



ISSN: 1696-8352 - BRASIL – ABRIL 2017

INDICADOR DE EFICIÊNCIA COMERCIAL: ESTUDO DE CASO DA COMPANHIA ESPÍRITO SANTENSE DE SANEAMENTO - BRASIL

Pedro Paulo Gondim Simmer¹
pedrosimmer@gmail.com

Magno dos Santos Neto²
magno.sneto@yahoo.com.br

Teresa Cristina Janes Carneiro³
carneiro.teresa@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Pedro Paulo Gondim Simmer, Magno dos Santos Neto y Teresa Cristina Janes Carneiro (2017): "Indicador de Eficiência Comercial: estudo de caso da Companhia Espírito Santense de Saneamento - Brasil", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (brasil 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/17/cesan.html>

Resumo

O objetivo deste trabalho é descrever e analisar o indicador denominado Eficiência Comercial (IEC) utilizado pela Companhia Espírito Santense de Saneamento (CESAN) para medir o nível de inadimplência de seus clientes. A pesquisa consiste em um estudo de caso descritivo com base em informações coletadas junto à Gerência Comercial da companhia compreendendo os anos de 2007 e 2011. O IEC foi construído para suprir uma demanda da alta direção por medidas mais precisas da relação entre valores faturados e arrecadados que pudessem orientar a política de cobrança de forma mais efetiva e assim aumentar o volume de arrecadação. Foi identificado que o indicador pode ser classificado como simples, direto, específico e resultante e está em conformidade com as principais propriedades apontadas pela literatura que caracterizam um indicador representativo. Porém, apesar de ser mais preciso que o indicador de inadimplência utilizado anteriormente, é mais difícil de ser entendido pelos usuários e os resultados são consolidados apenas seis meses após o início do período em análise.

Palavras-chave: Inadimplência. Saneamento básico. Indicador.

Classificação JEL: Q25 - Water

¹ Analista Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo. Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

² Analista Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo. Mestrando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

³ Doutorado em Administração (2005) e mestrado em Administração (1994) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil. Coordenadora do Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil.

Abstract:

The objective of this work is to describe and analyze the indicator called Commercial Efficiency (IEC) used by Companhia Espírito Santense de Saneamento (CESAN) to measure the level of default of its clients. The research consists of a descriptive case study based on information collected from the company's Commercial Management comprising the years 2007 and 2011. The IEC was constructed to meet a management demand by more precise measures of the relation between billed and collected amounts that Could guide the collection policy more effectively and thus increase the volume of collection. It was identified that the indicator can be classified as simple, direct, specific and resultant and is in compliance with the main properties pointed out in the literature that characterize a representative indicator. However, although it is more accurate than the default indicator used previously, it is more difficult to understand by users and results are consolidated only six months after the beginning of the period under review.

Keywords: Non-compliance. Basic sanitation. Indicator.

JEL Classification: Q25 - Water

Introdução

A CESAN (Companhia Espírito Santense de Saneamento) é uma sociedade de economia mista cujo trabalho consiste na captação, tratamento e distribuição de água e coleta e tratamento de esgoto e está presente em 52 municípios do estado do Espírito Santo - Brasil, abrangendo toda a região metropolitana (CESAN, 2016). A prestação desses serviços é essencial em quantidade e qualidade satisfatórias para toda a população. Os usuários pagam pelos serviços prestados e a empresa depende diretamente da arrecadação desses valores para sanar seus compromissos financeiros de custeio e investimento uma vez que a maior parte desses compromissos é realizada com recursos próprios. Desta forma, faz-se necessária atenção especial com clientes devedores evitando que o montante de clientes inadimplentes aumente e a implementação de ações que minimizem os valores a receber desses clientes.

No período de 2003 a 2009 mudanças significativas ocorreram na CESAN. De forma a atingir a diretriz do governo do estado do Espírito Santo de transformar a organização em uma empresa que dá resultado, investiu-se em práticas de gestão voltadas para a recuperação financeira e para a reestruturação das áreas de recursos humanos, tecnologia da informação e comercial. Nesse contexto, a empresa decidiu adotar um novo instrumento de gestão denominado Gestão Empresarial por Resultados (GARCIA, 2010).

