TELECOBRANÇA ATIVA COMO FERRAMENTA DE BAIXO CUSTO PARA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS E SUSTENTABILIDADE DE RECEITA: ESTUDO DE CASO DA UNIDADE DE NEGÓCIO METROPOLITANA OESTE

Flávia Cristina da Silva Sousa Taleires[1]
Mestre em Geografia pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Especialista em Licenciamento Ambiental pela AVM - Faculdade Integrada - RJ. Graduada em Geografia pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Gerente da Unidade de Negócio Metropolitana Oeste.
Elias de Brito Leite de Oliveira[2]
MBA em Gestão Financeira e Controladoria pela Estácio FIC - CE; Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú - Sobral - CE. Coordenador Comercial da Unidade de Negócio Metropolitana Oeste.
Luana Acário Braga Gaspar[3]
Graduada em Saneamento Ambiental pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE). Coordenadora de Atendimento ao Grande Cliente Particular.

Endereço[1]**:** Av Lauro Vieira Chaves, nº 1030 Vila União-Fortaleza Ceará - CEP: 60420-280 - Brasil – Tel: (85) 3101.5660 - e-mail: flavia.taleires@cagece.com.br

RESUMO

A sustentabilidade econômico-financeira das prestadoras de serviços de saneamento depende diretamente da eficiência dos processos de faturamento, arrecadação e recuperação de créditos. Nesse contexto, a inadimplência representa um dos principais desafios para a manutenção dos investimentos necessários à universalização dos serviços. O presente trabalho apresenta a experiência da Unidade de Negócio Metropolitana Oeste de Fortaleza na implantação da telecobrança como ferramenta de relacionamento com clientes inadimplentes e recuperação de crédito. O estudo analisa a metodologia adotada, os recursos empregados, os indicadores monitorados e os resultados obtidos no período de avaliação. Os resultados demonstram que a telecobrança contribuiu significativamente para o aumento da arrecadação, ampliação do número de negociações realizadas e redução dos índices de inadimplência, consolidando-se como uma prática eficiente de gestão comercial.

PALAVRAS-CHAVE: Telecobrança; Inadimplência; Gestão Comercial

INTRODUÇÃO

A universalização dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário constitui um dos maiores desafios enfrentados pelo setor de saneamento básico brasileiro. Com a promulgação da Lei nº 14.026/2020, que atualizou o Marco Legal do Saneamento Básico, os prestadores de serviços passaram a ser pressionados a alcançar metas cada vez mais desafiadoras de cobertura e qualidade, exigindo elevados níveis de eficiência operacional e sustentabilidade econômico-financeira.

Nesse contexto, a arrecadação assume papel estratégico para garantir a manutenção dos sistemas existentes, viabilizar novos investimentos e assegurar a continuidade dos serviços prestados à população. Segundo o Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS), a eficiência da arrecadação é um dos principais indicadores da sustentabilidade financeira das prestadoras, uma vez que o faturamento somente se converte em capacidade de investimento quando efetivamente arrecadado.

Entretanto, a inadimplência permanece como um dos principais desafios enfrentados pelas companhias de saneamento. Fatores econômicos, sociais e culturais influenciam diretamente a capacidade de pagamento dos usuários, especialmente em áreas urbanas periféricas e regiões caracterizadas por menores índices de renda.

A área de atuação da Unidade de Negócio Metropolitana Oeste, localizada na Região Metropolitana de Fortaleza, apresenta características socioeconômicas que tornam o processo de arrecadação ainda mais desafiador. A predominância de populações de menor renda implica maior vulnerabilidade financeira das

famílias e, consequentemente, maior propensão à inadimplência, exigindo da concessionária estratégias diferenciadas para recuperação de créditos e fortalecimento da adimplência.

Diante desse cenário, a Companhia passou a investir em mecanismos de cobrança mais eficientes e de menor custo operacional, destacando-se a telecobrança como ferramenta estratégica de relacionamento com clientes inadimplentes. A telecobrança consiste na realização de contatos ativos com usuários em débito, possibilitando orientação, negociação e regularização das pendências financeiras antes da adoção de medidas restritivas mais onerosas.

Além da recuperação de créditos, essa ferramenta contribui para o fortalecimento do relacionamento entre concessionária e usuário, promovendo uma abordagem mais humanizada da cobrança e ampliando as oportunidades de regularização espontânea dos débitos.

