

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Rosalice Cordeiro dos Santos**

**ESTUDO DE CASO:  
O PROCESSO DE COBRANÇA DA CEEE-D**

**Porto Alegre,  
Junho de 2011.**

**ESTUDO DE CASO:**  
**O PROCESSO DE COBRANÇA DA CEEE-D**

Trabalho de conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Dr. José Eduardo Zdanowicz

**Porto Alegre,**  
**Junho de 2011.**

**Rosalice Cordeiro dos Santos**

**ESTUDO DE CASO:  
O PROCESSO DE COBRANÇA DA CEEE-D**

Trabalho de conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em.....de.....de.....

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador - Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz - UFRGS

---

Prof. ....- UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à minha mãe, Diles, se não fosse pelo seu esforço, incentivo e apoio total não teria a oportunidade de estudar nesta Faculdade tão conceituada. Agradeço também ao meu amado Alexandre que me apoiou sempre, em todos os momentos de dificuldade, principalmente nos últimos meses que foram tão difíceis para mim.

Agradeço, também ao meu orientador o Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz que cumpriu com o seu dever e sempre se colocou à disposição quando solicitado.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo realizar um estudo sobre alguns aspectos importantes relacionados à cobrança de créditos inadimplidos de clientes pessoas físicas e jurídicas da CEEE-D. Será feita a apresentação de revisão teórica e de um estudo de caso sobre a área de crédito e cobrança com enfoque nas ferramentas e medidas adotadas para a cobrança pela CEEE-D. A realização da pesquisa bibliográfica tem como objetivo revisar técnicas em teoria para posterior aplicação prática e também com o intuito de obter maior conhecimento na área abordada no estudo de caso. O estudo procura analisar as ferramentas e as ações usadas pela empresa com o intuito de identificar os processos críticos e a partir disso auxiliar no aperfeiçoamento da cobrança. As informações apresentadas foram obtidas através de consulta aos sistemas corporativos e relatórios internos do setor de cobrança da empresa. A partir das informações levantadas foi possível mostrar as peculiaridades da cobrança da empresa e sugerir algumas melhorias para a mesma.

**Palavras-chave: Estudo de caso, crédito, ferramentas de cobrança, processos críticos, aperfeiçoamento.**

## ABSTRACT

This paper aims to conduct a study on important aspects of recovery of defaulted clients individual And corporate CEEE-D. Will see the presentation of a theoretical review and case study on the area of credit and collections focusing on tools and measures adopted for collecting the CEEE-D. The research aims to review the literature on technical theory to practical application and also later in order to gain more knowledge in the area addressed in the case study. The study seeks to analyze the tools and actions used by the company in order to identify the critical processes and from that help improve the collection. The information presented was obtained by consulting the internal reporting systems and corporate recovery sector of the company. From the information gathered was possible to show the peculiarities of the company's collection and suggest some improvements to it.

**Keywords: Case study, credit, collection tools, critical processes, improvement.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Divisão de Gestão de Crédito.....	16
Figura 2 – Área de Atuação das Distribuidoras de Energia Elétrica no Rio Grande do Sul....	21
Figura 3 – Diagrama da Representação do Crédito.....	38
Figura 4 - Processo de Transformação de Dados em Informações.....	47
Gráfico 1 – Curva dos Custos totais de Crédito.....	40
Gráfico 2 - Arrecadação x Custo x Negociações realizadas pelos três departamentos de recuperação de Crédito do ano de 2010.....	58
Gráfico 3 - Débitos enviados para Cobrança Terceirizada por espécie.....	63
Quadro 1 – Quadro de Idades de vencimento.....	43

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Composição do Capital Social da CEEE-D.....	14
Tabela 2: Evolução dos Indicadores de Inflação- 1997 a 2006.....	22
Tabela 3: Tabela com os Percentuais Mínimos Exigidos para pagamento da Entrada.....	53
Tabela 4: Tabela com os Valores e Prazos em parcelas. ....	54
Tabela 5: Parâmetros mínimos de Envio para Cobrança terceirizada. ....	59
Tabela 6: Débitos enviados aos Escritórios Terceirizados entre dez/2008 a abr/2011.....	63
Tabela 7: Débitos enviados aos Escritórios terceirizados entre dez/2008 a abr/2011.....	64

## LISTA DE ABREVIATURAS

AGERGS - Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos  
ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica  
CADIN - Cadastro Informativo de Créditos não quitados do setor Público Federal  
CEEE D - Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica  
CEEE-GT - Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica  
CEEE-Par - Companhia Estadual de Energia Elétrica Participações  
CPF - Cadastro de Pessoa Física  
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica  
DGCr - Divisão de Gestão de Créditos  
DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos  
DRCr - Departamento de Recuperação de Créditos  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICV - Índice de Custo de vida  
IGP-M - Índice Geral de Preços - Mercado  
INPC - Índice Nacional de Preços ao Consumidor  
IPCA - Índice de Preços ao Consumidor Amplo  
NDGCr - Norma da Divisão de Gestão de Créditos  
SPC - Serviço de Proteção ao Crédito

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 A EMPRESA .....	13
<b>1.1.1 Organização Societária.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2 Estrutura Organizacional.....</b>	<b>15</b>
1.1.2.1 Divisão de Gestão de Créditos.....	16
1.1.2.2 Escritórios de Cobrança Terceirizados.....	18
<b>1.1.3 Regiões de Distribuição de Energia .....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.4 Principais Concorrentes.....</b>	<b>21</b>
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	21
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	25
<b>1.3.1 Oportunidade.....</b>	<b>25</b>
<b>1.3.2 Viabilidade do projeto.....</b>	<b>25</b>
<b>1.3.3 Sua importância.....</b>	<b>26</b>
1.4 OBJETIVOS.....	26
<b>1.4.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>27</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>27</b>
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>27</b>
<b>3 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>28</b>
3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	28
3.2 TERCEIRIZAÇÃO.....	30
<b>3.2.1 Conceitos.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.2 Surgimento da terceirização.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.3 Vantagens e desvantagens da terceirização.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.4 A terceirização na Administração Pública.....</b>	<b>35</b>
3.3 CADASTRO.....	36
3.4 CRÉDITO.....	37
<b>3.4.1 Concessão de Crédito.....</b>	<b>39</b>
<b>3.4.2 Análise de Crédito.....</b>	<b>41</b>
3.5 POLÍTICA DE COBRANÇA.....	42

<b>3.5.1 Ferramentas de Cobrança.....</b>	<b>43</b>
3.6 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	46
<b>3.6.1 Conceitos.....</b>	<b>46</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>49</b>
4.1 COBRANÇA DE FATURAS.....	49
4.2 POLÍTICA DE CONCESSÃO DE CRÉDITO PARA PARCELAMENTOS.....	51
4.3 POLÍTICA DE COBRANÇA.....	55
<b>4.3.1 Centrais de cobrança.....</b>	<b>57</b>
<b>4.3.2 Cobrança terceirizada.....</b>	<b>58</b>
4.3.2.1 Tipos de débitos enviados para a cobrança terceirizada.....	59
4.3.2.2 Operacionalização da cobrança terceirizada.....	60
4.3.2.3 Possibilidades de negociação.....	61
4.3.2.4 Conferência do pagamento de comissão.....	61
4.3.2.5 Resultados da cobrança terceirizada.....	62
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO B.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO C .....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo geral desse estudo é analisar as ferramentas e ações adotadas na cobrança da CEEE-D para pessoas físicas e jurídicas, com o intuito de auxiliar na busca de uma forma de cobrança mais atuante e efetiva.

Inicialmente, será apresentada a questão problemática relacionada ao estudo de caso. Foram considerados assuntos relevantes para o caso desde a dificuldade encontrada pelos consumidores no pagamento das contas de energia até o histórico e formação da área de cobrança na CEEE-D. Será visto na situação problemática, através do histórico da cobrança na empresa, que a inserção da temática da cobrança na empresa é considerada recente.

As justificativas para o estudo serão apresentadas através de três itens fundamentais: oportunidade, viabilidade e importância.

Os objetivos específicos abordam a revisão teórica dos assuntos relacionados ao caso, a descrição das ferramentas e ações utilizadas pela CEEE-D na cobrança, a identificação dos pontos críticos e sugestões de alterações para o processo. A metodologia utilizada para o estudo será o estudo de caso com a análise qualitativa de dados obtidos através de sistemas e relatórios internos da empresa.

O estudo de caso abordou questões relacionadas aos sistemas utilizados pela empresa na cobrança dos débitos, a forma de acompanhamento da cobrança terceirizada, os locais de atendimento disponíveis aos clientes interessados na regularização dos seus débitos e principalmente a forma que a empresa trata a cobrança como um todo.

## 1.1 A EMPRESA

A CEEE-D é uma empresa de economia mista, concessionária dos serviços de distribuição de energia elétrica no Rio Grande do Sul. A empresa está presente em 26% do território gaúcho, atendendo diretamente a 72 municípios, incluindo as regiões Metropolitana, Centro Sul, Campanha, Litoral Norte e Sul do Estado. Em 2010, atendeu 1,46 milhões de unidades consumidoras cativas, o que representa uma média mais de 4,0 milhões de pessoas, e nove unidades de consumidores livres (*indústrias e shopping centers*, por exemplo).

Do total de unidades consumidoras, 85% ou 1,2 milhões são unidades residenciais que representam 33% do consumo. A CEEE-D, em 2010, forneceu 7.322 GWh ao mercado cativo, o que representa um crescimento de 6% em relação ao ano anterior.

As unidades consumidoras são atendidas por vinte e nove Agências, oito Postos de Atendimento, três Centrais de Recuperação de Crédito e uma Central de Atendimento por telefone que funciona 24 horas por dia. A área de Distribuição é composta por 52 subestações, com 50,4 mil quilômetros de redes de distribuição instaladas, 1.850 quilômetros de linhas de subtransmissão, 46,5 mil transformadores e 830 mil postes.

### 1.1.1 Organização Societária

A CEEE-D é uma sociedade anônima criada em 2006 que possui como objetivo projetar, construir e operar sistemas de distribuição de energia elétrica e prestar serviços no setor, bem como explorar a respectiva infraestrutura para a prestação de outros serviços. A constituição formal da empresa ocorreu em 27 de novembro de 2006, quando a Assembleia Geral Extraordinária de acionistas estabeleceu o início das atividades previstas para 1º de dezembro daquele ano.

Os principais acionistas da CEEE-D são a Companhia Estadual de Energia Elétrica Participações (CEEE-Par) e a Eletrobrás. O restante das ações pertence a acionistas minoritários.

Tendo em vista à pequena quantidade de ações em circulação no mercado, a CEEE-D, negocia suas ações no mercado tradicional de bolsa, recentemente, migrando para o Nível 1

de Governança Corporativa. Na tabela N° 2 a seguir, é apresentada a composição acionária da CEEE-D em 31 de dezembro de 2010:

**Tabela 1: Composição do capital social da CEEE-D.**

COMPOSIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL						
ACIONISTA	ORDINÁRIAS		PREFERENCIAIS		TOTAL	
	QTDE. AÇÕES	%	QTDE. AÇÕES	%	QTDE. AÇÕES	%
CEEE-Par	255.232.951	67,05	43.495	0,66	255.276.346	65,92
ELETROBRÁS	122.681.434	32,23	3.505.584	53,43	126.187.018	32,59
MUNICÍPIOS	1.327.238	0,35	2.036.684	31,04	3.363.922	0,87
CUSTÓDIA BMF BOVESPA	1.400.904	0,37	906.932	13,82	2.307.836	0,60
OUTROS	26.843	0,01	67.863	1,03	94.706	0,02
<b>TOTAL</b>	<b>380.669.270</b>	<b>100,00</b>	<b>6.560.558</b>	<b>100,00</b>	<b>387.229.828</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Banco Itaú S/A - Diretoria de Serviços para o Mercado de Capitais/ Unidade de Atendimento para Empresas

Notas:  
 1- Posição em 31 de dezembro de 2010.  
 2- 387 Acionistas

Fonte: Banco Itaú S/A – Diretoria de Serviços para o Mercado de Capitais/Unidade de Atendimento para Empresas

A Companhia Estadual de Energia Elétrica Participações - CEEE-Par é uma sociedade anônima e *holding* controladora das empresas do Grupo CEEE através da posse da maioria das ações. O principal acionista da CEEE Participações é o Estado do Rio Grande do Sul que detém mais de 99,99% de suas ações.

A CEEE-Par tem por objetivo participar de outras sociedades como sócia ou acionista, bem como desenvolver atividades no setor energético, sob quaisquer de suas fontes, visando à exploração econômica e comercial de seu campo de atividade, mediante a construção e operação, dentre outros, de sistemas de geração, de transmissão, de distribuição, de comercialização de energia elétrica e de serviços correlatos. Complementarmente, a CEEE Participações busca prestar serviços de consultoria dentro de sua área de atuação, no Brasil ou no exterior.

As atividades da CEEE Participações são desenvolvidas diretamente ou por intermédio de suas empresas controladas ou subsidiárias ou, ainda, através da participação em consórcios ou sociedades com empresas privadas ou públicas, constituídas para fim específico pertinente ao seu objeto social.

### 1.1.2 Estrutura Organizacional

A administração da CEEE-D é constituída por uma Diretoria Colegiada, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Auditoria Interna e Conselho de Consumidores, suas respectivas atribuições são:

- A Assembleia Geral é responsável por tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar as Demonstrações Financeiras, eleger os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal da Companhia e fixar a remuneração dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal e da Diretoria.
- Cabe ao Conselho de Administração fixar a orientação geral dos negócios da Empresa, eleger e destituir os Diretores, determinando as atribuições em consonância com o disposto no Estatuto Social. Entre as suas atribuições, deve fiscalizar a gestão dos Diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da empresa, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos, deliberar a convocação da Assembleia Geral quando julgar conveniente, manifestar-se sobre o relatório da Administração e as contas da diretoria, autorizar os afastamentos de Diretores, e indicar-lhes substitutos, nos casos previstos no Estatuto Diretores, e indicar-lhes substitutos, nos casos previstos no Estatuto Social. O Conselho, ainda, aprova o Plano de Gestão, bem como suas revisões, que deverá conter o planejamento estratégico de longo prazo, os fundamentos, metas, objetivos e resultados a serem perseguidos e atingidos pela empresa e sua política de dividendos, nos quais se basearão os planos, projeções, atividades, estratégias, investimentos e despesas a serem incorporados no Plano Plurianual e Estratégico e no Orçamento Anual.
- A atribuição do Conselho Fiscal é a de, permanentemente, fiscalizar e controlar a Gestão, cabendo-lhe as competências e atribuições privativas e indelegáveis definidas em Lei.
- A Auditoria Interna deve verificar a eficácia em nível de projetos, dos programas específicos aprovados e dos resultados obtidos em diferentes fases

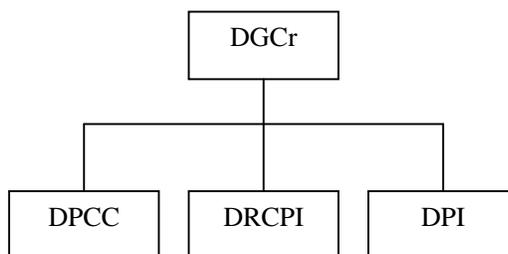
de execução, diante das políticas e metas fixadas pela Gestão da Empresa e legislação aplicável. Deve, também, fiscalizar a eficiência e propriedade dos procedimentos, dos sistemas e dispositivos de controle interno desenvolvidos pelos diferentes órgãos da Empresa na execução de suas atividades sistematizadas, de acordo com a legislação pertinente, regulamentos, normas e diretrizes internas fixadas pela Diretoria.

- Ao Conselho de Consumidores cabe orientar, analisar e avaliar as questões ligadas ao fornecimento de energia, à regulação de tarifas e demais adequações nos serviços de energia elétrica prestados ao consumidor final.

#### 1.1.2.1 Divisão de Gestão de Créditos

A Divisão de Gestão de Créditos - DGCr está ligada diretamente a Diretoria Financeira, é responsável pelos procedimentos relacionados à normatização da cobrança, implantação e gerenciamento de ferramentas de cobrança (SPC, Serasa, Escritórios de Cobrança Terceirizada e outros), projeção e acompanhamento das metas.