A gestão por resultados possui um ciclo que inicia com o estabelecimento dos resultados desejados a partir da tradução dos objetivos estratégicos da empresa; prescreve o

monitoramento e a avaliação do desempenho da organização, a partir do alcance desses resultados; e retroalimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação (GOMES, 2009).

Desta definição básica, pode-se perceber que é de fundamental importância à definição de indicadores para a avaliação e monitoramento dos resultados a serem atingidos, contribuindo dessa maneira para operacionalizar o modelo de gestão e racionalizar o processo gerencial.

No mapa estratégico da CESAN destaca-se o objetivo de ser uma empresa sólida financeiramente. Indicadores foram estabelecidos para que esse objetivo possa ser avaliado e monitorado. Um dos indicadores utilizados é o Indicador de Inadimplência (II) que compara o faturamento da empresa com a arrecadação em determinado período. Porém, devido às características do setor onde atua em que o número de clientes inadimplentes é grande, gerando contas a receber muito alto, este indicador não se mostrou capaz de mensurar com precisão a verdadeira eficiência no recebimento dos valores faturados pela empresa na prestação dos seus serviços. Diante disto surgiu a necessidade de um indicador que retratasse a situação financeira da empresa de forma mais precisa, contribuindo, efetivamente, para o alcance do objetivo estratégico.

Outro fator que influenciou a busca por um novo indicador é a forte influência que programas de recuperação de débitos provocam no Indicador de Inadimplência. Geralmente, os programas visam recuperação de débitos muito antigos, chegando a mais de dez anos. Além de influenciar no resultado contábil da empresa, essa situação torna o Indicador de Inadimplência inconsistente. Este sofre grande oscilação em função de um programa que foca sua ação em valores faturados em períodos anteriores ao analisado, fazendo com que se torne não confiável para utilização em decisões estratégicas pela alta direção da empresa.

Os programas de recuperação de débitos antigos adotados pela CESAN buscam arrecadar valores faturados em períodos anteriores e adotam a estratégia de conceder descontos ou cancelar débitos de acordo com o valor devido, a condição social e a capacidade de pagamento do cliente.

De acordo com o Balanço Patrimonial de 2015 (CESAN, 2016), o montante de créditos e contas a receber de usuários da CESAN ultrapassava R\$ 126 milhões. De forma habitual, a empresa promove campanhas de recebimento desses valores concedendo aos clientes benefícios para que regularizem sua situação junto à companhia. Essas campanhas nem

sempre são bem vistas, pois, podem criar a cultura de não pagamento das faturas por parte dos clientes na expectativa de um novo programa que conceda benefícios de cancelamento e descontos consideráveis no total do valor devido, beneficiando o cliente inadimplente e punindo o cliente adimplente.

Diante desse cenário e da necessidade de um novo indicador que auxiliasse de forma mais eficaz as decisões estratégicas a serem tomadas pela diretoria da empresa, a Gerência Comercial iniciou uma busca por novos indicadores. Foram analisados indicadores de outras empresas de saneamento e observou-se que existia uma vasta quantidade de indicadores direcionados para análise da relação faturamento e arrecadação alternativos ao Indicador de Inadimplência utilizados com o objetivo de medir a eficiência no recebimento dos valores faturados. Porém, apesar das variações existentes, nenhum deles atendeu plenamente as necessidades da CESAN. Desta forma, foi elaborado pela própria equipe da CESAN um indicador que estivesse alinhado com suas necessidades e que fosse capaz de gerar informações confiáveis para a elaboração de projetos estratégicos para a empresa.

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso descritivo. Tem por objetivo descrever e analisar o Indicador de Eficiência Comercial (IEC) utilizado pela CESAN para medir o nível de inadimplência de seus clientes. As informações apresentadas neste trabalho foram cedidas pela referida empresa e compreende ao ano de 2007 e 2011. Posteriormente, o IEC é analisado com base na literatura sobre indicadores com o intuito de classificá-lo e identificar sua conformidade com as principais propriedades de um indicador representativo.