Segundo Kotler e Keller (2018), a comunicação direta com o cliente constitui importante instrumento para geração de resultados sustentáveis, especialmente quando associada à oferta de soluções compatíveis com a realidade do usuário. Sob a perspectiva da gestão comercial, processos estruturados de cobrança apresentam forte correlação com a melhoria dos indicadores de arrecadação e eficiência operacional.

Nesse sentido, o presente trabalho apresenta a experiência da Unidade de Negócio Metropolitana Oeste na utilização da telecobrança como ferramenta de recuperação de créditos e incremento da arrecadação, demonstrando os resultados obtidos nos anos de 2024 e 2025 e sua contribuição para a sustentabilidade econômico-financeira da operação.

OBJETIVOS

Avaliar os resultados da telecobrança como ferramenta de recuperação de crédito e incremento de arrecadação na Unidade de Negócio Metropolitana Oeste com destaque para:

1. Identificar os procedimentos adotados na execução da telecobrança
2. Avaliar indicadores de desempenho da atividade
3. Quantificar valores recuperados
4. Identificar a eficiência da telecobrança no processo de cobrança e arrecadação

METODOLOGIA UTILIZADA

A arrecadação constitui uma das principais funções da gestão comercial das companhias de saneamento, sendo responsável pela transformação do faturamento emitido em receita efetivamente recebida.
Segundo os modelos de gestão comerciais aplicados ao setor, a cobrança compreende um conjunto estruturado de ações destinadas ao recebimento dos débitos dos clientes, incluindo notificações, negociações, parcelamentos e ações administrativas. A eficiência dessas ações influencia diretamente os índices de arrecadação e inadimplência.

Estudos demonstram que eficiência comercial em companhias de saneamento está correlacionada a indicadores de arrecadação, instrumentos fundamentais para avaliação do desempenho organizacional, permitindo identificar oportunidades de melhoria nos processos de cobrança e recuperação de crédito.
Ademais, a telecobrança é uma ferramenta considerada de baixo custo operacional e elevada capacidade de alcance, permitindo comunicação direta com o cliente e resolução rápida das pendências financeiras.
Em termos de metodologia, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso aplicado à Unidade de Negócio Metropolitana Oeste de Fortaleza, cuja as análises correspondem aos resultados obtidos nos anos de 2024 e 2025, considerando as seguintes etapas:

- Identificação dos clientes inadimplentes
- Segmentação da carteira de cobrança conforme filtro do sistema
- Geração de lista de contatos
- Realização de ligações telefonicas
- Entrega de avisos físicos por meio de fiscais de campo
- Negociação

- Acompanhamento dos pagamentos realizados
- Monitoramentos dos indicadores de desempenho

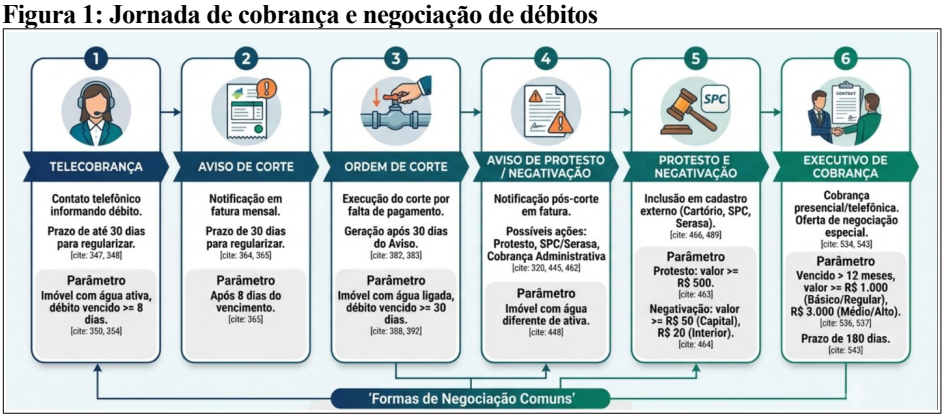
Para identificar a eficiência desse processo foi observado :

- Quantidade de clientes contatados x pagamentos realizados
- Valor negociado x Valor arrecadado
- Redução da Inadimplência

A célula de gestão comercial de telecobrança faz parte do ciclo de cobrança da companhia, sendo a primeira etapa de todo o processo, conforme figura 1, presente em todas as unidades de negócio da empresa, no entanto, o desempenho de cada uma depende muito da metodologia aplicada a cada realidade. No caso da Unidade Metropolitana Oeste, a equipe de telecobrança integra 5 telecobradoras e 5 fiscais de campo, os quais geram por dia uma demanda mínima de 90 avisos por telecobradora, ou seja, por dia são encaminhados a campo, após o registro da cobrança telefônica, 450 avisos diários.Em 2024 foram contatados 112.598 clientes, dos quais 80,32% realizaram o pagamento. Em 2025 foram contatados 105.879 clientes, dos quais, 78,73% realizaram pagamentos.

