



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Cobrança em comunidades carentes**

**REINALDO PECORARO**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
reipecoraro@gmail.com

**SUZANE STREHLAU**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
strehlau@gmail.com

Agradeço a minha orientadora, Profa. Dra. Suzane pelas dicas e correções.



## **COBRANÇA EM COMUNIDADES CARENTES**

### **Resumo**

Um fator preocupante para qualquer empresa inclusive as empresas de serviços públicos tais como saneamento, energia elétrica, do setor público e privado são as perdas financeiras relacionadas ao faturamento, cobrança e inadimplência, que, quando não gerenciadas adequadamente, podem resultar em problemas organizacionais sérios, como por exemplo o comprometimento do fluxo de caixa entre outros. Este trabalho tem a finalidade de demonstrar que uma simples mudança dos procedimentos convencionais de cobrança, é suficiente para que melhores resultados sejam alcançados, tanto em termos de recuperação financeira, como para recomposição da base de clientes, especialmente em núcleos de baixa renda, onde a situação financeira dos clientes prejudica a manutenção da adimplência. Os objetivos da pesquisa foram alcançados, considerando a proposta de um procedimento aprimorado de cobrança e recuperação de receitas e clientes, baseado na revisão da literatura e na reestruturação do processo de cobrança de empresas de serviços públicos (saneamento, energia elétrica, telefonia) em núcleos de clientes de baixa renda. A proposta foi aplicada em uma situação real, recuperando aproximadamente 70% dos débitos inadimplentes, com revisão dos valores e negociação dos débitos. Esta pesquisa contribuiu de maneira positiva para a gestão econômica da empresa estudada, pois gerou vantagem econômica para a organização.

**Palavras-chave:** baixa renda; cobrança; recuperação de receitas; inadimplência.

### **Abstract**

A concern for any company including public service companies such as sanitation, electricity, public and private sector are the financial losses related to billing, collection and bad debt, which, when not properly managed, can result in serious organizational problems, such as impaired cash flow among others. This work aims to demonstrate that a simple change of conventional recovery procedures, are sufficient to make best results are achieved, both in terms of financial recovery, and for recovery of the customer base, especially in low-income cores, where the financial situation of clients preclude the maintenance of timely payments. The research objectives were achieved considering the proposal for an enhanced procedure of collection and recovery of revenue and customers, based on the literature review and restructuring of the billing process utilities (sanitation, electricity, telephone) in nuclei of low-income customers. The proposal was applied in a real situation, recovering approximately 70% of delinquent debts, with revision of the values and negotiation of debts. This research has contributed positively to economic management of the company studied, as generated economic advantage for the organization.

**Keywords:** low income; collection; recovery of revenues; default.

### **1. Introdução**



O risco de vender e não receber é alto e, um grande problema para a maioria das empresas que dependendo do número de devedores, tem o seu fluxo de caixa comprometido, podendo inclusive inviabilizar a existência da Organização, se esta não tiver uma boa estrutura financeira.

A inadimplência no sentido econômico é o não pagamento até a data de vencimento de um compromisso financeiro assumido pela compra de bens ou serviços. Legalmente falando é o descumprimento de um contrato ou de qualquer de suas condições.

Algumas empresas de serviços, primeiro entregam o produto para depois receber, é o caso de concessionárias de água, energia elétrica, gás, telefonia e TV por assinatura por exemplo. Essas empresas via de regra fornecem os serviços e recebem por eles somente no mês seguinte.

Considerando que essas empresas atendem todas as classes sociais, um grande ponto de atenção são áreas de grande vulnerabilidade social que costumam ter uma inadimplência muito elevada, principalmente desses serviços face aos baixos salários. Considerando o fator social que é cobrar um serviço considerado essencial para a sobrevivência humana, em especial os fornecidos pelas empresas de água e energia, estas encontram muitas dificuldades de forma geral na cobrança de seus créditos, em especial nessas áreas.

Essas regiões, via de regra, possui “grupos” que dominam a comunidade, normalmente esses grupos estão envolvidos com a criminalidade. Assim é comum nessas áreas os chamados “olheiros” espalhados pelos principais pontos de acesso a essa comunidade. Quando o colaborador chega para fazer a cobrança ou cortar a ligação dos clientes inadimplentes são impedidos. Os moradores sabendo disso, então priorizam todos os pagamentos exceto os dessas concessionárias.