O Indicador de Eficiência Comercial (IEC)

O desenvolvimento de um indicador específico que mensura a real eficiência da CESAN em receber (arrecadar) os valores faturados passíveis de recebimento teve como objetivo trazer para a companhia clareza quanto à sua verdadeira capacidade financeira proporcionando informações mais seguras para o estabelecimento de metas e para a elaboração de projetos estratégicos que requeiram investimentos.

Após a realização de estudos, simulações e ajustes com dados reais de um período de 18 meses, um novo indicador denominado “Eficiência Comercial” foi implantado na CESAN. A elaboração do IEC se deu em paralelo com o antigo Indicador de Inadimplência para que seu comportamento fosse avaliado em uma análise comparativa.

A proposta do Indicador de Eficiência Comercial era mostrar a eficiência da empresa em receber os valores faturados corretamente em determinado período de tempo sem a influência de programas ou projetos que visem à recuperação de débitos antigos, ou seja, sem a interferência do recebimento de valores faturados fora do prazo.

O IEC considera em seu cálculo todos os fatores que influenciam direta ou indiretamente os valores faturados e os valores arrecadados pela CESAN. Trabalha somente com os valores arrecadados relacionados a um determinado período de faturamento com o intuito de evitar a influência de valores faturados em outros períodos ou de valores arrecadados referentes a outro período de faturamento. Para tornar isso possível, na formulação do indicador, um determinado período de faturamento é selecionado para análise e é feito o acompanhamento do comportamento dos valores arrecadados e dos fatores que podem eventualmente implicar na variação dos valores faturados.

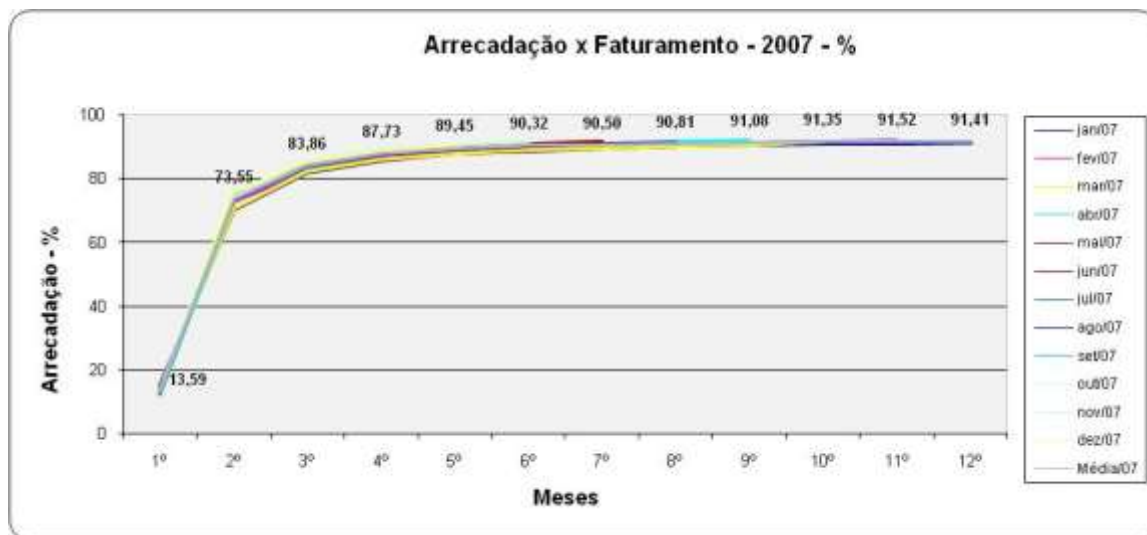
Esse novo indicador busca mensurar qual o percentual de recebimento (arrecadação) dos valores faturados com a emissão de faturas dos serviços prestados pela empresa em determinado período de tempo. Desta forma esse indicador demonstra ao longo do período escolhido como se realiza a arrecadação em relação ao período de faturamento.