A efetividade das ações de telecobrança está diretamente relacionada à qualificação, ao comprometimento e à capacidade de comunicação das equipes envolvidas. Conforme destaca Chiavenato (2022), as pessoas constituem o principal diferencial competitivo das organizações, sendo responsáveis pela transformação dos recursos disponíveis em resultados efetivos. Nesse sentido, o desempenho da equipe de telecobrança representa fator determinante para o sucesso dos processos de recuperação de créditos e incremento da arrecadação.
A análise dos dados evidenciou que a comunicação ativa com o cliente favorece a regularização espontânea dos débitos e fortalece o relacionamento entre a Companhia e os usuários, destacando-se como uma das principais ferramentas de arrecadação da Unidade hodiernamente.

Figura 1: Jornada de cobrança e negociação de débitos



Fonte: Elaborado pelos autores a partir das normas internas

A análise dos dados evidenciou que a comunicação ativa com o cliente favorece a regularização espontânea dos débitos e fortalece o relacionamento entre a Companhia e os usuários, destacando-se como uma das principais ferramentas de arrecadação da Unidade hodiernamente.

RESULTADOS OBTIDOS

As tabelas 1 e 2 a seguir, demonstram a capacidade da telecobrança em promover a regularização de débitos de forma contínua e consistente ao longo dos períodos analisados, evidenciando sua contribuição para a redução da inadimplência e para o fortalecimento da sustentabilidade econômico-financeira da Unidade.

Tabela 1: Resultado geral telecobrança 2024

TELECOBRANÇA 2024						
Mês	QTD. TELECOBRADOS (CLIENTES)	VALORES TELECOBRADOS (DÉBITOS)	QTD. PAGANTES (CLIENTES)	VALORES PAGOS	% QTD. EFICIÊNCIA	% VALOR EFICIÊNCIA
JAN_24	10.271	R$ 2.719.731,74	7.993	R$ 1.792.576,48	77.82%	65.91%
FEV_24	8.446	R$ 2.074.955,86	6.434	R$ 1.366.176,51	76.18%	65.84%
MAR_24	7.390	R$ 1.810.282,77	5.403	R$ 1.160.556,71	73.11%	64.11%
ABR_24	9.839	R$ 2.359.193,54	7.978	R$ 1.776.487,32	81.09%	75.30%
MAI_24	8.744	R$ 2.142.398,99	6.866	R$ 1.528.862,45	78.52%	71.36%
JUN_24	9.118	R$ 2.179.287,01	7.394	R$ 1.544.022,24	81.09%	70.85%
JUL_24	9.914	R$ 2.269.236,03	8.192	R$ 1.709.190,38	82.63%	75.32%
AGO_24	9.538	R$ 2.185.974,49	7.809	R$ 1.678.328,15	81.87%	76.78%
SET_24	10.133	R$ 2.215.861,61	8.556	R$ 1.726.082,33	84.44%	77.90%
OUT_24	10.497	R$ 2.487.656,11	8.631	R$ 1.915.832,43	82.22%	77.01%
NOV_24	8.965	R$ 2.214.669,15	7.393	R$ 1.697.099,59	82.47%	76.63%
DEZ_24	9.743	R$ 2.082.102,02	7.794	R$ 1.582.316,73	80.00%	76.00%
TOTAL GERAL	**112.598**	**R$ 26.741.349,32**	**90.443**	**R$ 19.477.531,32**	**80.32%**	**72.84%**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados internos

Além da análise individual dos indicadores, a comparação entre os exercícios permite avaliar a evolução do desempenho da ferramenta, identificando tendências, oportunidades de melhoria e sua efetividade como estratégia de baixo custo para recuperação de créditos e incremento da arrecadação.