A Divisão de Gestão de Créditos é formada pelos Departamentos de Planejamento e Controle de Créditos, de Recuperação de Créditos Públicos e Institucionais e de Planejamento da informação.



**Figura 1: Organograma da Divisão de Gestão de Créditos**  
Fonte: *Intranet* da Companhia

Uma das principais metas da DGCr é estabelecer e implementar uma política continuada de gestão de cobrança pró-ativa, com o objetivo de resgatar débitos e reduzir os níveis de inadimplência visando sempre o cumprimento da meta estipulada pela ANEEL, a

qual autoriza que seja feito o repasse de 0,6% da inadimplência da empresa para a tarifa cobrada dos consumidores.

A DGCr atua juntamente com os três Departamentos de Recuperação de Créditos existentes nas cidades de Porto Alegre, Osório e Pelotas. Cada departamento atende um grupo determinado de cidades, em geral, as que estão fisicamente mais próximas.

O trabalho realizado pelos três Departamentos de cobrança é na sua maioria receptivo, pois, hoje não existem condições que favoreçam um atendimento mais pró-ativo por parte dos departamentos.

Importante salientar para a responsabilidade da Divisão de Gestão de Créditos no que diz respeito à normalização, uma vez que os departamentos de cobrança atuam seguindo as orientações das normas de cobrança e recuperação de créditos que são elaboradas e alteradas pela DGCr.

Atualmente, existem duas normativas, criadas pela DGCr, que regem as ações relacionadas à concessão e recuperação de crédito, são elas a NDGCr 001 – Regras Gerais de Liberação de Crédito e de Pactuação e Repactuação de parcelamentos financeiros criada em 2003 e a NDGCr 002 – Cobrança de Dívidas geradas nas áreas de atuação da CEEE-D criada em 2003.

A DGCr foi responsável pela introdução na empresa de algumas ferramentas que são consideradas fundamentais para um processo de cobrança, são elas:

- Telecobrança – caracteriza a primeira etapa da cobrança administrativa, é realizada através de atendentes que seguem um roteiro pré-estabelecido com abordagens e objeções que lembram o cliente em relação ao título já vencido e orientam quanto à validade do mesmo e quanto à necessidade de retirada de uma segunda via para pagamento;
- SPC/SERASA – são registrados nos respectivos órgãos de proteção ao crédito, de acordo com a natureza do débito, os clientes (PF e PJ) com atraso superior a 30 dias do vencimento;
- CADIN – esta ferramenta é utilizada de forma não automatizada para recuperação de débitos de órgãos públicos, funciona como um cadastro informativo das pendências de pessoas físicas e jurídicas perante órgãos e entidades da Administração Pública Estadual. Esta ação apresenta bons resultados, pois restringe o repasse de verbas públicas, principal fonte de receita dos órgãos públicos e hospitais, incentivando a adimplência das negociações.

### 1.1.2.2 Escritórios de Cobrança Terceirizados

Os escritórios de cobrança terceirizados atuam externamente realizando a segunda etapa da cobrança administrativa da empresa. A CEEE-D utiliza os serviços de dois escritórios de cobrança contratados através de Credenciamento, são eles:

**a) Cobra Rápido Cobranças Ltda.:** Fundado em 1998, o escritório Cobra Rápido nasceu e se desenvolveu como um escritório de cobrança, mas agregando todo o conhecimento e respaldo jurídico de um escritório de advocacia, sua sede fica na Rua XV de Novembro, 184 - sala 1304 - Centro - São Paulo – SP.

A empresa possui *softwares* desenvolvidos de forma flexível, adequando-se as necessidades pretendidas pelo contratante, capacitado para a transferência de dados através da internet, bem como a inclusão manual de quaisquer títulos, possibilitando o acompanhamento individual ou total da carteira através dos mais amplos e completos relatórios gerenciais (por fase, por valor, por característica, por produto, etc.).

A organização oferece uma solução completa de recuperação de crédito. Desde estrutura e operação de pontos de atendimento e localizadores externos para o primeiro contato e cobranças extrajudiciais com os clientes devedores, até corpo de advogados especialistas na área cível e na área de direito do consumidor para ações judiciais de cobrança, cunho indenizatório e natureza habitacional.

Para execução de seus serviços o Cobra Rápido conta com a seguinte estrutura:

- Central de Atendimento (telecobrança) com central digital DDR (discagem direta a ramal);
- *Software* desenvolvido para cadastro de contratos, emissão automática de correspondência e alerta para contatos;
- Utilização dos serviços de 5 advogados com especialização na área cível;
- A estrutura da Cobra Rápido é customizável, atendendo de acordo com a necessidade da empresa contratante.

Além da CEEE-D o escritório atende outras empresas, algumas delas são:

- Caixa Econômica Federal S/A
- Banco do Brasil S/A
- Banco de Brasília S/A
- Sais Factoring e Fomento Mercantil Ltda.

**b) Audac Serviços Especializados de Cobranças e Atendimento Ltda.:** Foi fundada em 1976 e sua matriz está localizada na Av. Capitão Francisco Inácio, n.º 25, sala 01, na cidade de Poá-SP. Possui filiais nas principais capitais brasileiras.

A Audac é uma empresa de assessoria especializada na cobrança e recuperação de créditos, utilizando técnicas de avaliação de carteiras, propiciando o aprimoramento das rotinas de crédito e cobrança na definição de métricas adequadas. Sua missão é de contribuir para o progresso econômico dos seus clientes com ética, profissionalismo e cidadania enraizada em segurança, resultados e parcerias que a coloca em posição respeitável no mercado de consultorias.

A empresa atua nos segmentos de bancos, financeiras, administradoras de cartões, redes de varejo, educação, telefonia e veículos.

O processo de melhoria da Audac é convergente à certificação ISO 9001:2000 e a responsabilidade social.

A Audac possui uma forte estrutura em centrais de teleatendimento regionais, bem como localizadores em todas as regiões metropolitanas, proporcionando, assim, atendimento personalizado nas esferas amigável e judicial, dispõe de mais de 1600 posições de atendimento e cobrança a seus contratantes.

Audac possui moderno sistema gerenciador de cobrança, disponibilizando relatórios e informações customizadas ao perfil do cliente.

A Audac oferece os serviços de :

- Cobrança Massificada;
- Cobrança especial de carteira de veículos;
- Pesquisa de produtos financeiros;
- *Service desk*;
- Cobrança especial de carteira de créditos imobiliária;
- Cobrança especial de carteira de créditos corporativos;
- Cobrança especial de carteira de créditos agrícolas;
- Atendimento especial para créditos cedidos;
- Apoio a mesas de crédito;
- Apoio a recuperação de Impostos;
- Apoio na busca e apreensão de ativos;
- Busca e detecção de fraude em produtos financeiros;
- Vendas de produtos financeiros;

A equipe interna da Audac desenvolveu sistema próprio de cobrança, com ampla capacitação técnica. O *software* de cobrança permite ao gestor de cada unidade alterar entre ativo/receptivo de acordo com o fluxo de ligações, evitando assim a evasão por desistência, bem como a integração com a solução automática e parametrização de acordo com a estratégia e perfil de cada cliente.

### **1.1.3 Regiões de Distribuição de Energia**

O sistema de distribuição da CEEE-D está dividido em três regiões, região Metropolitana, Litoral Norte e Região Sul. A Metropolitana, com o maior consumo, responde por 65% do total da concessionária. Os picos de carga anual ocorrem entre os meses de janeiro a março, devido às peculiaridades geográficas e a concentração de mercado. O Litoral Norte apresenta as maiores demandas de energia elétrica no verão, em função do aumento do número de veranistas na orla marítima nesse período. A Região Sul, respondendo por aproximadamente 33% do consumo da CEEE-D, também apresenta as maiores demandas no verão, devido à grande quantidade de lavouras de arroz que se utiliza de levantes hidráulicos para a irrigação.

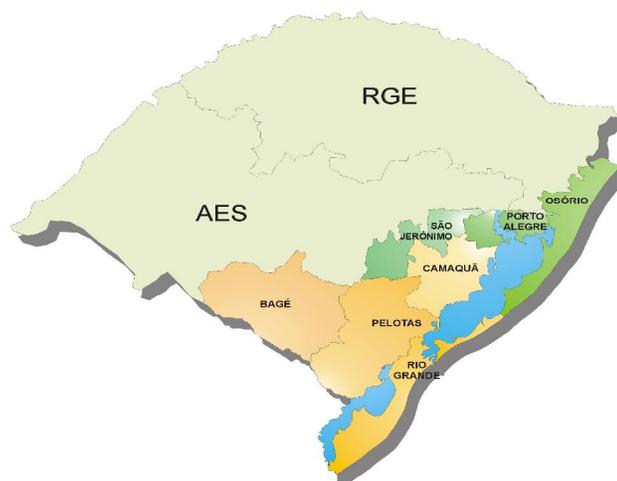
O regime de concessão da CEEE-D, para a prestação dos serviços públicos de distribuição de energia elétrica, está estabelecido em contrato com a ANEEL de n.º 81/99, de 25 de outubro de 1999.

Para melhorar a distribuição de energia e a qualidade do produto oferecido a seus clientes, a CEEE-D investiu, em 2009, R\$ 1,43 milhões na sua reestruturação, sendo R\$ 893 mil reais em informática.

Em 2009, foram realizados investimentos em subestações, linhas de transmissão, alimentadores, redes de distribuição, ramais de serviço, medição, sistema geo-referenciado, fabricação de postes, entre outros, totalizando R\$ 126,6 milhões. Esse valor apresenta o crescimento, em relação a 2008, na ordem de 32%.

### 1.1.4 Principais Concorrentes

Considerando as peculiaridades técnicas de seu negócio e as áreas de concessão dos serviços, conclui-se que o Grupo CEEE não possui concorrência direta. O que existem são empresas que prestam os mesmos serviços no Estado do Rio Grande do Sul, porém em regiões distintas. É o caso da AES Sul e da Rio Grande Energia – RGE, no negócio de distribuição de energia elétrica. A RGE atende 262 municípios no estado, a AES Sul atende 118 e a CEEE-D atende a 72 municípios (32%).



**Figura 2: Área de atuação das distribuidoras de Energia Elétrica no Rio Grande do Sul**

Fonte: *Intranet* da Companhia

A inexistência de uma concorrência direta se justifica pela condição de monopólio natural que se encontra, atualmente, a CEEE-D. No geral, esses mercados são regulamentados pelo governo, no caso da CEEE-D existem dois órgãos atuando a AGERGS (Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul) e a ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica).

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A inadimplência dos consumidores em relação ao mesmo período do ano passado aumentou 21,4% de acordo com *Indicador Serasa Experian de Inadimplência do*

*Consumidor*, divulgado em abril deste ano. Os economistas da Serasa Experian informam que o aumento do endividamento do consumidor ao longo dos últimos dois anos somado ao crescimento da inflação no início deste ano está causando muitas dificuldades para os consumidores honrarem seus compromissos financeiros, contribuindo, assim para um aumento das ocorrências de inadimplimento.

Além do endividamento e do crescimento da inflação, outra questão importante contribui para o aumento das dificuldades de pagamento por parte dos consumidores das distribuidoras de energia elétrica, segundo Nota Técnica publicada pelo DIEESE, entre 1997 e 2006, a tarifa de energia elétrica aumentou muito acima do poder aquisitivo dos consumidores. Esses aumentos foram diferenciados por empresas e por regiões, produzindo altas mais elevadas em regiões menos desenvolvidas do país.

De acordo com o DIEESE, o comportamento percebido nos preços das tarifas de energia elétrica está diretamente relacionado ao indexador utilizado pela ANEEL para corrigir, anualmente, a parcela relativa aos custos gerenciáveis das concessionárias (serviços de distribuição, manutenção da rede, serviços de atendimento ao cliente, cobrança e a remuneração dos investimentos). A variação média anual do IGP-M – utilizado como indexador dos custos gerenciáveis das concessionárias distribuidoras de energia elétrica, no período de 1997 a 2006, foi de aproximadamente 9,91%, quando comparamos aos outros indicadores, percebemos uma grande diferença.

**Tabela 2: Evolução dos Indicadores de Inflação- 1997 a 2006**

<b>Indicadores</b>	<b>Taxa acumulada</b>	<b>Taxa média Anual</b>
ICV-DIEESE	95,81%	6,95%
INPC-IBGE	93,94%	6,85%
IPCA-IBGE	91,83%	6,73%
IGP-M - FGV	157,21%	9,91%

Fonte: Nota Técnica nº 58/2007 - DIEESE - Rede Eletricitários

Como resultado dessa variação pode-se concluir que o indicador utilizado nos reajustes tarifários anuais teve grande responsabilidade na elevação do valor das tarifas de energia elétrica e sua utilização causou prejuízos principalmente para os consumidores residenciais. Isso porque, a correção de salários, aposentadorias, benefícios e pensões, e também de outros rendimentos que possuem algum tipo de indexação tendem a acompanhar a

variação dos índices de preços ao consumidor, os quais tiveram variação menor do que o IGPM.

Esse histórico de variação de indicadores esclarece um pouco a respeito da dificuldade que os consumidores, em especial os clientes pessoa física, tem para efetuar os seus pagamentos, visto que, para os ganhos de renda é utilizado um índice de atualização e para a os preços de serviços ou produtos adquiridos é utilizado outro.

Para empresas de distribuição de energia elétrica do setor público, como a CEEE-D, o combate à inadimplência gerada pelos consumidores é muito difícil. Dentre outros fatores, dois se sobressaem como grandes responsáveis por essa situação: primeiramente o fato dessas empresas estarem atuando em um cenário de forte regulação, e segundo, ao fato de algumas dessas empresas serem consideradas monopólios naturais.

Segundo o DIEESE, a necessidade de regulação do setor de energia elétrica surgiu quando empresas privadas entraram no setor. A ANELL foi criada em 26/12/1996 com o objetivo de regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas e diretrizes do governo federal.

A ANEEL passou a celebrar contratos de concessão com as empresas concessionárias, através dos quais passaram a ser conhecidas as regras a respeito das tarifas, da regularidade, da continuidade, da segurança, da atualidade e qualidade dos serviços e do atendimento a serem prestados aos consumidores. No que dizem respeito às tarifas, os contratos tinham como função preservar o equilíbrio econômico e financeiro das concessionárias, fixando valores que permitissem cobrir todas as etapas do processo industrial de geração, transmissão e distribuição acrescidas dos impostos e encargos setoriais.

Como segundo fator, a condição de monopólio natural – conceituada por Fulgêncio (2007) como sendo “uma estrutura de mercado na qual a situação mais eficiente (de menor custo) é obtida somente por uma empresa” - faz com que a empresa seja obrigada a fornecer o seu produto para todos os clientes, sem distinção, até para aqueles com histórico de comportamento financeiro desfavorável. No serviço público de distribuição de energia elétrica, o risco é bastante elevado, uma vez que é concedido para o consumidor um crédito ilimitado, por prazo indeterminado, sem limite de consumo, sem nenhuma garantia prévia e, também, sem qualquer tipo de análise das condições de pagamento do consumidor.

Historicamente, a CEEE-D esteve com os seus processos voltados para a qualidade do fornecimento de energia elétrica e para o atendimento do seu cliente final, descuidando-se dos processos relativos à recuperação de créditos, praticamente, com a inexistência de um processo de cobrança contínuo.

A temática da cobrança foi inserida na CEEE-D através do Departamento de Cobrança criado pela Divisão Comercial da empresa. Esse Departamento, inicialmente, atuava na cobrança de dívidas relacionadas aos órgãos públicos. Ao mesmo tempo, nas Gerências Regionais existiam as Seções de Cobrança, que realizavam uma cobrança mais reativa, ou seja, eram efetuadas as negociações de débitos somente dos clientes que procuravam a CEEE-D em geral, para a obtenção de serviços.

No ano de 1999, foi criada a Divisão de Haveres com o objetivo de negociar débitos de clientes com instalação encerrada e de clientes localizados fora da Área de Concessão da empresa.

Em 2003, o Departamento de Cobrança existente na Área Comercial foi extinto e uma nova gestão assumiu a Divisão de Haveres com a intenção de mudar a filosofia da divisão instituindo, assim, a cultura da cobrança ativa, através da negociação e do controle dos débitos de clientes com a instalação encerrada, focando primeiramente na recuperação dos débitos de grandes clientes (maiores débitos) e órgãos públicos.