Para evitar a influência da sazonalidade no faturamento e na arrecadação, o IEC utiliza dados acumulados em um período de doze meses, sendo que na análise realizada em um determinado mês exclui-se o primeiro mês e inclui-se o mês em análise permanecendo desta forma sempre um período de doze meses. O período de tempo considerado para análise da relação entre o valor arrecadado e o valor faturado foi determinado em função do comportamento do pagamento das faturas dos clientes observado em todas as regiões abrangidas pela CESAN.

Verificou-se que após seis meses do faturamento o valor arrecadado em relação ao mês faturado não sofre alterações significativas, tornando-se praticamente estável em relação ao valor faturado, ou seja, os clientes que não quitaram suas contas em até seis meses não mais o farão, não ocorrendo variação significativa do valor arrecadado.

O Gráfico 1 demonstra a evolução da arrecadação, em percentuais acumulados, em relação ao valor faturado justificando a escolha do período de seis meses como razoável e aceitável para que os clientes efetuem o pagamento de suas faturas.

Gráfico 1 – Arrecadação x Faturamento em 2007 (em valores percentuais)



Observa-se que o percentual de arrecadação em relação ao valor faturado, independente do mês em análise, mantém um padrão e que após o sexto mês esse percentual torna-se irrelevante para o indicador. Esta é a razão pela qual se definiu o período de análise em seis meses, sendo que o objetivo é aproximar no menor tempo possível o valor arrecadado do valor faturado, atingindo o percentual de 100%.

Durante o processo de construção do Indicador de Eficiência Comercial observou-se que alguns fatores interferem diretamente nessa relação e que, se não forem considerados, o valor arrecadado sofrerá distorções no período de faturamento em que ocorrerem esses fatores. São eles: cancelamentos de valores faturados indevidamente, estornos e refaturamento e parcelamentos de valores.

O cancelamento ocorre quando a empresa reconhece que o valor foi faturado indevidamente e o desconsidera em sua integralidade. Nesse caso, os valores (cancelados) são estornados do valor faturado originalmente para efeito do cálculo do indicador. Estornos e refaturamento ocorrem quando a empresa reconhece que o valor faturado originalmente não está correto (estorno) e será acertado (refaturamento) gerando um novo valor de débito correto para o cliente. Os valores incorretos são deduzidos e os corretos acrescidos do valor faturado originalmente. E finalmente, o parcelamento é um mecanismo de ajuda fornecido pela empresa aos clientes que reconhecem uma dívida, porém, não tem condições de quitá-la na data de vencimento original, permitindo que esses valores sejam diluídos (parcelados), com ou sem juros, em contas futuras do cliente que usufrui do benefício. O valor integral

parcelado é desconsiderado do valor faturado originalmente e é incluído da forma como foi parcelado, ou seja, em quantas parcelas foi diluído. Desta forma cada parcela será considerada no seu respectivo mês de faturamento para efeito do cálculo do indicador.

Após considerar todos os fatores que influenciam diretamente os valores faturados e consequentemente influenciarão o IEC chega-se a um novo valor faturado chamado de “Faturamento Líquido” representado pela fórmula 1:

Fórmula1: Faturamento Líquido:

$$FL = VF - VC - VE + VR - VP$$

Onde:

FL – Faturamento Líquido;

VF – Valor Faturado;

VC – Valor Cancelado;

VE – Valor Estornado;

VR – Valor Refaturado;

VP – Valor Parcelado.

Após os ajustes realizados nos valores faturados, comparam-se os valores arrecadados, considerando também os ajustes realizados, com o Faturamento Líquido para que obtenha finalmente o Indicador de Eficiência Comercial. De fato o indicador é calculado em duas etapas ao longo do período de análise de seis meses de variação dos valores faturados e arrecadação desses valores.