Tabela 2:Resultado Geral telecobrança 2025

TELECOBRANÇA 2025						
Mês	**QTD. TELECOBRADOS (CLIENTES)**	**VALORES TELECOBRADOS (DÉBITOS)**	**QTD. PAGANTES (CLIENTES)**	**VALORES PAGOS**	**% QTD. EFICIÊNCIA**	**% VALOR EFICIÊNCIA**
JAN_25	10.910	R$ 2.671.907,20	8654	R$ 1.996.402,06	79,32%	74,72%
FEV_25	9.933	R$ 2.474.813,00	8055	R$ 1.836.476,55	81,09%	74,21%
MAR_25	7.186	R$ 1.887.442,50	5682	R$ 1.370.969,43	79,07%	72,64%
ABR_25	8.160	R$ 1.989.745,18	6423	R$ 1.391.930,29	78,71%	69,96%
MAI_25	9.513	R$ 2.486.863,60	7405	R$ 1.816.482,41	77,84%	73,04%
JUN_25	9.204	R$ 2.153.606,41	7051	R$ 1.547.933,48	76,61%	71,88%
JUL_25	8.810	R$ 2.075.649,07	6631	R$ 1.449.318,67	75,27%	69,82%
AGO_25	8.016	R$ 2.162.373,26	6162	R$ 1.516.804,65	76,87%	70,15%
SET_25	9.886	R$ 2.751.614,75	7957	R$ 2.076.404,14	80,49%	75,46%
OUT_25	9.663	R$ 2.511.625,28	7760	R$ 1.876.822,81	80,31%	74,73%
NOV_25	6.885	R$ 1.870.388,58	5494	R$ 1.375.807,62	79,80%	73,56%
DEZ_25	7.713	R$ 2.273.516,94	6082	R$ 1.701.994,75	78,85%	74,86%
TOTAL GERAL	**105.879**	**R$ 27.309.545,77**	**83356**	**R$ 19.957.346,86**	**78,73%**	**73,08%**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados internos

No período analisado, a telecobrança possibilitou a recuperação de aproximadamente R$ 39,4 milhões em créditos vencidos, resultado obtido por meio do contato direto com mais de 218 mil clientes. Os elevados índices de efetividade observados reforçam a importância da ferramenta como mecanismo de gestão comercial e sustentação financeira da operação.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os resultados obtidos demonstram que a telecobrança se consolidou como uma importante ferramenta de gestão comercial para a Unidade de Negócio Metropolitana Oeste, contribuindo diretamente para a recuperação de créditos e fortalecimento da sustentabilidade econômico-financeira da operação.

Durante o ano de 2024 foram realizados contatos com 112.598 clientes inadimplentes, resultando na regularização de 90.443 contas, o que corresponde a uma eficiência de 80,32% em quantidade de clientes recuperados. Sob o aspecto financeiro, foram negociados débitos no valor de R$ 26.741.349,32, dos quais R$ 19.477.531,32 foram efetivamente arrecadados, alcançando eficiência financeira de 72,84%.

Em 2025 foram contatados 105.879 clientes, dos quais 83.356 efetuaram o pagamento dos débitos negociados, representando eficiência de 78,73%. Em termos financeiros, foram negociados R$ 27.309.545,77 em créditos vencidos, sendo recuperados R$ 19.957.346,86, correspondendo a uma eficiência financeira de 73,08%.

A comparação entre os dois períodos demonstra estabilidade operacional e financeira do processo de telecobrança. Embora tenha ocorrido uma redução de aproximadamente 6% na quantidade de clientes contatados em 2025, observou-se aumento de 2,1% no valor total negociado e crescimento de aproximadamente R$ 480 mil na arrecadação recuperada. Os dados detalhados da evolução operacional da telecobrança no biênio 2024-2025 estão consolidados na Tabela 3.

Tabela 3: Histórico operacional e de arrecadação detalhado da Telecobrança Ativa (UNMO – 2024/2025)

Ano	Clientes Abordados	Débitos Trabalhados (R$)	Clientes Pagantes	Valor Arrecadado (R$)	Eficiência em Clientes (%)	Eficiência em Valores (%)
2024	112.598,00	R$ 26.741.349,32	90443	R$ 19.477.531,32	80,32%	72,84%
2025	105.879,00	R$ 27.309.545,77	83356	R$ 19.957.346,86	78,73%	73,08%
Total	218.477,00	R$ 54.050.895,09	173799	R$ 39.434.878,18	79,55%	72,96%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados internos