Após a criação da Divisão de Haveres - atual Divisão de Gestão de Créditos - as Seções de Cobrança foram extintas e foram criados, então, os 3 departamentos de cobrança, que estão localizados em Porto Alegre, Osório e Pelotas, em função da necessidade que existia de um local adequado para as negociações. Antes, quando um cliente com dívidas de energia elétrica solicitava uma ligação de luz, a negociação era realizada junto com o atendimento comercial da empresa.

Nesse mesmo contexto a cobrança terceirizada - administrativa e extrajudicial - foi inserida na empresa através da CDL/POA – Câmara de Dirigentes Lojistas de Porto Alegre, concomitantemente à contratação do serviço de registro de débitos no banco de dados do SPC.

Dois anos depois, em 2006 foram contratados, através de um Credenciamento, os escritórios terceirizados que atuam até hoje na cobrança. Dos escritórios que se candidataram ao credenciamento, somente dois foram considerados aptos para prestarem o serviço requisitado.

O presente trabalho aborda o atual processo de cobrança da CEEE-D, com o objetivo principal de auxiliar na otimização do uso das ferramentas e ações utilizadas pela empresa. O estudo busca acrescentar ideias que ajudem no aperfeiçoamento do atual processo de cobrança da empresa, visto que, essa área é de extrema importância na questão da recuperação de valores influenciando diretamente no fluxo de caixa da mesma.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

As justificativas dadas para a execução desse estudo dividem-se em oportunidade, viabilidade de projeto e importância. É fundamental que esses três elementos estejam bem claros e definidos, preferencialmente, no início do estudo.

#### 1.3.1 Oportunidade

Considerando a inexistência de um estudo focado nas ferramentas de cobrança da CEEE-D, a busca pelo aprimoramento dos processos de cobrança da empresa pela área financeira da mesma somado a necessidade da aluna em desenvolver um trabalho de conclusão do curso de graduação, formam um conjunto de fatores que tornam o presente trabalho oportuno, uma vez que, verifica-se o alinhamento do interesse particular da aluna à necessidade da empresa.

#### 1.3.2 Viabilidade do projeto

A autora Roesch (2010, p. 101), informa que é essencial refletir sobre a viabilidade do estudo na sua fase inicial a fim de evitar problemas futuros. No geral, as mesmas questões envolvidas na escolha do tema relacionam-se à viabilidade do projeto. Devem ser observados, também, outros fatores como: acesso às informações, custo de implantação do projeto e a sua complexidade. A mesma autora cita que:

“Na fase de definição do problema, é imprescindível verificar se existem condições propícias para a realização do projeto dentro da organização-alvo. Por exemplo, se há vontade da direção, se há interesse das partes envolvidas, em colaborar, se os dados se encontram disponíveis para serem coletados, se há possibilidade ou mesmo facilidade de realizar o trabalho.” ROESCH (2010, p. 101)

O desenvolvimento desse trabalho se dará de forma natural, uma vez que, a autora trabalha na área de cobrança da empresa, mais especificamente na Divisão de Gestão de

Créditos, possuindo contato direto com as medidas adotadas pela empresa em relação à cobrança de inadimplentes. Essa proximidade da aluna com a temática a ser estudada favorece o estudo em duas questões principais: a facilidade na verificação das ferramentas e ações a serem estudadas e a possibilidade de percepção de fatores que estejam impactando diretamente no atual processo de cobrança da empresa.

### **1.3.3 Sua importância**

Segundo a autora Roesch (2010, p. 99), é sempre importante melhorar uma prática ou política, e este é claramente o objetivo dos métodos e técnicas da Administração. A autora ensina que uma forma de justificar a importância de um projeto é recorrer aos objetivos-fins do plano ou programa que está sendo proposto implementar ou avaliar. Ela cita que:

“Métodos e instrumentos da Administração de Empresas normalmente são concebidos para buscar atingir primariamente objetivos empresariais, como a eficiência, a produtividade, a qualidade do produto ou serviços, a lucratividade, a sobrevivência ou liderança da empresa no mercado.” ROESCH (2010, p. 99)

A importância de um estudo cujos resultados ajudem a aumentar a recuperação de créditos torna-se fundamental para qualquer organização, especialmente para uma empresa do porte da CEEE-D que possui, hoje, cerca de 1,5 milhões de unidades consumidoras (clientes) e um faturamento anual na ordem de R\$ 2,6 bilhões.

Esse estudo também se torna importante no sentido de que a melhoria nos resultados atingidos pela cobrança da empresa, um dos objetivos específicos do estudo, faz com que índices mais aceitáveis e suportáveis de inadimplência sejam atingidos, influenciando diretamente no fluxo de caixa da empresa, contribuindo, assim, para a saúde financeira da mesma.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Analisar as ferramentas e as ações utilizadas pela CEEE-D na cobrança de clientes inadimplentes pessoa física e jurídica, buscando uma forma de cobrança mais atuante e efetiva junto aos devedores.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Pesquisar em literatura específica as temáticas que se relacionam ao caso objeto do estudo;
- Descrever as ferramentas e as ações utilizadas no processo de cobrança da CEEE-D;
- Identificar os pontos críticos que podem ser melhorados em relação ao processo da cobrança;
- Sugerir alterações para o processo atual de cobrança;
- Contribuir para a melhoria dos resultados atingidos pela cobrança da empresa.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho tem por objetivo a realização de uma avaliação de ferramentas e ações utilizadas no atual processo de cobrança da CEEE-D, e a partir disso, propor ajustes e melhorias para o mesmo.

O método escolhido é o estudo de caso, com pesquisa qualitativa e análise dos dados obtidos. É considerada relevante, também, a observação da aluna, a troca de informações com os colegas e gestores da área e o seu tempo de vivência profissional na área a ser estudada.

Será realizado, primeiramente, um estudo em literatura específica, sobre as temáticas relacionadas direta ou indiretamente ao caso. Posteriormente, será feita a descrição e análise das ferramentas e ações utilizadas na cobrança da CEEE-D. Após a análise dos dados obtidos

e com o auxílio dos assuntos revisados no capítulo teórico deste trabalho, poderão ser propostas melhorias para o referido processo.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica é indispensável em um trabalho científico, pois através dela é possível identificar nos processos e práticas das organizações, os conceitos e teorias estudadas. Ao aproximar o conhecimento teórico ao conhecimento prático, temos a possibilidade de identificar processos críticos de forma científica.

ROESCH (2010, p. 105), afirma que a ideia de terminar o curso de Administração com um trabalho prático mais longo é certamente a de oferecer a oportunidade ao aluno para consolidar os conhecimentos teóricos adquiridos durante o curso. A mesma autora cita que:

“E espera-se que o trabalho de conclusão reflita este exercício, pois não se trata apenas do relato de uma experiência vivida, mas inclui uma discussão teórica. Por isso, o projeto de estágio requer revisão da literatura no que diz respeito ao tema investigado.” ROESCH (2010, p. 105)

“A revisão da literatura permite entre outros propósitos levantar soluções alternativas para tratar de uma problemática. Por exemplo, levantar dados e informações contextuais para dimensionar e qualificar a problemática em estudo; levantar métodos e instrumentos alternativos de análise e assegurar ao seu autor que o trabalho tem alguma originalidade.” ROESCH (2010, p. 105)

As referências teóricas que seguem tem o objetivo de apresentar conceitos pesquisados em literatura especializada, os quais estão direta ou indiretamente relacionados ao caso abordado no presente trabalho. Para um bom entendimento, os conceitos serão abordados em tópicos que são: Administração Pública, Terceirização, Cadastro, Crédito, Política de Cobrança e Tecnologia da Informação.

#### 3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Freire (2006, p. 91) informa que a expressão *Administração Pública*, é utilizada no geral em dois sentidos: de um lado, sob a visão dos executores da atividade pública e de outro,

sob a visão da própria atividade. Esses dois lados convergem para dois sentidos: subjetivo e objetivo.

Em sentido subjetivo, orgânico ou formal, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa – pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos - incumbidos de exercer a função administrativa. Em sentido objetivo, funcional ou material, ela designa a natureza da atividade administrativa exercida pelos referidos entes, caracterizando a própria função administrativa, ou seja, representa uma das funções tripartites do Poder do Estado (legislação, jurisdição e administração). FREIRE (2006, p. 91)

A Administração Pública é conceituada, de acordo com Fungencio (2007, p. 32) como sendo o conjunto de todos os órgãos públicos nomeados legalmente para o atingimento das metas constitucionais do governo, seja na esfera federal, estadual ou municipal, através da prestação de serviços, execução de investimentos, implementação de programas sociais e regulação de atividades de diversos tipos em prol do interesse público.

O Estado realiza a sua função administrativa através de órgãos, agentes e pessoas jurídicas. Para desempenhar as suas atribuições, o Estado se utiliza de duas formas de organização administrativa: centralizada e descentralizada.

A centralização administrativa ocorre quando o Estado executa as suas tarefas de forma direta, através dos órgãos e dos integrantes da Administração Direta.

Na descentralização o Estado utiliza outras pessoas jurídicas, integrantes da Administração Indireta, para o desempenho de algumas de suas funções.

Segundo Fulgencio (2007, p. 32) a Administração Pública é dividida em Administração Direta e Indireta:

A Administração Direta é composta pelo grupo de órgãos que não possuem personalidade jurídica própria e que fazem parte do corpo administrativo de qualquer dos poderes dos entes Federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios). Não possuem patrimônio, não se auto-administram e suas despesas são realizadas através do orçamento da esfera de governo da qual fazem parte, como, por exemplo, secretarias, departamentos, seções, setores e coordenadorias.

Com a Administração Indireta ocorre o inverso, os órgãos que a compõe são dotados de personalidade jurídica própria, pública ou privada, embora estejam ligados à administração direta, dela se separam, pois foram criados para a realização descentralizada de uma atividade vinculada a um objetivo específico do ente público.

De acordo com Jund (2008, p. 48) as entidades integrantes da Administração Indireta são as seguintes:

- Autarquia

- Empresa Pública
- Sociedade de Economia Mista
- Fundação Pública

As autarquias são entes administrativos, criados por Lei específica, com personalidade jurídica de direito público e possuem patrimônio e receita próprios. Servem para a realização de atividade específica da Administração Pública, as quais necessitem, para um melhor funcionamento, de uma gestão financeira e administrativa descentralizada. São exemplos de autarquias: Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, Conselho Federal de Administração – CFA e Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL.

As empresas públicas são pessoas jurídicas de direito privado, criadas ou autorizadas por Lei específica, com capital 100% público. Elas servem para realizar atividades econômicas ou serviços públicos de interesse da Administração instituidora, nos mesmos moldes da iniciativa privada.

Uma sociedade de economia mista é uma entidade com personalidade jurídica de direito privado, criada através de Lei específica para exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, as ações com direito ao voto devem pertencer, em sua maioria, ao Estado ou alguma entidade da Administração Indireta.

O significado de fundação pública se resume em: entidade com personalidade jurídica de direito público ou privado, sem fins lucrativos, criada através de Lei específica, com autonomia administrativa, patrimônio próprio e operacionalmente custeada por recursos da União e de outras fontes.

## 3.2 TERCEIRIZAÇÃO

### 3.2.1 Conceitos

A terceirização é um processo ou técnica de gestão conhecida caracteristicamente pelo repasse de atividades empresariais a terceiros, ficando a empresa contratante focada apenas nas atividades essenciais ao seu funcionamento.

Seguem alguns conceitos pesquisados sobre terceirização:

Terceirizar significa passar adiante (para terceiros e pagando) a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou de conjunto de atividades. No meio empresarial a aplicabilidade do conceito é extensa, uma vez que empresas entenderam que outras empresas especializadas na prestação de determinados serviços poderiam assumir o controle por tarefas não essenciais ao próprio negócio. ARAÚJO (2009, p.138)

É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. GIOSA (1997, p.14)

De acordo com pesquisa feita no site da Consultoria Hold, terceirizar ou promover, como alguns preferem, *outsourcing*<sup>1</sup>, significa a transferência da gestão parcial ou completa das atividades-meios da empresa, deixando que ela direcione os seus esforços para as atividades-fins. (ARAÚJO 2009, p. 138)

Segundo descreve Araújo (2009, p. 139) em uma publicação dos *Cadernos IDC – International Data Corporation* de Portugal, a terceirização ou *outsourcing* consiste em uma contratação, por parte de uma organização, de outra empresa incumbida de gerir – e melhor – as atividades de infra-estrutura – na sua totalidade ou não - da empresa contratante.

Outra definição interessante é de Ramos (2001), essa autora trata da terceirização como uma ferramenta de gestão na qual uma pessoa jurídica pública ou privada transfere, a partir de uma relação marcada por mútua cooperação, a prestação de serviços ou o fornecimento de bens a terceiro estranho ao seu processo.

Temos a terceirização presente no mercado através de diferentes formas, de acordo com Cesca (2006), são elas: aquisição, franquia, compra de serviços, representações, concessão, locação de mão-de-obra e prestação de serviços. As principais características de cada uma dessas formas são:

- Aquisição: é a aquisição de matéria-prima de terceiros para a fabricação de produtos;
- Franquia: é a concessão a terceiros de uma marca, mediante normas específicas que são estipuladas pelo franqueador;
- Compra de serviços: consiste na prestação de serviços de manipulação de materiais com especificações técnicas;
- Representações: é a contratação de profissionais especializados para atuar junto aos seus no mercado de trabalho;

---

<sup>1</sup> Temos em inglês que significa terceirização, de acordo com o dicionário Michaelis.

- Concessão: é a atuação de uma empresa em nome de outra, sob condições específicas para comercializar seus produtos;
- Locação de mão-de-obra: é a utilização do trabalho temporário;
- Prestação de serviços: é o trabalho executado por terceiros em local determinado pelo contratador.

A terceirização pode ser dividida de acordo com dois critérios: a natureza do trabalho ou atividade que é terceirizada e a forma pelo qual a terceirização se realiza. A natureza do trabalho está dividida em atividades da área tecnológica e da área administrativa. Quanto à forma pelo qual ela se opera, podemos dizer que a tecnologia pode ser aplicada parcialmente (com a delegação incompleta das atividades) ou integralmente, nesse caso, a empresa contratada responsabiliza-se por todas as atividades consideradas não essenciais para a contratante. ARAÚJO (2009, p. 142)

O mesmo autor ressalta que em relação à área tecnológica o uso da terceirização aumentou em função dos grandes avanços tecnológicos no campo da informática. Através desse avanço foi extremamente fácil que unidades inteiras pudessem desaparecer. Constatou-se que era mais fácil contratar outras empresas para executar esse tipo de serviço, apesar do custo não ser muito baixo para isso.

### **3.2.2 Surgimento da terceirização**

A noção de terceirização passou a ser difundida a partir da Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias bélicas americanas necessitaram de parceria para aumentar sua capacidade de produção. As indústrias de armamento não conseguiram abastecer o mercado, necessitando suprir o aumento excessivo da demanda e também aprimorar o produto e as técnicas de produção. No intuito de atender a essa demanda, o mercado internacional, que estava passando por profundas transformações, exigiu que ocorressem mudanças na forma de gerenciamento empresarial da época.

Segundo Castro (2000, p. 75) esse aumento de necessidade de produção mostrou que as indústrias deveriam focar as suas atividades na produção, e as atividades de suporte deveriam ser transferidas para terceiros, o que, sem dúvida, gerou um maior número de empregados na época.

De acordo com Vieira (2009, p. 47) no Brasil, a terceirização teve início na época de recessão. A autora cita como exemplo a Riocell, uma empresa produtora de papel e celulose no Rio Grande do Sul, como uma empresa que teve sucesso com a terceirização das suas atividades. Essa empresa é considerada a primeira a adotar a terceirização, em 1986, quando decidiu repassar a terceiros as atividades-meio e concentrar-se nas atividades fim, contribuindo assim para o surgimento de outras pequenas e microempresas que, por sua vez, ajudaram a gerar oportunidades de emprego. Nesse momento, a terceirização surgiu como um estímulo para a abertura de novas empresas, apesar de o mercado se mostrar, cada vez mais, restrito e sem oportunidades.