A primeira etapa avalia as variações do valor faturado verificando mensalmente quais os fatores, dentre os relacionados anteriormente, que causaram variação nos valores faturados em análise. Observa-se nos meses subsequentes ao do faturamento em análise se ocorreram eventos de cancelamento, estorno e refaturamento e parcelamento, fazendo os ajustes necessários no valor original para que se encontre o Faturamento Líquido referente ao mês em estudo. Por exemplo: para o mês de janeiro de 2011, são calculados os cancelamentos, estornos e refaturamentos e parcelamentos que ocorreram nos meses de janeiro a junho de 2011 referentes apenas ao faturamento de janeiro de 2011. Desta forma, em junho teremos o Faturamento Líquido referente a janeiro de 2011. Do mesmo modo, durante esse período de

seis meses, são calculados os valores arrecadados referentes apenas ao faturamento de janeiro de 2011. Desta forma, em junho de 2011 teremos a Arrecadação Acumulada referente a janeiro de 2011. Esses dois valores são comparados (Arrecadação Acumulada em relação ao Faturamento Líquido) e obtém-se o IEC em junho de 2011. Esse procedimento é repetido para os próximos 11 meses e os dados são, ao final, agrupados. Esse agrupamento é realizado compilando os valores do faturamento líquido e da arrecadação acumulada do período em análise e calculando novamente o indicador. Dessa maneira obtemos o Indicador de Eficiência Comercial acumulada para 12 meses.

O Indicador de Eficiência Comercial foi implementado em 2009, continua sendo utilizado na empresa e faz parte do grupo de indicadores que mensuram os valores a serem concedidos aos funcionários como participação nos resultados da empresa com o maior peso (20%) dentre os índices existentes.

Para efeito de participação nos resultados da empresa utiliza-se o indicador cujo resultado contempla os dados do exercício financeiro em análise. Porém, devido a apuração dos dados ocorrer nos seis meses subsequentes ao do faturamento, os dados utilizados referem-se aos valores faturados no período de agosto do ano anterior a julho do ano em análise.

Como os dados de faturamento e arrecadação constantes no banco de dados do sistema comercial são individualizados, ou seja, por cliente, essa análise pode ser feita em qualquer nível de grandeza, podendo ser macro quando verificado o IEC da CESAN como um todo, de uma Regional ou de uma cidade e micro quando verificado o indicador de um bairro, rua ou até mesmo de um único cliente.

O Gráfico 2 mostra o comportamento desse indicador durante o ano de 2011 para toda a CESAN. Observa-se que a variação existente é pequena e na prática verificou-se que ações que de fato contribuem para o aumento desse índice, melhorando assim a capacidade de recebimento da empresa, são de difícil implantação e de longo prazo, mas também proporcionou a possibilidade de verificar o impacto ocorrido de pequenas ações que não estão ligadas diretamente com a cobrança das faturas na melhoria do indicador. Por exemplo, observou-se em determinadas localidades que tinham alto índice de reclamação de não recebimento das faturas que, apenas o fato de entregar as faturas corretamente (com valores corretos e dentro do prazo para pagamento) gerou um aumento da arrecadação em relação aos valores faturados, melhorando dessa forma o Indicador de Eficiência Comercial.

Gráfico 2: Eficiência Comercial da Cesan em 2011



Verificou-se que a variação ocorre de forma diferente na comparação entre o Indicador de Inadimplência e o Indicador de Eficiência Comercial principalmente quando comparados em localidades com clientes com renda mais baixa ou comunidades carentes. Isso se deve ao fato de estes clientes não terem o hábito de quitar seus débitos em dia uma vez que conhecem a política dos projetos sociais da empresa e esperam programas de recuperação de débitos, que cancelam débitos antigos, para regularizarem sua situação. Isso acarreta situações antagônicas em que o Indicador de Inadimplência apresenta um resultado considerado bom, porém, o IEC apresenta um resultado muito ruim. Como citado, nessas localidades onde o débito existente é alto, com o programa de recuperação de débitos os clientes regularizam a situação existente usufruindo dos benefícios dos descontos e parcelamentos, porém, não se mantêm adimplentes.

Análise do Indicador de Eficiência Comercial

A Secretaria de Orçamento Federal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) (BRASIL, 2012) define os indicadores como informações que permitem descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar de maneira sistemática aspectos de uma realidade e que atendam às necessidades dos tomadores de decisões.