Os resultados indicam que a estratégia adotada apresenta elevado nível de maturidade operacional, uma vez que manteve índices de efetividade superiores a 78% dos clientes contatados e recuperação financeira superior a 72% dos valores cobrados ao longo dos dois exercícios analisados.
A superioridade da telecobrança torna-se ainda mais evidente ao se analisar a sua eficiência de custo frente a outras modalidades operacionais adotadas pela Companhia, como o Executivo de Cobrança e o Corte de Ligações. Conforme detalhado na Tabela 4, enquanto a telecobrança opera com um custo fixo anual de R$ 824.825,76, a modalidade de Executivo de Cobrança demanda R$ 266.696,64 anuais e a ação de Corte atinge um custo total expressivo de R$ 2.784.565,19 (2024) e R$ 3.170.343,42 (2025), impulsionado pelas despesas de medição dos serviços terceirizados. Em termos de volume arrecadado, a telecobrança recuperou R$ 19,95 milhões em 2025, superando em mais de 12 vezes a arrecadação do Executivo de Cobrança (R$ 1,56 milhão) e superando em 55% a arrecadação obtida pelo Corte (R$ 12,86 milhões).

Tabela 4: Composição dos custos operacionais mensais e anuais por modalidade de cobrança

Modalidade de Cobrança	Composição da Equipe / Estrutura	Custo Salarial Mensal (R$)	Custo com Veículos/Combustível Mensal (R$)	Despesa Terceirizada/Medição Média Mensal (R$)	Custo Operacional Mensal Total (R$)	Custo Operacional Anual Total (R$)
Telecobrança Ativa	5 Telecobradoras e 5 Fiscais	R$ 64.360,48	R$ 4.375,00	-	R$ 68.735,48	R$ 824.825,76
Executivo de Cobrança	3 Colaboradores e 1 Fiscal	R$ 21.369,72	R$ 855,00	-	R$ 22.224,72	R$ 266.696,64
Corte de Ligações (2024)	Eq. Própria (3 col./4 eq.) + Terceirizada	R$ 46.480,48	R$ 18.336,00	R$ 167.230,62	R$ 232.047,10	R$ 2.784.565,19
Corte de Ligações (2025)	Eq. Própria (3 col./4 eq.) + Terceirizada	R$ 46.480,48	R$ 18.336,00	R$ 199.378,81	R$ 264.195,28	R$ 3.170.343,42

Fonte: Elaboração própria a partir de dados internos

Sob a ótica do Retorno sobre o Investimento (ROI) e do custo unitário de arrecadação, o contraste entre as ferramentas revalida a telecobrança como a ação de maior viabilidade econômica, como demonstra a Tabela 5. Em 2025, para cada R$ 100,00 recuperados de débitos vencidos, a telecobrança exigiu um investimento de apenas R$ 4,13, ao passo que o Executivo de Cobrança demandou R$ 17,02 e o Corte de Ligações custou R$ 24,65. Em termos de retorno financeiro direto, enquanto a ação coercitiva de corte retornou R$ 4,06 para cada R$ 1,00 aplicado e o executivo presencial retornou R$ 5,87, a telecobrança gerou um retorno notável de R$ 24,20 por real investido, demonstrando uma capacidade de ganho de escala significativamente superior.

Tabela 5: Comparativo de desempenho financeiro, arrecadação e eficiência de custo entre as modalidades (2024–2025)

Ano	Exercício / Modalidade	Custo Operacional Anual (R$)	Montante Arrecadado / Recuperado (R$)	Retorno por R$ 1,00 Investido (R$)	Custo Operacional por R$ 100 Arrecadados (R$)	Eficiência do Investimento (%)
2024	Telecobrança Ativa	R$ 824.825,76	R$ 19.477.531,32	R$ 23,61	R$ 4,23	2261,41%
	Executivo de Cobrança	R$ 266.696,64	R$ 2.695.050,56	R$ 10,11	R$ 9,90	910,53%
	Corte de Ligações	R$ 2.784.565,19	R$ 10.635.118,40	R$ 3,82	R$ 26,18	281,93%
2025	Telecobrança Ativa	R$ 824.825,76	R$ 19.957.346,86	R$ 24,20	R$ 4,13	2319,64%
	Executivo de Cobrança	R$ 266.696,64	R$ 1.566.718,83	R$ 5,87	R$ 17,02	487,45%
	Corte de Ligações	R$ 3.170.343,42	R$ 12.861.813,89	R$ 4,06	R$ 24,65	305,69%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados internos

Enquanto a ação de corte se mostra onerosa devido à exigência de frotas, equipes de campo e logística complexa, além do inevitável desgaste no relacionamento com o cliente, o executivo de cobrança apresenta restrições de capilaridade e volume de atendimentos. A telecobrança ativa, portanto, estabelece-se como uma modalidade não coercitiva, de baixo impacto operacional e de alta rentabilidade. Ela preserva o poder dissuasório das ações de campo para casos estritamente necessários, ao mesmo tempo em que garante a rentabilidade e a sustentabilidade de receita da unidade de negócio com menor atrito junto aos clientes.