A grande questão desta pesquisa é identificar que ações podem ser eficazes para recuperar os créditos vencidos e não pagos nessas áreas de grande vulnerabilidade social? O objetivo deste relato técnico é entender como uma empresa fornecedora de água conseguiu entrar nessas áreas e efetuar a cobrança sem intercorrências com os funcionários, tendo como resultado positivo a redução da inadimplência em mais de 70%, além de elevar a confiabilidade dos clientes em relação a empresa, fortalecendo sua imagem no mercado.

## **2. Referencial Teórico**

O setor de saneamento básico compreende o sistema de produção e distribuição de água, bem como a coleta, o afastamento e o tratamento do esgoto sanitário. Em saneamento, o universo de clientes, geralmente composto por toda uma cidade ou estado, é um fator prejudicial, considerando o elevado número de clientes inadimplentes. O processo de terceirização da cobrança de forma geral é visto com maus olhos pelos órgãos fiscalizadores, desta forma a cobrança acaba sendo realizada de uma forma inadequada (Moraes, Gomes, & Jerozolinski, 2007)

O risco de crédito é tão antigo quanto os empréstimos em si, e a inadimplência é o principal fator que aflige qualquer instituição com fins lucrativos (Guimarães, 2006). Para as empresas de serviços públicos tais como saneamento, energia elétrica, telefonia, a inadimplência tem forte relacionamento no que tange a qualidade da gestão da empresa e à sua capacidade de recuperar contas a receber, bem como fatores de ordem institucional, jurídica, econômica e social os quais estão fora do controle gerencial da empresa, além de fatores agravantes que influenciam o comportamento da inadimplência, como os núcleos de pobreza em que é impossível a adoção de políticas eficazes para redução da inadimplência.



São pobres aqueles que não dispõem de uma renda mínima necessária à subsistência ou têm atendimento deficiente de suas necessidades básicas. Nesse sentido, vulnerabilidade é uma noção multidimensional, uma vez que afeta indivíduos, grupos e comunidades, em planos distintos de seu bem-estar, em diferentes formas e intensidades (Ferreira, Dini, & Ferreira, 2006.).

A vulnerabilidade de um indivíduo, família ou grupos sociais refere-se a sua maior ou menor capacidade de controlar as forças que afetam seu bem-estar, isto é, a posse ou o controle dos recursos requeridos (ativos) para o aproveitamento das oportunidades propiciadas pelo Estado, mercado ou sociedade (Katzman, Beccaria, Filgueira, Golbert, & Kessler, 1999).