Fica evidente, ao estudarmos o histórico do surgimento do conceito de terceirização, que foi um processo ou técnica de gestão utilizada para ajudar as empresas a enfrentar um novo mercado, resultado de um processo de integração dos mercados internacionais ocorrido entre o final da década de 80 e início da década de 90. As empresas perceberam que a concentração das atividades nas suas principais competências, seria uma alternativa viável para a sobrevivência nesse novo mercado.

### **3.2.3 Vantagens e desvantagens da terceirização**

Existem diversos motivos que levam as empresas a adotar a técnica da terceirização, de acordo com os Cadernos IDC citado por ARAÚJO (2009), resultando em muitas vantagens, esses motivos geralmente estão relacionados à questão:

- a) Financeira: redução de custos e economia na utilização dos recursos da empresa;
- b) Tecnológica: as inovações tecnológicas são disponibilizadas à contratante, permitindo, assim, que as tendências e novidades sejam acompanhadas com muito mais rapidez do que se a empresa contratante tentasse fazer isso sozinha;
- c) Competitividade: a empresa que terceiriza torna-se mais ágil porque acaba dando mais atenção ao seu negócio principal, sua atividade-fim, concentrando-se nas questões mais estratégicas para a empresa;
- d) Excelência operacional: ao decidir pela terceirização, a empresa contratante não está fazendo pouco caso em relação as atividades-meio, ela deseja que a contratada responsabilize-se e execute-as da melhor maneira possível;

- e) Competência no negócio: a entrega de funções de apoio a terceiros se justifica pela procura que existe, por parte da empresa contratante, por uma maior competência nos negócios.

A terceirização quando bem implantada, de acordo com Queiroz citado por ARAÚJO (2009), atinge objetivos benéficos, dentre eles é interessante destacar a desburocratização, o alívio para a estrutura organizacional, a maior eficácia organizacional, maior flexibilidade para a empresa enfrentar adversidades, agilidade decisória e incremento da produção.

Pagnoncelli<sup>2</sup> citado por ARAÚJO (2009) descreve um benefício muito importante causado pela terceirização que se traduz na formalização de parcerias. Para o autor a relação resultante do transpasse da gestão de serviços deve ser como uma parceria. Quando a relação entre a contratada e a contratante é distante, o objetivo a ser atingido, a terceirização, torna-se mais difícil. Em contrapartida, essa aproximação nunca deve chegar ao nível de se tornar dependência, nenhuma das partes deve depender da outra. Se a empresa contratante de aproximar de mais da contratada poderá ficar dependente da mesma, suscetível a suas exigências.

As principais vantagens que são percebidas pelas empresas ao adotar a terceirização são: a melhoria na qualidade dos serviços ou produtos oferecidos e o aumento da competitividade no mercado e a melhoria da gestão de custos. Outra vantagem importante que essa prática causa para o mercado em geral é o aumento do surgimento de novas empresas e também de novos empregos, ajudando a aumentar a arrecadação de impostos na área de serviços.

Do mesmo modo, que existem as vantagens em relação à essa prática, também existem as desvantagens, que acabam motivando algumas empresas a não escolher essa técnica para os seus processos.

Dentre os pontos negativos da adoção a essa prática, segundo vários autores os que pesam mais para essa decisão são: a dificuldade de encontrar parceiros idôneos e com a especialização exigida, a dificuldade em coordenar e acompanhar as atividades terceirizadas e o aumento da dependência de terceiros.

---

<sup>2</sup> PAGNONCELLI, Dernizo. Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

Constata-se, então, que a terceirização necessita de um controle rígido dos seus resultados e também a certeza de idoneidade da empresa a ser contratada, é preciso confiar no parceiro, a confiança auxiliar na melhor coordenação das atividades.

### **3.2.4 A terceirização na Administração Pública**

As exigências em relação à competitividade e redução de custos também tem provocado mudanças na gestão não apenas das empresas privadas. O poder público tem se inserido em um contexto no qual a terceirização tem representado uma ferramenta importante. Para que o Estado possa ser competente em relação ao atendimento das necessidades da sociedade, precisa racionalizar os seus custos, ajustar a sua demanda de acordo com as suas receitas, qualificar seus recursos humanos, investir em infraestrutura e na geração de novas tecnologias. Tudo isso deverá ocorrer concomitantemente à manutenção da estabilidade política, da segurança coletiva e do cumprimento do seu ordenamento jurídico. (SILVEIRA, 2002, p. 85)

Segundo Shinohara (2008, p. 6) a opção pelo envolvimento de um ente privado na administração pública deve ser analisada pelo governo sob o ponto de vista estratégico da sociedade. Essa decisão deve ser sustentada após análise de todos os impactos sofridos pela sociedade, decorrentes dessa decisão.

Em tempos de modernização e minimização do efetivo estatal, a terceirização tem surgido como técnica responsável por fazer a máquina pública descentralizar as suas atividades, através da delegação a terceiros.

A delegação de atividade no ambiente público está sujeita a regras e princípios próprios, diferentes dos que norteiam a terceirização na iniciativa privada. O administrador público só pode agir de acordo com as regras que são previamente determinadas, obedecendo na contratação de terceiros aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade em relação aos atos típicos da administração, sob pena de ser responsabilizado por ato de improbidade administrativa. (SILVEIRA, 2002, p. 86)

Nas empresas públicas qualquer contratação de serviço ou compra de bens só pode ser realizada através de uma licitação, assegurando a todos os concorrentes igualdade de condições. Da mesma forma, que a licitação traz a legalidade e um maior controle traz, também, certa morosidade para as ações da administração pública. Os principais benefícios

alcançados com a terceirização nas empresas públicas são: otimização da gestão, aumento na qualidade do serviço e aumento da produtividade. As principais dificuldades encontradas são: acompanhamento permanente, controle e fiscalização.

### 3.3 CADASTRO

De acordo com Silva (2008), durante muito tempo, os serviços de suporte para decisão do crédito eram formados basicamente por órgãos de cadastro, que realizavam a guarda e manutenção de documentos e as funções de fornecimento e obtenção de informações cadastrais de clientes. Apesar de o cadastro ainda existir e ser importante, a área técnica de análise do crédito tem sido mais decisiva para a avaliação dos clientes. São algumas das chamadas atribuições das áreas de cadastro: serviços de arquivos, obtenção de informações, acompanhamento e controle de desabonos e análise de documentos.

Os serviços de arquivos responsabilizam-se pela manutenção e guarda das pastas cadastrais, bem como pelo arquivamento de documentos. Os arquivos normalmente são organizados em ordem alfabética. A forma de organização dos arquivos, bem como a forma de armazenamento que pode ser em meio físico ou magnético, varia conforme os recursos disponíveis utilizados pela empresa.

O indivíduo interessado por crédito, ao preencher uma ficha cadastral em uma empresa, indica suas referências comerciais e bancárias. A empresa que analisa uma concessão de crédito para esse indivíduo consulta as fontes indicadas para saber sobre o conceito, a pontualidade e os limites de crédito do mesmo.

A ocorrência de fatos desabonadores como inadimplências, protestos, concordatas, falências, ações executivas merecem atenção da empresa, para saber quando eles afetarão seus clientes. Para conhecimento desses fatos é realizado um acompanhamento através de leitura dos principais jornais das praças onde a empresa mantém clientes, bem como manutenção de convênios com cartórios, fóruns, associações comerciais e agências de informação.

Os serviços de análises de documentos tem o objetivo de verificar se a documentação que faz parte do cadastro está de acordo com o que foi solicitado e, também, tem o objetivo de realizar uma pré-análise dos documentos antes de eles serem enviados para as áreas de análise financeira.

Normalmente, as empresas deixam de dar uma atenção especial ao cadastro de um novo cliente ou então não aproveitam a oportunidade de atualizá-lo no momento em que há uma nova oportunidade de contato. É como ocorre no nosso dia a dia, ao conhecermos ou nos apresentarmos a uma pessoa, dizemos o nosso nome e fornecemos os nossos contatos. Nas relações comerciais ocorre da mesma forma, é fundamental que as duas partes envolvidas se conheçam.

As empresas precisam definir um conjunto de dados que são indispensáveis na formação do cadastro de clientes. Um dos principais dados de identificação de um cliente é o CPF ou CNPJ. Não é difícil de constatar que, ainda hoje, as empresas deixam de solicitar essa informação. Ambos são atributos necessários para verificar tanto se já existe registro na empresa referente ao cliente como também para um futuro enriquecimento da base de dados. No enriquecimento de dados, utilizando o CPF ou CNPJ é possível obter outros dados como: data de nascimento, endereços, profissão, telefones, e-mail e etc.

Após a definição e obtenção dos dados cadastrais, a empresa deve adotar soluções que permitam conferir a validade e qualidade dos dados obtidos. Ou seja, se os dados informados estão de acordo com o que foi solicitado ao cliente e se não será necessário realizar algum tipo de verificação ou pesquisa antes de serem disponibilizados para outros setores da empresa.

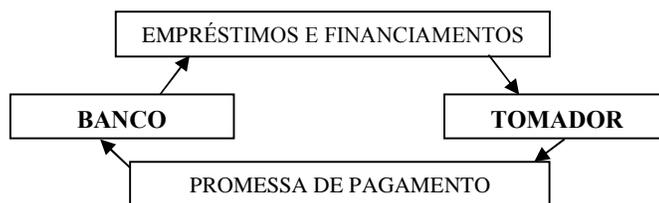
O cadastro de clientes é de fundamental importância para qualquer empresa, visto que, atualmente, as empresas estão buscando um maior contato com seus clientes, visando um atendimento mais ágil e um futuro processo de cobrança mais eficaz. Por isso é de extrema importância obter dados atualizados como telefone, endereço e outros dados do cliente, para quando necessário efetuar contato.

### 3.4 CRÉDITO

Silva (2008) explica que, em finanças, o vocábulo crédito caracteriza um instrumento de política de negócios utilizado por uma empresa comercial ou industrial na venda a prazo de seus produtos ou por banco comercial através de um empréstimo, financiamento ou fiança.

A palavra *crédito* em um sentido restrito e específico significa a entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento. No comércio, por exemplo, uma venda a crédito é caracterizada pela entrega de um produto ao cliente, mediante uma promessa de pagamento futura, em um ou mais parcelas, definido de comum acordo entre as partes. Em

um banco, no qual a intermediação financeira é o principal serviço oferecido, o crédito consiste em colocar à disposição do cliente certa quantia em valor sob a forma de um empréstimo, mediante uma promessa de pagamento futura. Em verdade, o banco está emprestando ao cliente certa quantia, para no futuro receber um valor maior. A Figura N° 3 a seguir ilustra a relação entre o banco e o tomador, identificando o significado restrito do crédito. SILVA (2008, p. 45)



**Figura 3: Diagrama da representação do Crédito**  
Fonte: SILVA (2008, p. 45)

Baseando-se em uma concepção mais abrangente, Silva explica que o crédito pode ser visto como parte integrante do próprio negócio da empresa.

Segundo Silva, tanto o *Marketing*, quanto o Crédito necessitam e se utilizam da informação. Conhecer bem o cliente se torna indispensável na orientação de um relacionamento no mercado. Um cadastro bem feito e um sistema de crédito eficaz podem significar um excelente meio para uma alavancagem de negócios. O banco que tiver disponível um bom sistema de *credit scoring*<sup>3</sup> pode selecionar clientes, pessoas físicas e pré-aprovar linhas de crédito. Com isto, o banco tem a possibilidade de ser ao mesmo tempo agressivo e seguro na sua tomada de decisão. As áreas de crédito que possuem, nos dias de hoje, uma postura pró-ativa em relação à avaliação e análise das informações dos clientes, podem dar aos seus bancos condições de saírem na frente com vantagem competitiva. Esse mesmo autor cita que:

“Muitos gerentes de negócios, ao invés de ficarem dizendo que os clientes não gostam de fazer cadastro, deveriam usar sua habilidade de vendas para vender ao cliente a conveniência de fornecer as informações para gerar uma relação de parceria mais clara e mais segura.”SILVA (2010, p. 46)

<sup>3</sup> É um termo da língua inglesa utilizado para descrever métodos estatísticos adotados para classificar candidatos à obtenção de um crédito em grupos de risco.

Fica claro, então, o porquê da proximidade do setor de Crédito e Marketing, mencionado pelo autor, pois o banco precisa conhecer o cliente, sua forma de operar e suas necessidades para poder estruturar uma nova operação. O banco precisa identificar entre os seus produtos aqueles que se ajustam às necessidades do cliente, e, evidentemente, necessita avaliar o risco de crédito da operação.

Em resumo o crédito consiste no ato de confiar, acreditar, a confiança faz parte do nosso dia-a-dia. Nós convivemos em sociedade porque acreditamos que, de certa forma, os outros indivíduos seguirão determinadas regras ou padrões socialmente estabelecidos. Para muitas pessoas, o que importa, hoje, é ter crédito, qualquer que seja, porque crédito também significa confiança.

### **3.4.1 Concessão de Crédito**

As empresas concedem crédito como uma forma de estimular as vendas. Entretanto, os custos associados à concessão de crédito são bem significativos. Existe a possibilidade de não pagamento do valor concedido por parte do cliente e, também, a empresa fica obrigada a assumir os custos de carregamento de contas a receber. No momento da escolha de uma política de crédito é preciso considerar a relação entre os benefícios do aumento das vendas e os custos de concessão de crédito. ROSS (2008, p. 446)

De acordo com Ross, quando uma empresa decidir conceder crédito a seus clientes, terá que estipular regras para a concessão de crédito e cobrança, deverá formular uma Política de Crédito, a qual deverá conter os seguintes itens:

- Condições de venda
- Análise de crédito
- Política de cobrança

As condições de venda, segundo Ross, são compostas por três elementos que são: o período pelo qual o crédito é concedido (prazo de crédito), desconto por pagamento à vista e prazo de desconto e tipo de instrumento de crédito.

O prazo de crédito é o período pelo qual o crédito é concedido, varia muito de setor para setor, normalmente fica entre 30 e 120 dias. No caso do oferecimento de desconto por pagamento antecipado, o prazo de crédito terá dois componentes: o período de crédito e o período de desconto.

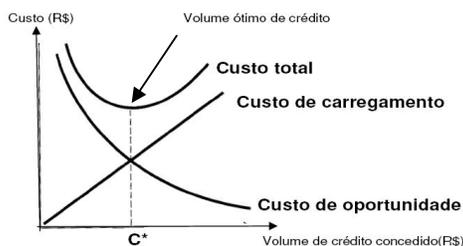
A prática de oferecer descontos para pagamento à vista é muito comum nos dias de hoje, a razão principal para isso ocorrer é a necessidade, por parte das empresas, em acelerar o recebimento das contas a receber.

O terceiro elemento que, de acordo com Ross, integra as condições de venda é o instrumento de crédito, o qual evidencia a constatação do endividamento. O instrumento de crédito significa formalmente a promessa de pagamento, varia de acordo com o tipo de transação efetuada, pode ser uma fatura de cartão de crédito, uma nota promissória, uma letra de câmbio, uma letra a prazo, etc.

Em relação à concessão de crédito, Ross afirma que é possível determinar o ponto de equilíbrio entre os custos de concessão e recusa de crédito, o autor afirma que não é difícil identificá-lo, mas é difícil quantificá-lo precisamente, só é possível descrever uma política ótima de crédito. O mesmo autor cita que:

“Em princípio, o montante ótimo de crédito é determinado pelo ponto no qual os fluxos de caixa incrementais resultante do aumento de vendas são exatamente iguais aos custos incrementais de carregamento devidos aos aumentos do investimento em contas a receber.” ROSS (2008, p. 449)

A política ótima de crédito é definida através da análise da curva dos custos totais do crédito, que é a representação gráfica da soma dos custos de carregamento com os custos de oportunidade de uma política de crédito.



**Gráfico 1: Curva dos custos totais de crédito.**  
Fonte: ROSS (2008, p. 450)

No Gráfico acima são visualizadas as curvas dos custos de carregamento e de oportunidade. Os custos de carregamento são os fluxos de caixa desembolsados em função da concessão de crédito, tem variação direta de acordo com o volume de crédito concedido. Os

custos de oportunidade são as vendas perdidas a partir da decisão de não concessão de crédito, variam inversamente com o volume de crédito concedido.