Existem diversas maneiras de classificar os indicadores. De acordo com Ruas (2004) levando-se em consideração a sua forma de cálculo um indicador pode ser simples (decorrente de uma única medição) ou composto; direto ou indireto em relação à característica medida; específico (atividades ou processos específicos) ou global (resultados pretendidos pela organização como um todo); e direcionadores (indicam que algo pode ocorrer) ou resultantes (indicam o

que aconteceu). Segundo essa classificação, o Indicador de Eficiência Comercial utilizado pela CESAN é simples, direto, específico e resultante. Simples porque apesar de no seu cálculo serem considerados diversos fatores, especialmente na obtenção do Faturamento Líquido, isso não caracteriza um indicador composto. Este se constitui da combinação de diversos indicadores, com atribuição de pesos diferentes para cada um, como ocorre no cálculo, por exemplo, do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano). É direto, pois, não se trata de uma aproximação ou representação do fenômeno que se pretende analisar. Como falado anteriormente, os dados são obtidos diretamente do sistema comercial da empresa, prescindindo de técnicas estatísticas probabilísticas. O indicador também é específico na medida em que é analisado um aspecto bem delimitado da organização, a saber, o índice de clientes inadimplentes. E, por último, é resultante porque trabalha com dados consolidados de valores faturados e arrecadados da empresa, ou seja, mede o que aconteceu.

Ainda de acordo com a Secretaria de Orçamento Federal/MPOG (BRASIL, 2012), de acordo com o objetivo, são três os tipos de indicadores: estratégicos, de processo e de projetos. Os indicadores estratégicos informam o quanto à organização se encontra na direção da consecução de sua visão, ou seja, refletem o desempenho em relação aos objetivos estratégicos da organização. São formulados segundo as dimensões e critérios estabelecidos no planejamento estratégico.

Os indicadores de processo são representações objetivas de características do processo que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar seu desempenho. Medem a eficiência e a eficácia dos processos. Eles podem ser subdivididos em indicadores de qualidade, indicadores de produtividade e indicadores de capacidade. Os indicadores de qualidade medem como o produto ou serviço é percebido pelo cliente e a capacidade do processo em atender os requisitos dos clientes. Já os indicadores de produtividade são ligados à eficiência, estão dentro dos processos e tratam da utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços. E os indicadores de capacidade medem a capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

Por último, os indicadores de projetos são utilizados para acompanhar e avaliar a execução de projetos específicos.

Por essa classificação, o indicador utilizado é considerado de processo, mais especificamente um indicador de produtividade. Mesmo não se tratando de mensuração de um processo da atividade fim da empresa, trata-se de um processo de apoio operacional.

De acordo com Secretaria de Orçamento Federal/MPOG (BRASIL, 2012), as propriedades essenciais de um indicador são utilidade, validade, confiabilidade e disponibilidade. A utilidade diz respeito ao suporte às decisões e, portanto, os indicadores devem basear-se nas necessidades dos gestores. Como dito anteriormente, o Indicador de Eficiência Comercial surgiu da necessidade dos gestores por um maior controle financeiro da empresa. Ele tem sido utilizado desde 2009 e durante esse tempo tem sido de grande importância para as decisões estratégicas na área comercial da empresa, de forma a contribuir para a implementação de políticas mais eficazes de cobrança dos clientes inadimplentes.

A validade compreende a capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Como explicitado, o IEC surgiu de uma demanda por uma maior precisão na medição dos valores a receber dos clientes, uma vez que, a metodologia utilizada anteriormente não representava a real situação financeira em relação aos valores faturados e arrecadados. É, portanto, um esforço de aproximação maior da realidade que se pretende conhecer de forma a embasar de maneira mais sólida as decisões estratégicas dos gestores.

Já a confiabilidade pressupõe a origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação. E, por último, a disponibilidade se refere a fácil obtenção dos dados básicos utilizados para o cálculo do indicador. A fórmula utilizada para obtenção do IEC leva em consideração diversos fatores que influenciam diretamente seu valor final, tais como: o cancelamento, o refaturamento e o parcelamento das faturas dos clientes. Vale salientar que esses fatores estão dentro do campo de ação da empresa. Isso permite o seu registro e monitoramento tornando a fonte de dados confiável e disponível a qualquer tempo.