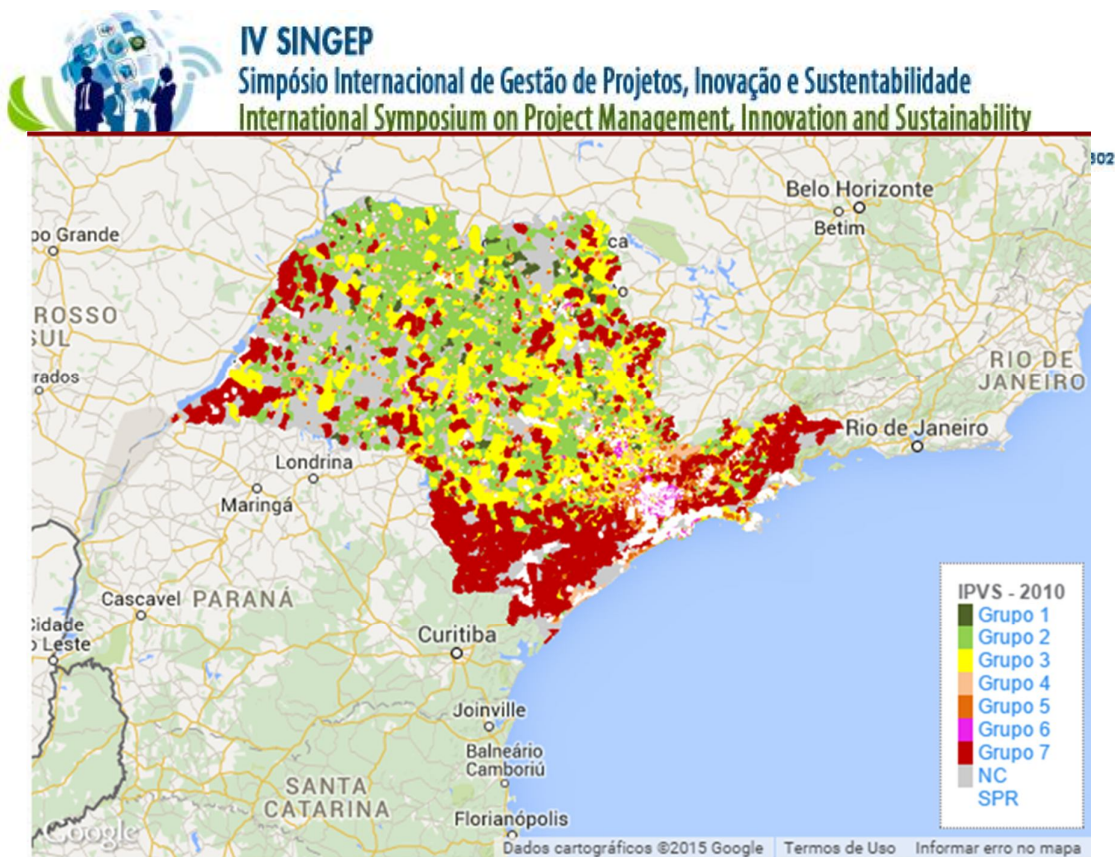
Desenvolvido pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados – SEADE, o Índice Paulista de Vulnerabilidade Social (IPVS) é um indicador que consiste em uma tipologia derivada da combinação entre duas dimensões – socioeconômica e demográfica, que classifica o setor censitário do IBGE em sete grupos de vulnerabilidade social, conforme a figura 1. (SEADE, 2015).

Este indicador, aliado às informações internas da organização e aos dados populacionais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE subsidia a tomada de decisão em relação as ações de cobrança em núcleos verticais de baixa renda. De acordo com o HABISP (2011), somente na Região Leste do Município de São Paulo existem 297 favelas, sendo que 110 (37%) delas estão classificadas nos grupos 5 ou 6 do IPVS. Em relação aos loteamentos irregulares, são 381 na região, 71 (18%) deles está no grupo 5 ou 6 do IPVS. Já os núcleos verticais, que são 225 entre CDHU, COHAB e Cingapura, não há detalhamento do indicador IPVS. Levando-se em consideração que este indicador tem como base o Censo Demográfico IBGE de 2000, a situação desta população pode ser um pouco diferente. A seguir duas figuras ilustrando a distribuição do IPVS no estado de São Paulo.



**Figura 1 – Distribuição da população de acordo com o IPVS**

Fonte: Disponível em: [www.iprsipvs.seade.gov.br](http://www.iprsipvs.seade.gov.br) (acesso em 07/07/2015)



**Figura 2 – Distribuição do IPVS no estado de São Paulo**

Fonte: Disponível em: [www.ipsipvs.seade.gov.br](http://www.ipsipvs.seade.gov.br) (acesso em 07/07/2015)

### 3. Metodologia aplicada

A estrutura para a parte textual desse relato técnico tem como base a estrutura proposta pelo Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica (Biancolino, Kniess, Maccari, & Rabechini Jr., 2012). A metodologia aplicada neste trabalho tem como base a pesquisa bibliográfica de literatura atual dos temas abordados: saneamento básico, inadimplência, cobrança e núcleos de baixa renda (IPVS – Índice Paulista de Vulnerabilidade Social), bem como a análise de relatórios.

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem qualitativa, explicativa e experimental (Gil, 2010; Silva & Menezes, 2001).

Houve uma aplicação de campo com uma comunidade de baixa renda com alto índice de inadimplência com o objetivo de analisar o ciclo de cobrança tradicional com a nova metodologia proposta para essas comunidades de baixa renda, bem como a comparação dos resultados no lapso temporal.