No ponto C do gráfico o custo total do crédito é minimizado, esse ponto corresponde ao volume ótimo de crédito, ou da mesma maneira, ao investimento ótimo em contas a receber. Se a empresa resolver conceder crédito acima desse ponto, o fluxo líquido adicional de caixa que ingressará em função dos novos clientes não conseguirá cobrir os custos de carregamento dos investimentos em contas a receber. Se o nível de contas a receber for inferior a esse volume, provavelmente, a empresa estará perdendo oportunidades de aumento nos lucros. ROSS (2008, p. 450)

### **3.4.2 Análise de Crédito**

As empresas utilizam uma série de instrumentos e procedimentos para determinar a probabilidade de os clientes não pagarem, em conjunto esses instrumentos formam a análise de crédito.

Segundo Zdanowicz (2010), a análise de crédito é um processo organizado que objetiva avaliar dados e informações, com o propósito de realizar um levantamento de questões relativas ao tomador de crédito.

De acordo com Santos (2000), o processo de análise e concessão de crédito necessita da utilização de duas técnicas: a técnica subjetiva e a técnica objetiva. A primeira refere-se a uma técnica baseada no julgamento humano e a segunda está baseada em processos estatísticos.

A análise subjetiva do crédito é muito relevante no momento de assumir o risco da concessão do crédito. As informações necessárias para essa análise são conhecidas como C's do crédito:

- **Caráter:** O caráter refere-se ao comportamento dos antecedentes do cliente no cumprimento de suas obrigações assumidas. Se houver a constatação de descumprimento de compromissos, surgirão apontamentos na avaliação do caráter do cliente.
- **Capacidade:** Refere-se à comprovação de rendimentos e de compromissos já assumidos;

- Capital: Se traduz nos recursos realmente disponíveis para pagamento do crédito pretendido;
- Colateral: Refere-se às garantias dadas pelo cliente no caso de não pagamento;
- Condições: É importante considerar como os ganhos estão influenciados pelas variações da atividade econômica, nível de emprego, estabilidade no emprego, e demais fatores.

De acordo com Santos (2006) é necessário que se cumpram algumas etapas no caso de uma análise de crédito para pessoas físicas:

- Análise Cadastral: Deverão ser identificados dados como escolaridade, estado civil, idade, idoneidade, moradia (se própria ou alugada), dependentes, valor de renda, situação legal de documentos e tempo de emprego;
- Análise de Idoneidade; Consiste no levantamento e análise de informações junto a empresas especializadas no gerenciamento de risco de crédito, como a SERASA, a EQUIFAX e o SPC;
- Análise Financeira; Análise da renda total do cliente e a compatibilidade com o crédito pretendido;
- Análise de Relacionamento; Consiste no histórico de relacionamento do cliente com o credor e com o mercado de crédito e nas informações referentes aos créditos adquiridos anteriormente;
- Análise Patrimonial; Significa a avaliação das garantias que os clientes podem oferecer no caso de inadimplemento;
- Análise de Sensibilidade: Análise de fatores externos, que podem vir a afetar a capacidade de pagamento dos clientes, como, por exemplo, as taxas de juros.

### 3.5 POLÍTICA DE COBRANÇA

A política de cobrança é a parte final da política de crédito, serve para o acompanhamento das contas a receber, para identificar dificuldades no recebimento dos valores e serve para conseguir o pagamento de contas já vencidas. ROSS (2008, p. 452)

Segundo ROSS, para ter um controle dos pagamentos efetuados pelos clientes, muitas empresas acompanham a evolução de suas contas a receber. Normalmente, a empresa

acompanha a evolução do seu prazo médio de recebimento (PMR). No caso da empresa ter atividades sazonais, o PMR terá uma variação ao longo do ano, mas aumentos inesperados desse prazo sempre causam preocupação. Pode ser que os clientes estejam demorando mais para pagar ou alguma parte das contas a receber esteja vencida há bastante tempo.

O quadro de idades é citado, pelo mesmo autor, como sendo a segunda ferramenta utilizada para acompanhar as contas a receber, nesse quadro as contas são classificadas por idade.

Idade da conta	Valor	Percentual do valor total das contas a receber
0 - 10 dias	R\$ 50.000	50
11 - 60 dias	R\$ 25.000	25
61 - 80 dias	R\$ 20.000	20
Mais de 80 dias	R\$ 5.000	5

**Quadro 1: Quadro de idades de vencimento**

Fonte: Livro do ROSS (2008)

Através desse quadro é possível determinar em quais intervalos de vencimento a empresa possui a maior e a menor concentração de valores a receber. No quadro acima visualizamos que 50% das contas a receber estão vencidas entre 0 e 10 dias, esse tipo de constatação ajuda as empresas no direcionamento do esforço de cobrança, uma vez, que ela pode escolher quais os débitos, considerando o tempo de vencimento e a sua representatividade em relação ao valor total de contas a receber da empresa, poderão ter mais chance de recuperação.

As empresas que possuem vendas com comportamentos sazonais terão variações nos percentuais do quadro de idades ao longo do ano. Deve ser considerado que, nem sempre, um aumento no contas a receber significa que os clientes não pagaram, mas, significa que mais vendas foram feitas no período anterior.

### 3.5.1 Ferramentas de Cobrança

Após a análise do comportamento das contas a receber é possível incluir na política de cobrança outros métodos e ferramentas que são indispensáveis para a realização da cobrança

dos débitos inadimplidos, uma vez, que será necessário analisar o custo x benefício na utilização de cada uma delas.

Silva (2007) destaca diversos mecanismos de cobrança importantes para a recuperação de créditos, alguns deles são:

- **Motivação para o pagamento:** segundo o autor existem métodos de sensibilização que incentivam o pagamento dos negócios a prazo. O primeiro se resume em incentivar quem paga em dia, seja, através de descontos ou envio de brindes e oferecimento de premiações através de sorteios. Outro método é penalizando o cliente que atrasa, através da cobrança de multa e juros de mora;
- **Localização de devedores:** Muitas dívidas deixam de ser cobradas judicialmente pela dificuldade em localizar o devedor. Atualmente, existem diversas ferramentas que servem para localizar pessoas, como por exemplo: lista telefônica on-line, site de busca como o *google*, Check Cadastro - produto da empresa Check Check e outras;
- **Localização de bens patrimoniais:** Em cobranças judiciais é necessária a localização de bens do credor para fins de execução, pouco resultado poderá ter uma ação judicial movida se o cliente não tiver bens para serem executados. Existem algumas empresas que oferecem esse serviço, por exemplo a Serasa através de um produto chamado Sinaliza Veículo, a Chek Chek através do Chek Veículo. Outras formas de localizar seriam através de pesquisa no site do Cartório 24 horas ([www.cartorio24horas.com.br](http://www.cartorio24horas.com.br)), através de solicitação judicial em ações de execução, nesse caso poderá ser feita a quebra do sigilo fiscal;
- **Negativação do devedor:** Alguns produtos de empresas especializadas em informação creditícia como, Equifax, Serasa, Check Check, SPC, entre outras oferecem serviços de negativação direta, aquele em que o credor envia a informação de débito de um cliente para uma dessas empresas e, da mesma forma, somente ele poderá excluir tal registro;
- **Cartas de cobrança:** O serviço de cobrança por correio é um dos mais baratos métodos de recuperação de créditos. É um método simples, objetivo, e quanto se tem uma quantidade muito grande de clientes a cobrar, normalmente, é um dos métodos mais recomendados;

- E-mail de cobrança: O serviço de cobrança por carta poderá ser realizado por e-mail, tornado-se, assim, um dos mais ágeis e baratos métodos de cobrança.
- Mensagem de cobrança via celular: Do mesmo modo que a cobrança por e-mail, o envio de mensagens via telefone celular se torna, também, um método extremamente ágil e barato e que pode trazer muito dinamismo ao processo de cobrança;
- Telefonema de cobrança: A ligação de cobrança é uma das principais ferramentas de cobrança, por ser um dos principais contatos com o cliente, no qual se pode obter um retorno imediato do cliente em relação ao pagamento ou nova promessa de pagamento;
- Cobrança terceirizada: É um serviço prestado por empresas especializadas em recuperação de ativos, localização de clientes, localização de bens patrimoniais, que executam de forma profissional tanto cobrança extrajudicial quanto judicial. A terceirização da cobrança pode complementar um bom processo de cobrança, sendo poucos os casos em que não se justifique o seu uso. Normalmente a terceirização da cobrança é usada para a cobrança de contas que já excederam o tempo máximo de atraso definido pela política da empresa, como última alternativa antes de uma ação judicial, após fracassadas as tentativas iniciais de cobrança, em cobranças complicadas e também em cobranças de débitos de pequeno valor, em que não se justifiquem ações próprias por parte do credor.

De acordo com Silva (2007), é importante levar em conta o valor da dívida e o tipo de cliente, no momento de escolher o melhor método de cobrança a ser utilizado, uma vez que, um método de cobrança muito rígido, por exemplo, pode causar o término de um relacionamento comercial. Outra questão importante relatada pelo mesmo autor refere-se ao prazo prescricional dos débitos para fins de execução, esse prazo varia de acordo com o do tipo de título a ser executado, após terminado o prazo prescricional o credor perde o direito de execução judicial.

### 3.6 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O acesso e a gestão da informação, nos dias de hoje, tornam-se os principais diferenciais competitivos para as empresas. No processo de tomada de decisão é indispensável que sejam feitas consultas às diversas informações disponíveis tanto internamente, através dos dados gerados pela própria empresa, quanto externamente, como por exemplo, informações relativas ao mercado, economia, comportamento do consumidor e diversas outras informações.

É muito claro e fácil de perceber que uma empresa se torna mais dinâmica e com uma atuação mais agressiva frente à concorrência, na medida em que possui os melhores e mais avançados sistemas de informações. Por traz disso, obrigatoriamente, estão os profissionais da alta e média administração que precisam estar capacitados e motivados para o melhor aproveitamento dessas informações.

Há um consenso geral, no mundo dos negócios empresariais de que as informações compõem um dos mais valiosos ativos das empresas e, também, de que não existe gerenciamento possível sem informação.

#### 3.6.1 Conceitos

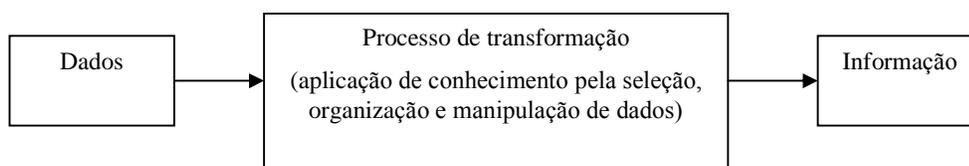
Stair (2008, p. 4), informa que o termo *informação* é frequentemente confundido com o termo *dados*. O autor explica que os dados são compostos por fatos básicos, como por exemplo, o nome e a quantidade de horas trabalhadas em uma semana por um funcionário. Quando esses dados são organizados de maneira significativa, eles se transformam em informações. Por tanto, informação é um conjunto de fatos organizados de modo a terem valor adicional, além do valor dos fatos propriamente ditos.

O tipo de informação criada varia de acordo com as relações definidas entre os dados existentes. As relações podem ser redefinidas através do acréscimo de dados novos, gerando assim novas informações. A transformação desses dados em informações se traduz em um processo ou conjunto de tarefas logicamente relacionadas a fim de atingir um resultado previamente definido. Esse processo de definição de relações entre os dados requer certo conhecimento. STAIR (2008, p. 5)

Stair cita que:

“**Conhecimento** é a consciência e o entendimento de um conjunto de informações e formas de torná-las úteis para apoiar uma tarefa específica ou tomar uma decisão. Parte do conhecimento necessário para construir um projeto de ferrovia, por exemplo, é entender o quão grande é a área disponível para o projeto, quantos trens trafegarão pelos trilhos e qual a velocidade. O ato de escolher ou rejeitar fatos com base em sua relevância para tarefas específicas também se fundamenta em um tipo de conhecimento usado no processo de conversão de dados em informações.”  
STAIR (2008, p. 5)

Os dados podem ser processados manualmente, mentalmente ou através de computadores. O que mais importa de acordo com Stair (2008), não é de onde vem os dados ou como são processados, mas sim se os resultados são úteis e valiosos. Esse processo de transformação é mostrado na figura abaixo:



**Figura 4: Processo de transformação de dados em informações.**

Fonte: STAIR (2008, p. 6)

A Tecnologia da Informação (TI) tem ocupado, cada vez mais, lugares nas organizações, na sociedade e nas nossas vidas, seja através de trabalho, educação ou entretenimento.

A Tecnologia da Informação constitui uma importante ferramenta para analistas e gestores de crédito, dando-lhes melhores condições nos trabalhos de análise, decisão e administração de crédito. SILVA (2008, p. 119)

Segundo Silva, o uso da tecnologia da informação pode ser verificado em várias situações dentro do processo de gestão de créditos:

- Os dados cadastrais podem ser armazenados em um sistema com o objetivo de gerar listagens e telas que auxiliem os gestores de crédito e analistas no exame de operações e na identificação de características de grupos de clientes.
- Em relação ao registro de desabonos, a tecnologia auxilia em relação à possibilidade que a empresa tem, além de gerenciar internamente os clientes registrados, consultar

os bancos de dados dessas empresas que realizam negativação de clientes, podendo o registro ser incluído ou excluído pela própria empresa credora, a qualquer momento.

- Na análise de operações, a tecnologia da informação pode auxiliar no fornecimento do total de débitos do cliente, mostrando através de listas as operações por data de vencimento, por garantias ou por outra forma que seja necessária.
- Alguns dados como classificação dos maiores devedores, volume de crédito concedido por ramo de atividade econômica, por localidade, poderão ser obtidos através do uso da tecnologia da informação, a fim de, propiciar aos gestores um melhor acompanhamento das aplicações e um melhor direcionamento da política de crédito.
- Os dados armazenados no sistema em relação à incobráveis, desabonos, atrasos no pagamento, idade de empresas e outras características relevantes serão muito importantes para as ações de pesquisa e desenvolvimento de crédito.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 COBRANÇA DE FATURAS

O processo de cobrança dos clientes pessoa física e jurídica inadimplentes da CEEE-D inicia no momento em que é constatado o atraso do pagamento de uma fatura de energia elétrica.

Depois de transcorridos 30 (trinta) dias de atraso no pagamento de uma fatura de energia elétrica, a empresa envia automaticamente um aviso de corte de fornecimento de energia. Esse corte somente é efetuado depois de passados 15 (quinze) dias do recebimento do aviso, conforme regramento da ANEEL<sup>4</sup>.

Então, se o cliente persistir com a inadimplência após 15 (quinze) dias do recebimento do aviso de corte, poderá ter o seu fornecimento de energia suspenso. A CEEE-D tem o prazo de 90 (noventa) dias para efetuar essa suspensão de fornecimento, de acordo com o regramento estipulado pela ANEEL.

Caso ocorra algum impedimento, como por exemplo, falta de capacidade operacional, e em função disso a empresa não consiga realizar o corte em até 90 (noventa) dias do vencimento da fatura em atraso, é perdido o direito à realização do mesmo, considerando, para isso, que as faturas subseqüentes do cliente estejam pagas. Excetuam-se os casos de determinação judicial ou outros motivos justificáveis. Esse mesmo cliente só entrará na lista de corte novamente se houver o atraso de outra fatura.

Depois de efetuado o corte de energia de um cliente inadimplente, a CEEE-D não realiza nenhuma outra ação imediata com o intuito de recuperar os valores não pagos, esses valores vão sendo contabilizados, no relatório de contas a receber por um período de até 6 (seis) meses, após esse período, a instalação é encerrada no sistema e o débito de fatura é transformado em um título de cobrança, chamado de Título de instalação Encerrada – TE, a transformação do débito de fatura de uma instalação já encerrada em um título possibilita o envio do nome do cliente devedor aos órgãos de proteção de crédito, como, por exemplo o SPC.

---

<sup>4</sup> Resolução nº 414/2010 da ANEEL.

Então fica claro que a única ação realizada pela empresa em relação a uma fatura vencida a menos de 6 (seis) meses, é a suspensão do fornecimento.