Sob a ótica da gestão comercial, os resultados corroboram os conceitos apresentados por Simmer, Neto e Carneiro, ao demonstrarem que indicadores de arrecadação e recuperação de créditos constituem instrumentos essenciais para avaliação da eficiência comercial das prestadoras de serviços de saneamento. Da mesma forma, os resultados observados reforçam a importância da adoção de mecanismos permanentes de relacionamento com clientes inadimplentes como estratégia para redução da inadimplência e fortalecimento da sustentabilidade financeira.

Além dos benefícios financeiros, a telecobrança contribuiu para a melhoria da comunicação com os clientes, permitindo negociações mais rápidas, redução de deslocamentos e ampliação das possibilidades de regularização dos débitos antes da adoção de medidas restritivas, fortalecendo a relação entre Companhia e cliente.

Os resultados obtidos evidenciam que a telecobrança deve ser compreendida não apenas como uma ferramenta de cobrança, mas como instrumento estratégico de gestão comercial, recuperação de créditos e sustentabilidade econômico-financeira das operações de saneamento.

CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

A experiência da Unidade de Negócio Metropolitana Oeste evidencia que a telecobrança constitui uma ferramenta eficiente de gestão comercial, capaz de gerar impactos significativos nos indicadores de recuperação de créditos e arrecadação. Os resultados obtidos ao longo do período analisado demonstram que a atuação sistemática da equipe de telecobrança contribuiu diretamente para a redução da inadimplência, o aumento da arrecadação e o fortalecimento da sustentabilidade econômico-financeira da operação.

Além dos benefícios financeiros, a prática favorece a aproximação entre a Companhia e seus clientes, proporcionando um atendimento mais ágil, humanizado e orientado à negociação, o que contribui para a regularização espontânea dos débitos e para a melhoria do relacionamento institucional.

Os resultados alcançados indicam que a ampliação e o aperfeiçoamento das ações de telecobrança podem representar uma estratégia de elevado retorno e baixo custo operacional para as prestadoras de serviços de saneamento, especialmente em contextos de restrição orçamentária e necessidade de maximização da eficiência comercial.

Embora os indicadores atuais demonstrem elevado desempenho, a busca pela melhoria contínua permanece essencial para a evolução do processo. Nesse sentido, destacam-se como oportunidades de aperfeiçoamento a utilização de ferramentas de inteligência de dados para segmentação mais precisa das carteiras de cobrança, a automatização parcial das ações de contato e acompanhamento dos clientes e o monitoramento contínuo dos indicadores de desempenho por meio de painéis gerenciais e alertas de efetividade.

Por fim, ressalta-se que o modelo de telecobrança desenvolvido pela Unidade de Negócio Metropolitana Oeste apresenta resultados consolidados e sustentáveis, podendo servir como referência e benchmarking para outras unidades operacionais e prestadoras de serviços de saneamento que busquem aprimorar seus processos de recuperação de créditos e incrementar seus índices de arrecadação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BRASIL. Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007. Estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico.

2. BRASIL. Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020. Atualiza o marco legal do saneamento básico.

3. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL – ABES. Universalização do saneamento e sustentabilidade econômico-financeira das prestadoras. Rio de Janeiro: ABES, 2023.

4. SIMMER, P. P. G.; NETO, M. S.; CARNEIRO, T. C. J. Indicador de Eficiência Comercial: estudo de caso da Companhia Espírito Santense de Saneamento. Disponível em: https://www.eumed.net. Acesso em: 10 jun. 2026.

5. CONSENSO TECNOLOGIA. Guia Geral de Processos de Negócios – Cobrança. GSAN – Sistema Integrado de Gestão de Serviços de Saneamento.

6. CONSENSO TECNOLOGIA. Guia Geral de Processos de Negócios – Arrecadação. GSAN – Sistema Integrado de Gestão de Serviços de Saneamento.
7. KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

8. CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.