Para a área escolhida, foram levantados dados relativos ao estoque de débitos existentes antes da ação de cobrança diferenciada e depois da realização, medindo, entre outras variáveis, a satisfação dos clientes atendidos, o IPVS da comunidade escolhida, quantidade de imóveis com débitos na comunidade, acessibilidade à comunidade ou ao líder comunitário.

Paralelamente foram realizadas análises dos débitos antes das visitas locais e a preparação das visitas em campo, com reuniões com a comunidade, geração da expectativa das visitas com banner, folhetos e reuniões da liderança local com os moradores. Após essas atividades iniciais partiu-se para as visitas em campo.



#### **4. Contexto do Projeto ou Situação - Problema**

Este estudo visa mostrar que em áreas de alta vulnerabilidade social, não basta apenas cobrar, é preciso antes aproximar-se da comunidade local. Foi isso que fez uma empresa de utilities, de grande porte, localizada no Brasil no setor de saneamento.

O projeto denominado cobrança *in loco* tem como premissa aproximar-se de uma comunidade de alta vulnerabilidade social que numa situação natural seria “impossível” quaisquer ações de cobrança. O projeto em si começa com o levantamento das informações relacionadas: a) Dentro da área de atuação da empresa, quais são as efetivas áreas de alta vulnerabilidade social e que são de difícil acesso para cobrança; b) Considerando as áreas elencadas como de difícil acesso para a cobrança, é feita uma varredura no sistema a fim de levantar a quantidade de habitantes na região; c) Dentro do universo elencado quais são os percentuais e os valores que representam o estoque de clientes inadimplentes? d) Dentro da área de atuação qual o melhor núcleo para atuar naquele momento, considerando o momento da empresa? e) preparativos junto com o assistente social da empresa, para identificação e sensibilização dos líderes comunitários locais para permissão de início dos trabalhos. f) reunião com a comunidade para sensibilização, levantamento das demandas e apresentação das diversas equipes principais que trabalharão em conjunto na região por um período pré-estabelecido que poderá sofrer ajustes de acordo com o desenrolar das atividades na região. g) início das atividades internas x externas; h) acompanhamento e controle.

Neste setor é comum falar-se em dois níveis de cobrança: administrativa e jurídica. A cobrança administrativa compreende as ações de envio de comunicados, telefonemas e visitas pessoais individuais, bem como ações de suspensão do fornecimento nos casos em que a inadimplência permanecer. A cobrança jurídica normalmente inicia-se, após esgotadas todas as possibilidades de cobrança administrativa. Neste momento a empresa credora pleiteia na justiça seus créditos vencidos e não pagos considerando o custo versus benefício desta modalidade.

O processo de cobrança administrativa inicia-se quando passados 45 dias de vencido a conta de água, o cliente é acionado através de uma “carta” de cobrança que contém o resumo de todas as contas em aberto até aquele momento. Essa carta é entregue, via de regra, por um funcionário da área de cobrança e/ou empresa de cobrança terceirizada e eventualmente via correios (normalmente é pouco utilizado nesses casos face a dificuldade de encontrar os imóveis devido a irregularidade de logradouros e numeração nessas regiões). O segundo passo é o corte do fornecimento (é introduzido um dispositivo OB no cavalete, interrompendo o fluxo de água para dentro do imóvel).

O terceiro passo é a supressão da ligação, onde neste momento o fluxo de água para o imóvel é interrompido na rua. A partir do momento da supressão, a ligação fica inativa na empresa. Decorridos 60 dias da supressão, a ligação fica apta para prosseguir para a cobrança jurídica. Os imóveis selecionados para esta fase passam por uma cobrança denominada “jurídico amigável”, ou seja, o escritório ainda tenta uma cobrança administrativa, através de uma carta mais incisiva com informação de último aviso antes da cobrança judicial propriamente dita.

No caso do saneamento, a sustentabilidade envolve a busca do equilíbrio entre a eficiência econômica (redução da inadimplência e da evasão de receitas) e a função social do serviço prestado (a água consiste em um bem essencial para a vida e a dignidade humana).