Nesse caso, a cobrança das faturas de energia elétrica vencidas não é muito agressiva, pois a empresa só realização alguma ação de cobrança após 6 meses do vencimento, quando o cliente já está com a instalação encerrada.

Outra questão importante referente à cobrança de faturas é a forma pela qual o sistema corporativo da empresa (synergia) opera em relação aos faturamentos e pagamentos. A maneira de registrar os pagamentos é apontada pela maioria dos gestores da empresa, como sendo uma das responsáveis pela não utilização de ferramentas de cobrança mais agressivas em relação às faturas. O sistema entende que a soma devida pelo cliente é o total registrado na coluna saldo, como visualizado na figura abaixo:

Data FAT./REF./PAGTO	Movimentos	Data Ingresso no Sistema	Valor	Saldo	Data Vencimento
	DÍVIDA		0,00	43,73	
08/06/2011	FATURAMENTO	08/06/2011	43,73	43,73	27/06/2011
07/06/2011	PAGAMENTOS	09/06/2011	53,70	0,00	
16/05/2011	PAGAMENTOS	18/05/2011	50,75	53,70	
10/05/2011	FATURAMENTO	10/05/2011	53,70	104,45	23/05/2011
08/04/2011	FATURAMENTO	08/04/2011	50,75	50,75	25/04/2011
04/04/2011	PAGAMENTOS	06/04/2011	47,69	0,00	
17/03/2011	PAGAMENTOS	19/03/2011	61,91	47,69	
11/03/2011	FATURAMENTO	11/03/2011	47,69	109,60	23/03/2011
10/02/2011	FATURAMENTO	10/02/2011	61,91	61,91	22/02/2011
14/01/2011	PAGAMENTOS	17/01/2011	42,54	0,00	
10/01/2011	FATURAMENTO	10/01/2011	42,54	42,54	20/01/2011
10/01/2011	PAGAMENTOS	12/01/2011	43,54	0,00	
09/12/2010	FATURAMENTO	09/12/2010	43,54	43,54	21/12/2010
06/12/2010	PAGAMENTOS	08/12/2010	36,70	0,00	
09/11/2010	FATURAMENTO	09/11/2010	36,70	36,70	22/11/2010
08/11/2010	PAGAMENTOS	10/11/2010	44,64	0,00	
13/10/2010	PAGAMENTOS	15/10/2010	54,46	44,64	
08/10/2010	FATURAMENTO	08/10/2010	44,64	99,10	21/10/2010

**Figura: Tela do histórico de faturamentos de uma instalação ativa.**  
Fonte: Synergia

No caso de uma fatura não ser paga em um mês, o seu valor é automaticamente incluído na fatura do mês seguinte, então a informação que sai do sistema em relação ao débito do cliente mostra uma fatura com a soma do valor não pago anteriormente acrescida ao valor da fatura do mês atual que ainda não venceu. O sistema mostra um valor de débito equivocado.

Essa forma de atuação dificulta, por exemplo, a inclusão do nome de clientes, com contas em atraso e com a instalação ativa (situação que permanece por no máximo 6 meses), em órgãos de proteção ao crédito.

No momento em que uma empresa decide atuar com negativação de clientes, precisa estar certa de que a informação enviada aos referidos órgãos é a informação correta, não pode correr o risco de registrar um cliente indevidamente. Esse tipo de erro causaria muitos

prejuízos para a empresa, tanto financeiros como de imagem da empresa em relação aos clientes. Sendo assim, a empresa não pode optar por atuar com um sistema confuso e que não traz segurança em relação aos dados informados.

#### 4.2 POLÍTICA DE CONCESSÃO DE CRÉDITO PARA PARCELAMENTOS

A política de concessão de crédito da CEEE-D está formalizada através da norma da Divisão de Gestão de Créditos nº 001- Regras gerais de liberação de crédito e de pactuação e repactuação de parcelamentos financeiros, criada em 2003 e revisada em 2010. A norma está de acordo com o disposto no Código Civil Brasileiro, Código de Defesa do Consumidor e também está em consonância com o disposto na Resolução da ANEEL nº414 emitida em 2010.

Para ter acesso ao crédito segundo a política da empresa o cliente pessoa física ou pessoa jurídica precisa apresentar a seguinte documentação:

Para os clientes pessoa física é exigido o seguinte:

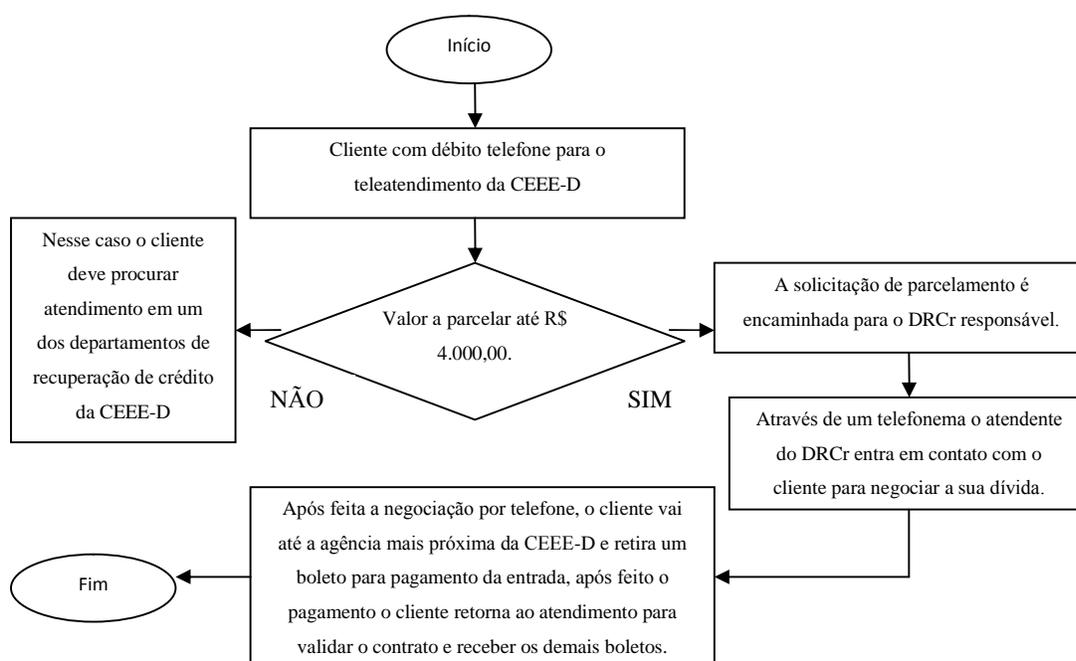
- a) Documentos de identidade – carteira de identidade nacional, carteira de identidade estrangeira, carteira nacional de habilitação, carteira de trabalho, carteiras de conselhos regionais e carteira da ordem dos advogados do Brasil;
- b) Comprovantes de renda – contracheques, declaração de imposto de renda atual, declaração pessoal dos valores mensais recebidos – conforme modelo da empresa (no caso de profissionais liberais) ou uma declaração de próprio punho do cliente contendo número de identidade ou CPF;
- c) Declaração de residência – para aqueles indivíduos que não forem clientes ativos da CEEE-D.

Para os clientes pessoa jurídica são feitas as seguintes exigências:

- a) Estatuto social com ata de posse dos atuais diretores ou contrato social da empresa e todas as suas alterações;
- b) Procuração concedida pelos diretores outorgando a terceiros poderes para assinar o instrumento de parcelamento;
- c) Carteira de identidade e CPF dos diretores da empresa ou seus outorgados os quais assinarão o instrumento de parcelamento;
- d) Cartão do CNPJ atualizado e vigente.

A CEEE oferece duas modalidades de contratos para os clientes pessoa física: o contrato por Adesão e o contrato por assinatura.

Para os clientes pessoa física que possuem débitos a parcelar com valor até R\$ 4.000,00 é oferecida a forma de negociação através do contrato por adesão. Esses clientes não precisam apresentar os documentos descritos anteriormente e não precisam assinar o contrato. A efetivação dessa negociação fica condicionada ao pagamento do valor correspondente à entrada, esse tipo de parcelamento pode ser feito através do telefone, utilizando um serviço de agendamento de atendimento que a CEEE-D oferece através dos atendentes do teleatendimento que repassam a solicitação para os departamentos de recuperação de crédito, conforme fluxo abaixo:



**Figura: Fluxograma da forma de atendimento do parcelamento por adesão.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Já para os clientes pessoa física com débitos a parcelar que ultrapassam o valor de R\$ 4.000,00 é oferecida a forma de negociação através do contrato por assinatura. Nesse caso é solicitada ao cliente toda a documentação informada anteriormente, um fiador e, também, a presença de duas testemunhas para a negociação.

Passando a fase da análise documental e dos tipos de contratos oferecidos ao cliente, seguimos pra a fase das condições de negociação disponíveis.

Os principais parâmetros adotados pela empresa na concessão de um parcelamento de fatura de energia ou de um título de irregularidade são: valor mínimo exigido para a entrada,

quantidade máxima de parcelas de uma negociação e percentual de comprometimento da renda do cliente.

**Tabela 3: Tabela com os percentuais mínimos exigidos para pagamento da entrada.**

<b>MINIMO DE ENTRADA</b>	<b>SITUAÇÃO CLIENTE</b>
R\$ 10,00	Débitos de consumo não registrado
15%	Sem registro em órgãos de Proteção ao Crédito pela CEEE-D, o que é constatado utilizando a tela de “Consulta Parcelamento”.
30%	Registrado em Órgãos de Proteção ao Crédito pela CEEE-D ou com pendência de cheque, o que é constatado utilizando o Synergia.
40%	Reincidente em Repactuações.

Fonte: Norma 001 da Divisão de Gestão de Créditos.

O valor mínimo exigido para pagamento da entrada, calculado sobre o débito atualizado, de um parcelamento varia de acordo com algumas premissas: registro em órgãos de proteção ao crédito, origem da dívida (irregularidade ou não) e pendência com cheque.

O valor de entrada nos casos de parcelamentos de dívidas originadas por um TI <sup>5</sup> é fixado em no mínimo R\$ 10,00 (dez reais), independente do valor total da dívida, essa exigência de baixo valor foi inserida na normativa com o intuito de estimular as negociações desse tipo de débito considerado de difícil recuperação. O parcelamento desse tipo de dívida é vantajoso para a empresa, pois formaliza o reconhecimento do débito de irregularidade por parte do cliente.

O percentual maior de entrada a ser cobrado é de 40% para aqueles clientes que são reincidentes em repactuação, ou seja, estão renegociando um contrato pela segunda vez.

Esse percentual é justificado pelos gestores da área como a forma que a empresa tem de recuperar o máximo possível da dívida através do pagamento da entrada.

Nesse caso a empresa já está prevendo que o cliente ao chegar nesse estágio de refinanciamento não pretende pagar todo o parcelamento, mas, somente, a entrada, em motivo de estar registrado em órgãos de proteção ao crédito ou em motivo de querer obter um serviço junto à empresa, necessitando assim renovar suas dívidas. Então, por isso lhe é cobrado um percentual maior.

<sup>5</sup> Título de irregularidade – definido pela CEEE-D como sendo uma irregularidade relacionada à medição, encontrada na instalação através de uma fiscalização.

A quantidade máxima de parcelas para cada negociação está fixada de acordo com a faixa de valor a qual se encontra o débito atualizado, conforme a tabela a seguir:

**Tabela 4: Tabela com os valores e prazos em parcelas.**

<b>Valor a financiar (R\$)</b>	<b>Prazo máximo (em parcelas)</b>
De 0 a 30.000,00	Até 48
De 30.000,01 a 200.000,00	Até 03
De 0 a 200.000,00	Até 60
De 0 a 500.000,00	Até 99

Fonte: Norma 001 da Divisão de Gestão de Créditos

O valor a negociar e o máximo de parcelas são autorizados de acordo com a linha onde se localizam nessa tabela, para cada linha mostrada acima existe uma chefia responsável para aprovação da negociação, inicia na chefia do departamento de recuperação de crédito (para os valores de débitos menores) e vão até a Diretoria Colegiada da CEEE-D (para aqueles débitos mais expressivos financeiramente e que necessitam de um prazo maior).

Não existe um processo periódico de revisão dessas condições - percentual de entrada, valor e quantidade de parcelas - pela área da cobrança, não há uma análise que procure saber qual a quantidade de clientes está inserida em cada faixa de valor, isso ajudaria na desburocratização do processo de autorização dos parcelamentos.

Em relação à análise das condições de pagamento do devedor, a norma da DGCr 001 prevê que o valor da parcela mensal pactuada com o devedor não deve exceder a 30% da sua renda bruta e que a parcela não deve ser menor que 10% do salário mínimo nacional (valor atual R\$ 545,00), essa verificação fica a cargo do atendente no momento da entrega da documentação exigida ao cliente. Cabe ressaltar que no parcelamento por adesão essa verificação não é feita.

É importante frisar que o sistema corporativo da CEEE-D (synergia) não está parametrizado de acordo com as regras estabelecidas na normativa de concessão de crédito da empresa. Isso faz com que o atendimento fique mais suscetível a erros, pois no sistema o tipo de débito não está sendo relacionado à condição de parcelamento que deve ser oferecida ao cliente como forma de negociação de acordo com o descrito na norma.

O sistema corporativo da CEEE-D foi implantado a mais de 10 (dez) anos com o objetivo de ser utilizado temporariamente pela empresa, muito tempo já passou e a empresa continua usando o mesmo sistema.

Atualmente as informações precisam ser mais precisas, os sistemas precisam ajudar a evitar os erros humanos, surgiram para facilitar e otimizar os processos nas empresas.

#### 4.3 POLÍTICA DE COBRANÇA

No caso dos parcelamentos de faturas de energia e de títulos de irregularidade - TI a inadimplência é caracterizada, segundo a política de cobrança descrita na norma da Divisão de Gestão de Créditos nº 002 – Cobrança de dívidas originadas nas áreas de atuação da CEEE-D criada em 2003 e revisada em 2010 - pelo não pagamento a partir do primeiro dia útil seguinte ao dia do vencimento. Essa é a condição inicial para dar início ao processo de cobrança de títulos pela empresa, ou seja, o cliente precisa estar na condição de devedor, ter dívida constituída por algum descumprimento contratual.

A CEEE-D realiza a cobrança administrativa dos débitos de parcelamentos e títulos de irregularidades (TI), utilizando as seguintes ferramentas:

1. Telefonema: Depois de transcorridos 5 (cinco) dias do vencimento de um título de cobrança é efetuada uma ligação telefônica (ligação efetuada por 4 estagiários de ensino médio) com o objetivo de informar ao cliente sua situação de inadimplência junto à empresa. No momento da ligação é informado o valor atualizado do débito e também são passadas orientações relativas ao documento que o cliente possui, se está válido para pagamento. Se necessário, é informado ao cliente qual o local ele deve se dirigir para a retirada de um novo boleto (agência comercial ou departamento de recuperação de crédito);
2. Carta de cobrança: Persistindo a inadimplência do compromisso firmado com a empresa, após 12 (doze) dias contados do vencimento de um título, é enviada, de forma massiva, uma carta de cobrança. Essa carta informa que além do valor nominal da dívida será cobrada a atualização de juros, correção monetária e multa, corrigidos até a data do efetivo pagamento;
3. Notificação extrajudicial: É enviada uma segunda carta de cobrança (de forma massiva), se ainda constatada a inadimplência, após 20 (vinte) dias contados do vencimento do débito. Nessa carta o cliente fica ciente de que o não pagamento do débito poderá ocasionar a inclusão do seu nome em órgãos de proteção ao

crédito e também toma conhecimento a respeito de um possível ajuizamento da ação de cobrança;

4. Registro no SPC/SERASA: As parcelas não pagas de uma negociação são incluídas nos órgãos de proteção ao crédito após 30 (trinta) dias do vencimento, para os títulos de irregularidade o registro ocorre 155 dias após o vencimento.
5. Cobrança terceirizada: Depois de transcorridos 45 (quarenta e cinco) dias do vencimento, no caso de parcelamentos, e 30 (trinta) dias do vencimento, no caso de títulos de irregularidade, é realizado o encaminhamento dos débitos para a cobrança terceirizada.

