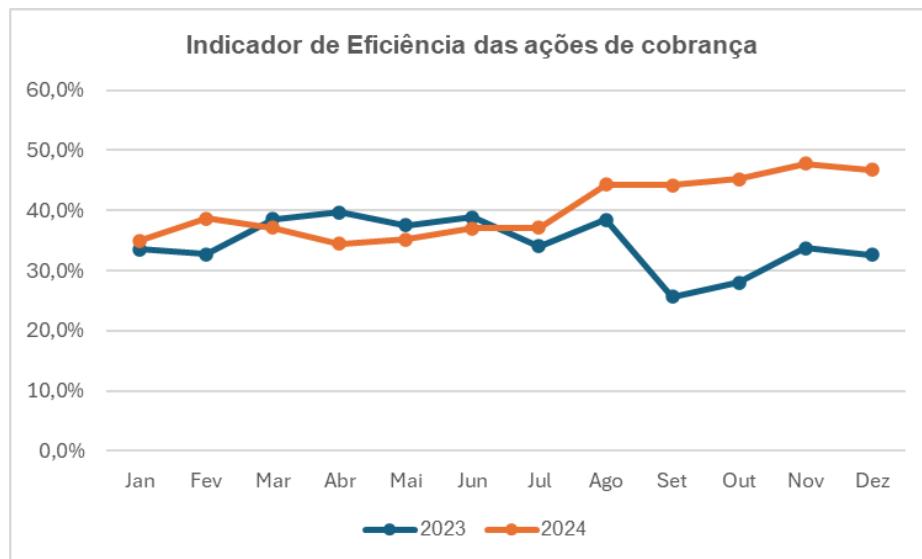
**Figura 10: Tela do BI com o comparativo do entregas de notificação nos anos de 2023 e 2024.**



Por fim, em relação à eficiência das ações de cobrança, também foi observada evolução no percentual de recuperação, chegando a quase 48% em 2024, ante a um valor máximo de 39,7% em 2023.



**Figura 11: Tela do BI com o comparativo do entregas de notificação nos anos de 2023 e 2024.**



Importante ressaltar que devido ao ineditismo da metodologia aplicada, as metas contratuais estabelecidas foram mais conservadoras, com números mais semelhantes ao realizado anteriormente. Como a empresa executora tem apresentado índices superiores ao esperado, deduz-se que é possível em um próximo contrato estabelecer metas mais arrojadas, visando resultados mais expressivos.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho demonstrou que a aplicação da modalidade de contrato cobrança de ligações ativas com indicadores de desempenho trouxe resultados significativos no âmbito da Unidade Regional de Camaçari, com redução no percentual de inativação de matrículas e no percentual de matrículas inadimplentes bem como elevação da Eficiência da Arrecadação Particular.

Do trabalho em questão podemos concluir que, apesar do contexto desafiador nos âmbitos social, regulatório e econômico, as companhias de saneamento podem aumentar a sua eficiência operacional e a correção dos seus investimentos utilizando como uma das suas estratégias a modernização dos seus contratos. A mera replicação de metodologias utilizadas provoca a adoção de estratégias defasadas, em descompasso com o comportamento do mercado, que está sempre em mutação.

Outro ponto a ressaltar é a necessidade de informações precisas, que subsidiem análises estratégicas e estabelecimento de parâmetros confiáveis. O uso de ferramentas como *Business Intelligence* (BI) se mostra fundamental nessa questão, possibilitando à gestão acessar dados históricos, resultados obtidos e orientar decisões estratégicas mais precisas.

A Universalização segue sendo o principal objetivo a ser alcançado e reduzir a inadimplência ainda é um desafio monumental, uma vez que os números obtidos ainda estão longe do ideal. Entretanto, ações como esta demonstram que é possível encontrar soluções que tragam resultados e que, em conjunto com ferramentas como serviço social, flexibilização de negociações de débitos, facilitação do atendimento e avanço das ferramentas de TIC, sejam capazes de reverter o quadro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AESBE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS ESTADUAIS DE SANEAMENTO. Panorama da inadimplência nas companhias de saneamento. Brasília: AESBE, 2021. 36 p.
2. BRASIL. Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020. Atualiza o Marco Legal do Saneamento Básico. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 16 jul. 2020.



3. KETTUNEN, J.; KALLIO, J. Performance-based management in public sector contracting. *Public Organization Review*, v. 19, n. 1, 2019, p. 1–16. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0400-2>
4. SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. Business intelligence, analytics, and data science: a managerial perspective. 5. ed. Hoboken: Pearson, 2020. 368 p.
5. SILVA, J. A. Gestão de cobrança: estratégias de recuperação de crédito. São Paulo: Atlas, 2020. 240 p.
6. SOUZA, M. R.; SILVA, L. F. Gestão de contratos terceirizados: riscos, desempenho e resultados. São Paulo: Atlas, 2019.