A inadimplência é um grave problema das empresas públicas já a algum tempo, considerando que para essas empresas, os mecanismos de cobrança se limitam ao que a lei permite. Para essas empresas, a concessão de descontos ou outras facilidades de negociação acabam por ser classificadas como provável renúncia de receita, impedindo que políticas mais



efetivas sejam adotadas, ao contrário do que ocorre na iniciativa privada, onde há grande autonomia do credor (Zschornack, Mattioda, & Cardoso, 2010).

A inadimplência nos setores de alta vulnerabilidade social chega a patamares superiores a 90%. Soma-se a essa situação problemas relacionados a perda de água com vazamentos muitas vezes causados por irregularidades (furto de água, através de uma ligação clandestina). Devido a situação de vulnerabilidade e por uma questão de sobrevivência quando não de conveniência, é comum encontrar ligações clandestinas que abastecem parte da comunidade ou a comunidade inteira nesses locais. A cobrança convencional é praticamente impossível de ser praticada, devido às condições precárias de sobrevivência das famílias que ali habitam. Trata-se de uma questão social acima de tudo, há de se lembrar que água é condição essencial de sobrevivência das pessoas, diferentemente de qualquer outro produto que pode ser suprimido do consumo regular das pessoas.

Considerando esse cenário as utilities precisam de forma criativa inovar, considerando as questões legais, as pressões sofridas por eficiência na arrecadação. O controle da evasão de receitas e da inadimplência é um fator determinante para o equilíbrio econômico-financeiro de qualquer organização (Santos, 2003).

## **5. Tipo de intervenção e mecanismos adotados**

Considerando o método de trabalho escolhido, a área escolhida se trata de um loteamento irregular que está em processo de regularização junto a Prefeitura Municipal. De acordo com (HABISP, 2011), um loteamento irregular são lotes que não podem ser regularizados por não atender às legislações de parcelamento e uso do solo. Apesar de o morador ser adquirente, não tem garantida a posse do imóvel. Soma-se a essa irregularidade a moradia autoconstruída e os baixos níveis de renda das famílias. De acordo com a (HABISP, 2011), o Índice de Vulnerabilidade Social da área é média (grupo 4 – com forte presença de chefes de família jovens e de crianças pequenas), fato que reafirma a necessidade de uma ação diferenciada de cobrança na localidade.

Uma vez escolhida a área a se trabalhar a empresa através do fiscal de cobrança em conjunto com um assistente social faz uma visita no local com o objetivo de identificar o ou os “donos do pedaço” e conversar com eles explicando o objetivo dos trabalhos a fim de se obter permissão para as equipes entrarem e atuarem na região. Após a reunião inicial e a sensibilização inicial, é emitida uma ficha de levantamento socioeconômico, juntamente com informações de cadastro, histórico de cobrança e valores atualizados, provenientes do sistema de informação corporativo, com os quais o fiscal negociador da unidade de cobrança vai a campo, visita o imóvel e em conversa com o cliente coleta as informações necessárias, fotografa o imóvel e propõe negociação ao cliente. Caso seja possível atender as necessidades do cliente de imediato, o fiscal negociador retorna com as informações de negociação já acordadas com o cliente, efetiva o acordo de parcelamento em sistema de informação corporativo e retorna ao imóvel levando o acordo juntamente com a primeira parcela para pagamento pelo cliente.

Em paralelo a essas ações identifica as principais demandas da comunidade, e providencia a regularização das ligações irregulares (com fraude) ou mesmo em ligações com débitos, solucionando problemas diversos como vazamentos de água e esgoto, desobstrução, regularização de cavaletes e ligações, acertos cadastrais, revisão dos débitos entre outros, que por conta da região e da inadimplência não eram atendidos, além de palestras de conscientização do uso da água. É importante salientar que essas ações precedem as ações de cobrança, considerando que em razão dos débitos, das irregularidades e da precariedade da situação local, ou esses clientes não procuram a empresa responsável ou em alguns casos, em



razão dos débitos a empresa simplesmente “nega” a execução do serviço e essa parte da população fica vivendo em condições por vezes sub-humanas.