É importante ressaltar que as ações tomadas pela empresa, descritas nos itens anteriores ocorrem de forma automática, para os débitos de parcelamentos e títulos de irregularidade e todas as ações ficam registradas no sistema. Os títulos de instalação encerrada não estão sendo enviados para a cobrança terceirizada.

É importante salientar para a existência de uma régua de cobrança na empresa que regula os prazos nos quais devem ocorrer cada ação de cobrança, no caso do telefonema, da carta de cobrança e notificação extrajudicial os prazos são os mesmos para todos os débitos, a partir da cobrança terceirizada os prazos são diferenciados de acordo com o tipo de débito, conforme estipulado na régua de cobrança.

Se, após a realização das ações citadas acima, ainda, estiver persistindo a inadimplência, o débito será enviado para a área jurídica da empresa, a qual é responsável pelo ingresso da ação judicial.

A Divisão de Gestão de Créditos é responsável por identificar quais são esses débitos através da geração de relatórios, fazer a atualização das dívidas a serem enviadas para a instância jurídica da empresa, esse processo não é automatizado, é realizado conforme a capacidade operacional da Divisão de Gestão de Créditos.

É realizada pela DGCr uma seleção dos débitos a serem enviados ao jurídico, não são todos os débitos que são enviados para cobrança judicial, isso ocorre no sentido de obter a maximização dos valores investidos em custas judiciais. A empresa possui um valor mínimo de débito determinado, por motivo de economia, para ser ingressado na cobrança judicial.

### 4.3.1 Centrais de cobrança

A CEEE-D possui três departamentos de recuperação de crédito à disposição dos clientes que objetivam negociar ou quitar os seus débitos. Esses departamentos foram criados pela empresa como intuito de oferecer um atendimento especial aos devedores. Eles estão localizados em Porto Alegre, Osório e Pelotas. Atuam de forma receptiva em relação à cobrança de débitos dos consumidores. Cada departamento possui a seguinte quantidade de funcionários: 27 no departamento de Porto Alegre, 10 no departamento de Osório e 20 do departamento de Pelotas.

Os clientes são direcionados, através do atendimento comercial da empresa, aos departamentos de cobrança de acordo com a cidade onde está localizada a unidade consumidora (instalação de energia elétrica). O DRCr de Porto Alegre atende os municípios da região metropolitana, o DRCr de Osório atende os municípios do litoral norte e o DRCr de Pelotas atende os municípios localizados ao sul do Estado.

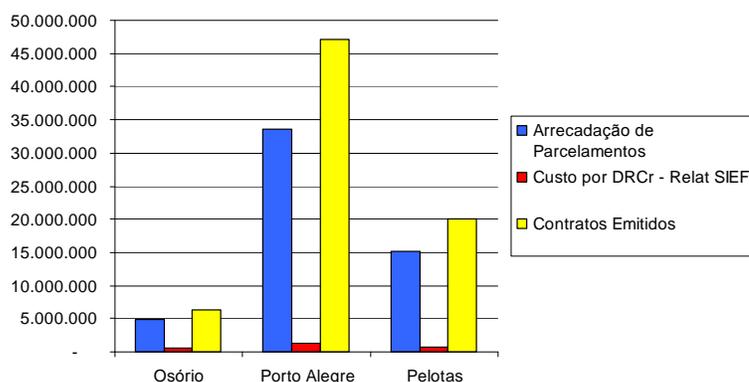
É percebido, assim, que a empresa centraliza o setor de negociação de débitos, o cliente não consegue obter informações de como regularizar os seus débitos procurando a agência da CEEE-D mais próxima da sua residência, é necessário que ele vá direto a um dos 3 (três) departamentos de cobrança. Excetuando-se os casos onde o valor da dívida for menor ou igual a R\$ 4.000,00, são os casos do parcelamento por adesão.

Acredito que a empresa deve facilitar sempre o atendimento no caso de regularização de débitos, a empresa deve proporcionar fácil acesso para aqueles clientes devedores, é de interesse da empresa o pagamento de débitos em atraso.

A CEEE-D tem um custo médio mês de aproximadamente R\$ 222.402,91 por mês com os 3 (três) departamentos de recuperação de crédito.

Está incluído nesse custo: salários dos funcionários (incluindo vale-transporte, auxílio refeição e alimentação, plano de saúde, participação nos lucros da empresa, e outros benefícios), material de escritório adquirido, móveis adquiridos e custo com limpeza.

Ao compararmos o custo gerado por cada departamento com o resultado financeiro do serviço realizado pelos mesmos temos o seguinte:



**Gráfico 2: Arrecadação x custo x negociações realizadas pelos três departamentos de recuperação de crédito do ano de 2010.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Devido a área de abrangência do DRCr de Porto Alegre ser a região metropolitana é verificada a partir da visualização do gráfico acima uma grande diferença nos resultados alcançados em comparação aos demais departamentos. O departamento de Porto Alegre possui resultados expressivos em comparação com os demais departamentos.

Em relação ao custo essa diferença não é tão grande, se comparado o custo do DRCr de Porto Alegre, que no ano de 2010 foi aproximadamente R\$ 1.300.000,00, ao custo do DRCr de Pelotas, R\$ 810.100,00 do mesmo período.

A partir da análise do gráfico acima, percebe-se que os departamentos conseguem obter um resultado positivo ao compararmos as negociações realizadas, os pagamentos recebidos ao custo gerado pelos mesmos.

#### 4.3.2 Cobrança terceirizada

A cobrança terceirizada da CEEE-D é operacionalizada através dos serviços de dois escritórios de cobrança contratados através de um credenciamento<sup>6</sup>. O objetivo dessa contratação é a realização da cobrança administrativa extrajudicial de débitos de

<sup>6</sup> Forma de contratação direta, quando constata a necessidade de contratação do maior número de prestadores de serviço possível. No credenciamento são contratadas todas as empresas que se encaixam nas exigências definidas em edital.

parcelamentos ou títulos de cobrança inadimplidos tanto de pessoa física como de pessoa jurídica.

O ingresso dos débitos inadimplidos na cobrança terceirizada ocorre quando já se esgotaram todas as alternativas de cobrança administrativa utilizadas pela empresa, já citadas anteriormente.

#### 4.3.2.1 Tipos de débitos enviados para a cobrança terceirizada

São enviados para os escritórios de cobrança débitos relativos a contratos de parcelamentos e títulos de irregularidade (TI) inadimplidos de pessoa física e jurídica, que já sofreram todas as ações previstas pela cobrança administrativa da empresa, de acordo com tabela a seguir:

**Tabela 5: Parâmetros mínimos de envio para cobrança terceirizada.**

Espécie	Vencimento Mínimo/Dias	Vencimento Máximo/Dias	Valor Mínimo	Valor Máximo
PARCELAMENTOS	45	1.825	R\$ 10,00	R\$ 9.000.000,00
TI	30	365	R\$ 10,00	R\$ 9.000.000,00

Fonte: Sistema Contas a Receber da CEEE-D.

A fixação do prazo de vencimento máximo como um dos parâmetros de envio aos escritórios é de extrema importância, pois, evita que dívidas que já tiveram o prazo de prescrição<sup>7</sup> encerrado sejam cobradas do cliente pelo escritório de cobrança, o que não é permitido de acordo com o Código Civil Brasileiro. O prazo de prescrição do TI é de 3 (três) anos e dos demais títulos é de 5 (cinco) anos. Depois de transcorrido o prazo prescricional do título de débito o credor perde o direito à cobrança.

<sup>7</sup> Prazo legal que permite a cobrança da dívida pelo credor de acordo como Código Civil Brasileiro.

#### 4.3.2.2 Operacionalização da cobrança terceirizada

A cobrança terceirizada inicia no momento em que a CEEE-D disponibiliza os débitos através do *website* da cobrança, a partir desse envio os escritórios podem visualizar os débitos. O sistema atual utilizado para a troca de informações entre os escritórios e a CEEE-D, não permite que os escritórios tenham acesso ao banco de dados da CEEE-D e que a mesma tenha acesso aos dados dos escritórios de cobrança.

Os escritórios fazem primeiramente a verificação do preenchimento do cadastro do cliente, se houver falta de dados, será feita pesquisa através do uso de ferramentas de consulta e localização de clientes utilizadas pelos escritórios.

O início da cobrança dos escritórios está no momento em que é realizada uma seleção dos débitos a serem cobrados, após essa triagem são feitos os contatos aos clientes. Através do contato telefônico é feita a proposta de negociação ao cliente, essa proposta é simulada com a utilização do *website*. Os escritórios, por limitação do sistema, não possuem autonomia para emitir um parcelamento ou um boleto avulso no momento em que estão negociando com o cliente, pois o sistema não está parametrizado de acordo com a política de concessão de créditos da empresa. Depois de simulada uma negociação é necessário que se faça o seu envio através do sistema para a aprovação da CEEE-D, só após essa verificação de aprovação é que ela pode ser aprovada e disponibilizada ao escritório para sua emissão.

Existe uma diferença no fluxo de ações em relação à emissão de um parcelamento e à emissão de um título avulso: no caso do parcelamento, a CEEE-D torna vigente o contrato de parcelamento e disponibiliza os boletos ao cliente, somente, após o escritório enviar o comprovante de pagamento da entrada, comprovando o pagamento feito pelo cliente. O processo de emissão do parcelamento se torna mais demorado, uma vez que necessita de dois envios, o primeiro com a requisição de parcelamento e o segundo com o boleto de entrada paga pelo cliente, conforme fluxograma mostrado no anexo C deste trabalho.

Os Departamentos de Recuperação de Crédito são os responsáveis pelas aprovações das requisições feitas e disponibilizadas no sistema pelos escritórios. A análise da proposta de negociação é feita de acordo com os critérios estabelecidos em normativas. Se a proposta não estiver de acordo com esses parâmetros a requisição é rejeitada e devolvida ao escritório junto com a informação do motivo da rejeição.

As empresas contratadas para o serviço de cobrança terceirizada dispõem de 120 dias corridos, para a realização da cobrança, contados a partir do envio dos débitos pela

contratante, depois de transcorrido esse período as dívidas são trocadas entre os escritórios permanecendo em cobrança por mais 120 dias, ou seja, existe uma rotatividade dos clientes que estão em cobrança terceirizada.

#### 4.3.2.3 Possibilidades de negociação

A efetivação das negociações feitas pelas empresas contratadas se dará através da emissão dos seguintes documentos de cobrança:

- Título Avulso: O título avulso é utilizado para negociar uma ou mais parcelas de um contrato ou um título de irregularidade no caso de pagamento á vista. É um boleto bancário, gerado com prazo de vencimento de 08 dias a partir da sua emissão. É emitido com valor da dívida atualizada até a data do seu vencimento;
- Contrato de parcelamento: É a negociação de um título, será emitido apenas para parcelar os títulos de irregularidade;
- Parcelamento por repactuação: É a renegociação de um contrato de parcelamento.

É constatado pelo departamento que controla o trabalho dos escritórios – Departamento de Planejamento da Informação- DPI e também através de consulta ao histórico de negociações registrado no *website* que a maioria das negociações efetivadas por eles se dá na forma de Título Avulso. Isso se explica devido ao fato da agilidade em relação à confirmação e emissão do documento pela CEEE-D.

Percebe-se que, praticamente, não são feitos novos contratos pelos escritórios, são cobradas apenas parcelas em atraso de negociações já firmadas anteriormente pela CEEE-D.

#### 4.3.2.4 Conferência do pagamento de comissão

O valor pago de comissão aos escritórios é calculado sobre o total negociado por eles. No caso de um parcelamento efetuado pelos escritórios a remuneração vai incidir sobre o valor da entrada. Para os casos de negociação de um título em atraso, pago pelo cliente após acionamento do escritório, a remuneração vai incidir sobre o valor total do título.

Os valores pagos em comissão aos escritórios são calculados automaticamente pelo Sistema Contas a Receber<sup>8</sup> - SMK, de acordo com os percentuais estipulados no edital de contratação, no momento em que é inserida uma nova negociação, enviada para a CEEE-D através do site, pelos escritórios.

Os valores das comissões de cada negociação realizada pelos terceirizados é disponibilizado no *website* após a confirmação dos referidos pagamentos feitos pelos clientes.

Os pagamentos dos títulos avulsos negociados são conferidos através de consulta ao relatório de pagamentos enviado pelo banco.

No caso de título avulso Quando o pagamento do cliente era confirmado pelo banco (no caso dos TD) ou a repactuação era tornada vigente (no caso dos PH e PI) a respectiva comissão passava a ser disponibilizada no relatório de comissões do site.

A conferência dos valores gerados de comissão através do sistema é feita por amostragem. Em se tratando de título avulso negociado, um ou dois casos no mês são analisados com o objetivo de verificar se o valor da comissão esta de acordo com a regra definida em contrato. Para os casos de parcelamentos de irregularidade ou repactuações, é feita uma verificação dos 15 contratos que possuem os maiores valores gerados em comissão, é verificado o percentual gerado em comissão e o efetivo pagamento da entrada do contrato visualizado no SMK.

#### 4.3.2.5 Resultados da cobrança terceirizada

As informações armazenadas pelo setor em relação ao desempenho dos escritórios são um pouco limitadas. Não existe uma análise criteriosa dos dados armazenados e que mostre alguma relação relevante.

Por exemplo, não é de conhecimento da área qual o valor exato, atualizado, com os devidos acréscimos de atraso, pago após ingresso na cobrança terceirizada, a informação que temos em relação ao valor de pagamento de um débito enviado ao escritório é exatamente a mesma informação do momento do transpasse da dívida, as diferenças pagas na forma de multa e juros não estão registradas.

---

<sup>8</sup> Sistema corporativo responsável pela gestão dos títulos e débitos na cobrança.

O resultado geral da cobrança terceirizada até abril deste ano se resume nos seguintes dados:

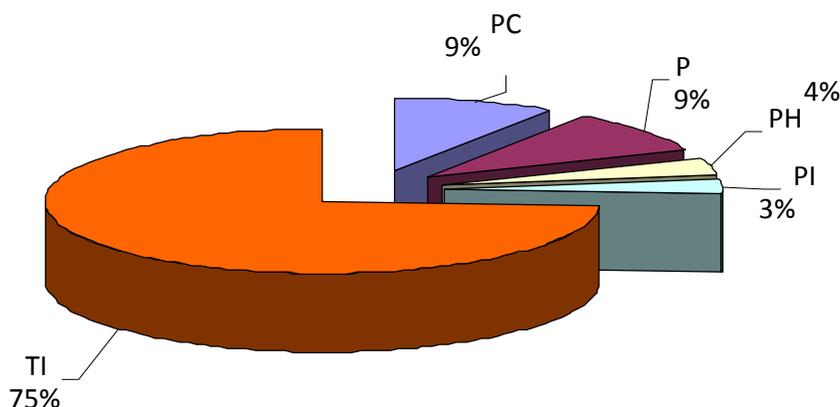
**Tabela 6: Débitos enviados aos escritórios terceirizados no período de dez/2008 a abr/2011.**

Débitos incluídos		Débitos recuperados		
Títulos	Valor	Títulos	Valor	Comissão
399.484	R\$ 147.565.403,46*	38.154	R\$ 5.861.652,58*	R\$ 332.110,45
Recuperação:		9,55%	3,97%	

\* Valores nominais dos débitos no momento do transpasse da dívida.

Fonte: *Intranet* da Companhia.

Mais de R\$ 147 milhões de reais foram ingressados na cobrança terceirizada, desde dezembro de 2008, aproximadamente R\$ 5,8 milhões (4%) foi recuperado. Ao analisar os débitos enviados por espécie, temos a seguinte distribuição:



**Gráfico 3: Débitos enviados para cobrança terceirizada por espécie.**

Fonte: *Intranet* da Companhia.