Ainda de acordo com a Secretaria de Orçamento Federal/MPOG (BRASIL, 2012), dentre as propriedades complementares destacam-se a simplicidade, sensibilidade, economicidade e estabilidade. A simplicidade indica que os indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral, interno ou externo. Essa característica é especialmente importante para o caso estudado uma vez que o

IEC é um dos fatores de maior peso para o cálculo do percentual de participação dos trabalhadores da CESAN nos lucros da companhia. Neste ponto, um estudo poderia ser realizado para medir o nível de entendimento do indicador por parte dos funcionários. Uma crítica pode ser feita em relação ao grande peso atribuído a esse indicador para determinação do valor de participação nos lucros da empresa uma vez que a inadimplência dos clientes envolve fatores não relacionados diretamente ao desempenho dos funcionários. O não pagamento da fatura pode estar relacionado a aspectos puramente pessoais do cliente, como um alto endividamento, a perda do emprego, entre outros.

A sensibilidade traduz a capacidade de um indicador de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas. Variações no IEC foram identificadas após a adoção de medidas simples com no caso da correção das entregas das faturas de determinada localidade com alto índice de reclamação de não recebimento. Esse fato demonstrou a sensibilidade do indicador às mudanças implementadas.

A economicidade se refere à capacidade do indicador de ser obtido a custos módicos, numa relação de custo-benefício. E a estabilidade está relacionada com a capacidade de estabelecimento de séries históricas estáveis que permitam monitoramentos e comparações das variáveis de interesse. O indicador em análise pode ser considerado econômico uma vez que trabalha com dados que já estavam disponíveis no sistema utilizado pela Gerência Comercial da CESAN, não acarretando em custos adicionais para obtenção dos mesmos. E estável uma vez que esses dados são continuamente coletados permitindo desse modo a construção de uma série histórica.

Outra relação de propriedades desejáveis dos indicadores amplamente adotada é representada pelo acrônimo CREAM: claros (precisos e inequívocos); relevantes (adequados ao tema e capazes de medir o que se pretende medir); econômicos (disponíveis a custo razoável); adequados (fornecem uma base suficiente para avaliar a performance do programa) e monitoráveis (passíveis de validação independente) (SCHIAVO-CAMPO; TOMMASI, 1999 *apud* GONÇALVES et al., 2001).

Indicadores CREAM devem refletir os resultados de maneira direta. Eles devem ser capazes de medir o objetivo de forma suficientemente precisa, serem válidos teórica e praticamente, permitirem a coleta de dados efetiva e serem sensíveis a mudanças nos resultados. Ao retratar

resultados, é desejável que sejam desagregados, permitindo comparações por unidades geográficas ou outras formas de agregação.

Vale destacar que a desagregação dos dados é especialmente relevante no caso do Indicador de Eficiência Comercial. A CESAN é uma empresa que presta serviço em diversos municípios do estado do Espírito Santo e atende diversos tipos de clientes (residenciais, comerciais, industriais e setor público). Por esse motivo, a desagregação dos dados é de suma importância para que a Gerência Comercial possa definir políticas de cobrança mais direcionadas a regiões e a tipos de clientes específicos e assim aumentar a eficácia de suas ações.

Conclusão

Através do presente estudo, foi verificado que o indicador analisado pode ser classificado como simples, direto, específico e resultante e contempla as características essenciais do que é considerado pela literatura especializada como um bom indicador. No entanto, vale ressaltar que este instrumento de medição do nível de inadimplência dos clientes da CESAN apresenta algumas fragilidades pontuais que podem ser consideradas desvantagens na sua utilização. Apesar de sugerido um estudo para medir o nível de entendimento do IEC pelos funcionários da companhia, conhecimentos empíricos apontam para a dificuldade de compreensão por alguns usuários. Outro ponto a ser destacado é que, devido ao prazo de seis meses estabelecido para coleta, processamento e divulgação do IEC, o conhecimento da informação por parte dos gestores torna-se mais lento, o que gera atraso na tomada de algumas decisões, ou, quando da implementação da ação, esta já não é mais suficiente para solucionar o problema.