O maior volume de débitos incluídos na cobrança terceirizada é de débitos de irregularidades. Ao analisarmos novamente a taxa de sucesso da cobrança terceirizada excluindo os débitos de irregularidade chegamos ao percentual de 10%. A tabela a seguir mostra a quantidade física e financeira de débitos incluídos na cobrança terceirizada e recuperados por espécie:

**Tabela 7: Débitos enviados aos escritórios terceirizados no período de dez/2008 a abr/2011.**

INCLUSÕES			EXCLUSÕES				
Espécie	Títulos	Valor	Títulos		Valor		
PC	114.956	R\$ 13.982.988,34	11.298	9,8%	R\$ 1.405.912,00	10,05%	
PD	161.727	R\$ 13.814.751,00	17.025	10,5%	R\$ 1.536.008,70	11,12%	
PH	52.089	R\$ 5.762.706,47	5.580	10,7%	R\$ 706.991,10	12,27%	
PI	41.662	R\$ 5.000.009,17	2.687	6,4%	R\$ 276.624,68	5,53%	
TI	29.050	R\$ 109.004.948,48	1.564	5,4%	R\$ 1.936.116,10	1,78%	
<b>Total:</b>	<b>399.484</b>	<b>R\$ 147.565.403,46</b>	<b>38.154</b>	<b>9,55%</b>	<b>R\$ 5.861.652,58</b>	<b>3,97%</b>	

Fonte: Intranet da Companhia.

O débito que possui o menor índice de recuperação é o TI com o percentual de 1,78%, por isso ele é considerado de difícil recuperação, acredito que a sua origem peculiar (irregularidade na instalação) seja um dos motivos que torne a cobrança muito difícil para os escritórios. A maioria dos clientes que possuem esse débito não concorda com a cobrança, isso é percebido dia-a-dia pelos funcionários que dão atendimento a um cliente com esse tipo de débito. É diferente de uma dívida de fatura de energia, no caso da fatura o cliente sabe que consumiu a energia no caso do TI, a maioria dos clientes não concorda que tenha feito algo irregular que tenha lhe gerado essa cobrança.

Se formos analisar o sucesso da cobrança terceirizada excluindo os valores de TI vamos obter um percentual de 10%, o aumento do percentual é expressivo.

## 5 CONCLUSÕES

Primeiramente é importante comentar a respeito da essencialidade do produto comercializado pela empresa, a energia elétrica, isso faz com que a empresa atue num cenário extremamente regulado, no qual todas as ações a serem implementadas precisem estar previamente autorizadas, em regulamento específico do setor. A CEEE-D atualmente, não faz nenhum tipo de análise de crédito em relação aos novos consumidores, aqueles que estão solicitando a energia pela primeira vez. A luz é essencial na vida de qualquer indivíduo, isso faz a cobrança da CEEE-D muito peculiar quando comparada a outras empresas do mercado.

Apesar da peculiaridade da cobrança da CEEE-D, após estudar algumas ações e ferramentas de cobrança utilizadas pela CEEE-D, pode-se concluir algumas questões relevantes que estão dificultando a cobrança dos clientes inadimplentes da empresa.

A primeira conclusão é em relação ao sistema corporativo, ele não está parametrizado de acordo com a política de concessão de crédito da empresa. O atendente no momento de conceder o parcelamento precisa estar atento para não oferecer um parcelamento, por exemplo, com um valor de entrada diferente do valor orientado pela normativa. Outra questão relacionada ao sistema é a forma de faturamento e informação dos débitos do cliente, que acaba dificultando a implantação de uma cobrança mais efetiva no caso dos clientes com instalação ativa, pois nesse caso o sistema informa erroneamente os débitos dos clientes.

O sistema atual da empresa é considerado ultrapassado considerando o volume de clientes que a empresa atende e a quantidade de funcionários que o utilizam. Isso vai contra ao estudado na revisão teórica deste trabalho, através da qual se pode concluir que o acesso e a gestão da informação são cruciais para a obtenção da vantagem competitiva das empresas no mercado, e que empresas devem dar atenção especial aos sistemas de informação utilizados, pois eles armazenam dados muito valiosos para todas as áreas da empresa.

Em relação à política de concessão de crédito da CEEE-D, percebe-se que não existe uma revisão periódica dos seus limites. As regras existentes nas normativas de hoje, como percentual de entrada e quantidade de parcelas de uma negociação, são as mesmas desde a criação das normas em 2003.

Essa revisão precisa ser feita de maneira a utilizar os resultados atuais como base, e não somente pela experiência e sentimento de alguns gestores da área. Para cada regra de concessão estipulada precisa existir uma justificativa técnica, que convença os gestores para a implantação de tal regramento. A justificativa baseada em dados técnicos traz segurança para

a empresa no momento em que podem ser diminuídos os riscos em relação à concessão e cobrança de débitos.

Em relação às ferramentas de cobrança utilizadas pela empresa, percebe-se um avanço, no sentido de que a empresa utiliza as principais ferramentas de cobrança existentes no mercado, que são: o telefonema, carta de cobrança, notificação extrajudicial, registro no SPC/SERASA e a cobrança terceirizada.

Em contraposição ao avanço no uso de tais ferramentas existe a falta de controle no gerenciamento das mesmas. Por exemplo, no caso da cobrança terceirizada não existem metas mensais estipuladas para o resultado dos escritórios. As metas mensais são importantes no sentido de estimular o escritório a atingir os resultados formalizados em edital. Uma remuneração extra para a empresa que atingir a meta, ou até superá-la poderá ser uma alternativa a ser aplicada.

Essa falta de controle permitiu que não fosse feita uma avaliação mais criteriosa no sentido de medir a qualidade do serviço prestado, ou até mesmo com a intenção de se fazer ajustes ao processo com intuito de aperfeiçoar a cobrança terceirizada. Essas avaliações são de extrema importância, pois é a partir delas que o processo de cobrança terceirizada vai poder se adequar às expectativas da empresa contratante.

Através desse estudo foi possível identificar que a cobrança dos débitos de irregularidade não apresenta resultado significativo na cobrança terceirizada, possui a menor taxa de recuperação, talvez, a CEEE-D deve-se realizar essa cobrança nos próprios departamentos de cobrança, onde os atendentes poderão informar mais precisamente ao cliente os detalhes desse tipo de débito.

Um dos problemas citados na situação problemática foi que a empresa tem dificuldade na recuperação de créditos, devido à priorização de serviços de fornecimento de energia, deixando a cobrança em segundo plano, talvez essa priorização ajude a explicar a falta de controle existente em relação aos processos relacionados à cobrança, a empresa ainda não adquiriu por completo a ideia de que a área da cobrança é de extrema importância para a empresa, assim como o fornecimento de energia.

Após esse estudo conclui-se que a melhoria dos resultados atingidos pela cobrança da CEEE-D, dependerá do grau de prioridade dado pela empresa à área de cobrança, e também da realização de um monitoramento criterioso de todos os processos, através de acompanhamento periódico dos resultados, ações e ferramentas utilizadas pela empresa.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTRO, Rubens Ferreira de. A terceirização no Direito do Trabalho. São Paulo: Malheiros, 2000.

CESCA, Cleusa G. Gimenes. Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2006.

FREIRE, Elias. Ética na administração pública: teoria e 640 questões/Elias Freire & Sylvio Motta. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FULGENCIO, Paulo César. Glossário Vade Mecum: administração pública, ciências contábeis, direito, economia, meio ambiente: 14.000 termos e definições. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.

GIOSA, Livio Antonio. Terceirização: Uma Abordagem Estratégica - 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

JUND, Sérgio. Administração Financeira e Orçamentária. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PAGNONCELLI, Dernizo. Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos. Manual de terceirização. São Paulo: STS, 1992.

RAMOS, Dora Maria de Oliveira. Terceirização na Administração Pública. São Paulo: Ltr, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração, 3<sup>a</sup> Ed. São Paulo, Editora Atlas, 2010.

SHINOHARA , Daniel Yoshio. Parcerias público-privadas no Brasil. Barueri: Manoele, 2008.

SILVA, José Pereira da. Gestão e análise de risco de crédito. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVEIRA, Adriano Dutra. Um passo além da terceirização: a transferência de atividades e tecnologia. Porto Alegre: Badejo Editorial, 2002.

SITE Relatório anual de responsabilidade socioambiental 2009. Disponível em: <[http://www.ceee.com.br/pportal/ceee/archives/CEEE%20D\\_RSS.pdf](http://www.ceee.com.br/pportal/ceee/archives/CEEE%20D_RSS.pdf)>. Acesso em: 01 maio 2011.

SITE. Serasa Experian - Últimas Notícias: 08/04/2011. Disponível em: <[http://www.serasaexperian.com.br/release/noticias/2011/noticia\\_00429.htm](http://www.serasaexperian.com.br/release/noticias/2011/noticia_00429.htm)>. Acesso em: 05 maio 2011.

SITE As tarifas de energia elétrica no Brasil. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/assinante/download.do?arquivo=notatecnica/notatec58TarifaEnergia.pdf>> . Acesso em: 01 maio 2011.

STAIR, Ralph M. Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial. Tradução da 6<sup>a</sup> edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VIEIRA, Zânia Maria Rios Aguiar. Metamorfose no trabalho industrial: um estudo sobre os impactos da terceirização na cultura organizacional. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Gestão Financeira para Cooperativas: de produção consumo, crédito e demais sociedades. Porto Alegre: Evangraf, 2010.

## ANEXO A

Indicador Serasa Experian de Inadimplência do Consumidor reflete o comportamento da inadimplência em âmbito nacional. Considera as variações registradas no número de cheques sem fundos, títulos protestados, dívidas vencidas com bancos e dívidas não bancárias (lojas em geral, cartões de crédito, financeiras, prestadoras de serviços como fornecimento de energia elétrica, água, telefonia etc.) em todo o país. Por levar em conta o inadimplemento das pessoas físicas nas mais diversas modalidades, e não apenas dentro do sistema financeiro, o índice da Serasa Experian consegue capturar movimentos cíclicos de inadimplência, que, muitas vezes, revelam ocorrências que vão se manifestar no sistema bancário dentro de 6 a 12 meses.

### **Metodologia do Indicador**

O *Indicador Serasa Experian de Inadimplência do Consumidor* considera as variações registradas no número de cheques sem fundos, títulos protestados, dívidas vencidas com bancos e dívidas não bancárias (lojas em geral, cartões de crédito, financeiras, prestadoras de serviços como fornecimento de energia elétrica, água, telefonia etc.). Por analisar eventos ocorridos em todo o Brasil, o indicador reflete o comportamento da inadimplência em âmbito nacional.

### **Serasa Experian**

A Serasa Experian é líder na América Latina em serviços de informações para apoio na tomada de decisões das empresas. No Brasil, é sinônimo de solução para todas as etapas do ciclo de negócios, desde a prospecção até a cobrança, oferecendo às organizações as melhores ferramentas. Com profundo conhecimento do mercado brasileiro, conjuga a força e a tradição do nome Serasa com a liderança mundial da Experian. Criada em 1968, uniu-se à Experian Company em 2007. Responde *on-line/real-time* a 4 milhões de consultas por dia, auxiliando 400 mil clientes diretos e indiretos a tomar a melhor decisão em qualquer etapa de negócio. É a maior

Autoridade Certificadora do Brasil, provendo todos os tipos de certificados digitais e soluções customizadas para utilização da tecnologia de certificação digital e de Notas Fiscais Eletrônicas (NF-e), tornando os negócios mais seguros, ágeis e rentáveis.

Constantemente orientada para soluções inovadoras em informações para crédito, marketing e negócios, a Serasa Experian vem contribuindo para a transformação do mercado de soluções de informação, com a incorporação contínua dos mais avançados recursos de inteligência e tecnologia.

[www.serasaexperian.com.br](http://www.serasaexperian.com.br)

### **Experian**

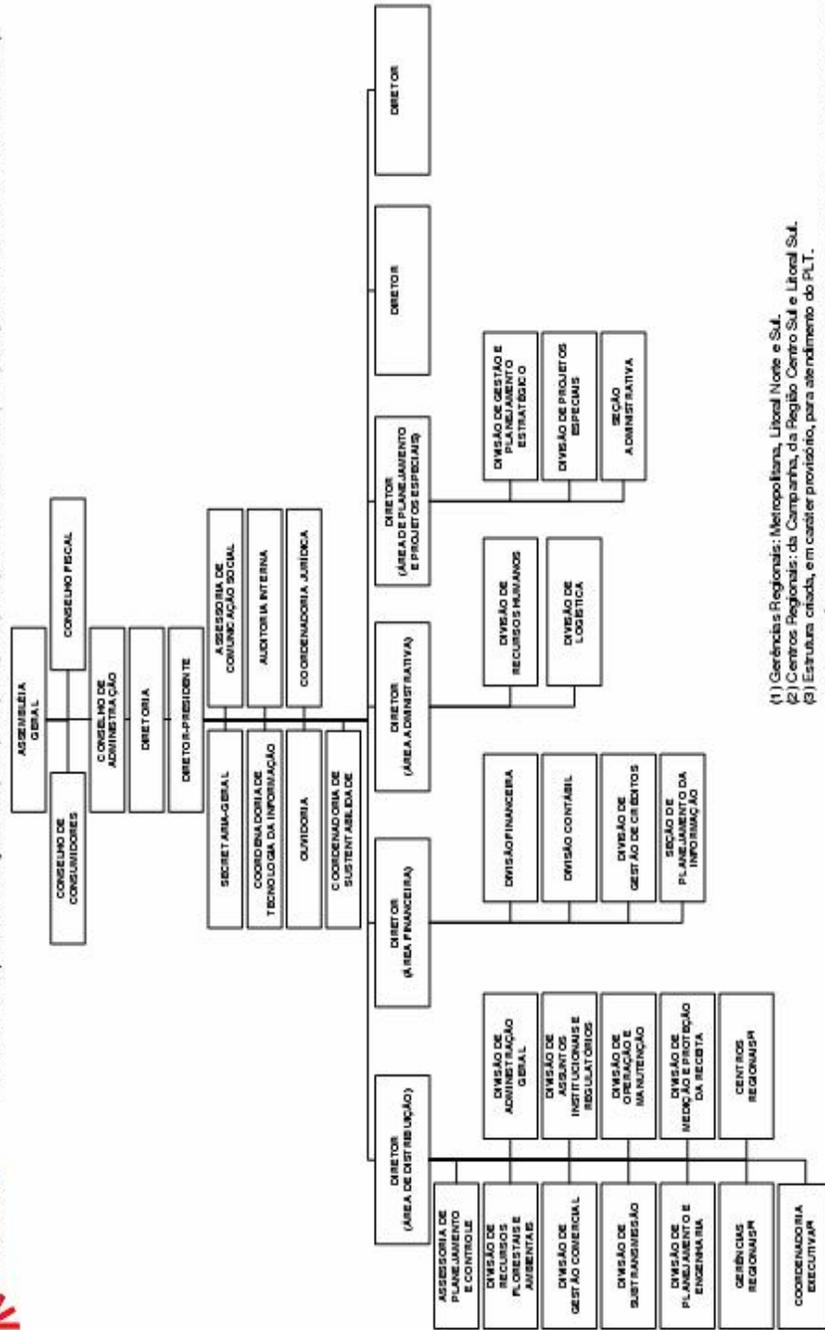
A Serasa Experian é parte do grupo Experian, líder mundial em serviços de informação, fornecendo dados e ferramentas de análise a clientes em mais de 90 países. A empresa auxilia os clientes no gerenciamento do risco de crédito, prevenção a fraudes, direcionamento de campanhas de marketing e na automatização o processo de tomada de decisão. A Experian plc também apoia pessoas físicas no gerenciamento de seus relatórios e scores de crédito e na proteção a fraudes de identidade.

A Experian plc está registrada na Bolsa de Valores de Londres (EXPN) e compõe o índice FTSE 100, que é o principal indicador do desempenho médio das cotações da Bolsa de Londres. A receita total para o ano fiscal encerrado em 31 de março de 2010 foi de US\$ 3,9 bilhões. A empresa emprega cerca de 15.000 pessoas em 40 países e possui sede corporativa em Dublin, na Irlanda e sedes operacionais em Nottingham, no Reino Unido; em Costa Mesa, na Califórnia e em São Paulo, Brasil.

ANEXO B



**COMPANHIA ESTADUAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - CEEE D**  
*(Estrutura organizacional aprovada pela Diretoria - Ata n.º 2.230, de 20-10-06; alterada pelo Conselho de Administração - Ata n.º 008, de 26-02-07 e pelas Resoluções 036, 052, 101, 135, 146, 194, 233 e 246 de 2007; 108, 147, 201 e 266 de 2008 e 142 de 2009)*



ANEXO C