Contudo, o IEC apresentou características de grande relevância que podem ser traduzidas em vantagens na sua utilização, tais como: o indicador quantifica a real capacidade de receber (arrecadar) os valores faturados pela empresa; os resultados apresentados demonstraram-se fiéis à realidade do local em análise; a oscilação é pequena, pois o comportamento dos clientes se mantém uniforme não sofrendo alteração significativa que gere impacto no indicador; as ações que tratam de débitos antigos têm pouca influência no seu resultado; e este indicador não apresenta resultados distorcidos de adimplência, ou seja, pela forma como é concebido não é possível que exista arrecadação superior ao valor faturado no período em análise.

Com a utilização em paralelo do Indicador de Eficiência Comercial e do Indicador de Inadimplência, constatou-se que não é possível que um único indicador dê conta de expressar todas as necessidades de informações dos gestores, sendo necessário estabelecer um conjunto de indicadores de forma que cada um, apesar de possuírem vantagens e desvantagens, são complementares e proporcionam maior subsídio aos tomadores de decisões estratégicas.

No decorrer da pesquisa foram observados alguns pontos relevantes que podem contribuir para melhorar a gestão da CESAN. Como não eram objetos diretos do presente estudo e podem contribuir para o acompanhamento de ações e melhoria dos resultados da companhia, sugerimos que os mesmos sejam objetos de estudos futuros.

As ações de recuperação de débitos antigos, com mais de seis meses de antecedência da data em que é realizado o cálculo do IEC e, portanto, que não influenciam no seu valor final, merecem acompanhamento diferenciado para que se verifique se elas geram o resultado esperado. Logo, sugerimos um estudo para criação de um indicador específico com o objetivo de mensurar e acompanhar essas ações.

Outro ponto que merece atenção especial é o perfil do cliente inadimplente. O conhecimento das razões da existência do débito, se estas estão relacionadas a aspectos pessoais do cliente ou não, torna mais claro o campo de ação da CESAN para recuperação dos valores a receber. Isso é de suma importância uma vez que o IEC tem grande peso no cálculo da participação dos empregados no resultado final da empresa. Esse peso será definido de forma mais justa se forem identificados até que ponto o resultado da companhia depende de forma direta do esforço empreendido pelos funcionários ou foi afetado por conjunturas fora de seu controle.

Por fim, ainda dentro desse contexto, vale ressaltar a importância de se fazer uma pesquisa para medir o grau de entendimento do IEC pelos funcionários da companhia uma vez que ele é utilizado para o cálculo da participação nos resultados. Partimos da suposição de que um melhor entendimento do indicador e sua ampla divulgação torne a gestão mais transparente criando um clima de confiança dentro da empresa.

Referências Bibliográficas

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores:** orientações básicas aplicadas à gestão pública. Brasília: MPOG, 2012.

CESAN. Companhia Espírito Santense de Saneamento. Disponível em: <www.cesan.com.br>. Acesso em: 10 nov. 2016.

CESAN. Companhia Espírito Santense de Saneamento. Balanço Patrimonial 2015. Disponível em < http://www.cesan.com.br/wp-content/uploads/2016/04/Cesan_DIARIO_Exer_2015.pdf >. Acesso em 12 nov. 2016.

GARCIA, Érica da Costa. **Ação Gerencial no Setor Público: o Caso CESAN.** 2009. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Espírito Santo.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) -FGV/EAESP. São Paulo, 2009.

GONCALVES, Éber; BRAGA, Felipe Michel Santos Araújo; CAMPOS, Eder Sá Alves. Avaliação executiva de indicadores no governo do estado de Minas Gerais: análise da implementação de uma ferramenta de monitoramento e avaliação. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, Dec.2011.

RUA, M. G. **Desmistificando o problema:** uma rápida introdução ao estudo dos indicadores. Brasília: ENAP, 2004.