Em paralelo a essas ações as áreas de cobrança e comercial trabalham intensamente a fim de analisar um a um os débitos em aberto, verificando se há erros de faturamento ou possibilidade de revisão dos valores considerando a situação individual de cada cliente e de cada imóvel, bem como ações de redução das dívidas considerando a mudança de tarifa comum para tarifa social o que por si só já reduz os débitos em 1/3 aproximadamente, além da possibilidade de redução ou até a anistia de juros e multa considerando caso a caso. Após todas essas ações, ainda analisando a situação individual de cada cliente o fiscal retorna aos imóveis, já visitados anteriormente e oferece um parcelamento da dívida revisada, de forma que não inviabilize o orçamento desses clientes.

Essas ações acontecem através de uma força tarefa das diversas áreas da empresa como comercial, engenharia, manutenção e cobrança, onde de forma geral a agilidade do atendimento à essas demandas é condição *sine qua non* para o sucesso do projeto, restabelecendo a confiança da comunidade em relação a empresa que a partir de então, consegue com que as equipes de cobrança possam atuar na região, inclusive com ações de corte/supressão do fornecimento caso a situação de inadimplência permaneça.

## **6. Resultados obtidos e análise**

Considerando a diversidade da população atendida por uma utilities ligada na área de saneamento básico, em especial a população de uma área de alta vulnerabilidade social, o processo de “cobrança in loco” tem como objetivo principal a recuperação dos créditos vencidos e não pagos, cuja “proximidade” com o público em questão é condição *sine qua non*, a metodologia utilizada de cobrança surtiram efeito visto que decorridos seis meses de trabalhos na região e visita a 100% dos imóveis selecionados houve expressivos resultados financeiros, sendo 50% de redução da dívida com os trabalhos de higienização do estoque de débitos, além do sucesso de recuperação obtido, uma vez que após a higienização dos débitos, 71% dos débitos foram pagos.

Refletindo a partir de Moraes et al (2007) quanto ao processo de cobrança inadequado em razão dos órgãos fiscalizadores não ver com bons olhos a terceirização e considerando o tipo de produto em questão, a água, e os processos tradicionais de cobrança, o proposto neste trabalho dá uma resposta no que tange ao modelo de cobrança. Pelo modelo proposto neste trabalho, sai o automatismo do processo de cobrança, gerando relacionamento com os clientes envolvidos, uma vez que há uma proximidade maior da empresa em regiões onde o relacionamento era extremamente desgastado.

A nova metodologia adotada no processo de cobrança demonstrou-se eficiente e eficaz face os resultados financeiros obtidos, uma vez que, o débito inicial face os problemas expostos já eram considerados praticamente perdidos. Não é demais salientar que utros resultados indiretos foram obtidos, tais como: a valorização da imagem da Organização a um custo significativamente baixo; satisfação de clientes, satisfação de empregados envolvidos na ação, devido ao cunho social da mesma e a possibilidade de resgate da dignidade humana muitas vezes perdidas.

Verificou-se que mesmo após a saída dos profissionais da região, de uma forma geral, a inadimplência não volta mais aos parâmetros iniciais apresentado no início desse trabalho, bem como a empresa consegue “entrar e trabalhar normalmente” na área em questão, ao contrário da situação relatada inicialmente, permitindo a redução das perdas comerciais e financeiras, entretanto como recomendação para projetos futuros, vale pensar em visitas periódicas para a manutenção da adimplência e da proximidade com a comunidade.



## 7. Conclusão

A cobrança de clientes inadimplentes em empresas de saneamento não é uma tarefa fácil em especial em áreas de grande vulnerabilidade social, de forma que nessas áreas em sua grande maioria, o faturamento é computado como perdas. O trabalho de se aproximar da comunidade, com transparência, falando o principal objetivo de entrar na região, ou seja, cobrar. Mas antes de iniciar os trabalhos de cobrança, a empresa se preocupou em entender e atender na medida do possível as dificuldades e necessidades dos clientes em relação a Companhia como solução de vazamentos de água e esgoto, regularização de ligações, desobstrução de esgotos, correções cadastrais entre outros. Ações essas que trouxeram credibilidade e legitimidade à ação seguinte que era a de cobrança.

Diante dessa situação, se considerar a permissão de entrada em uma área impossível de se cobrar, os resultados financeiros obtidos e a percepção positiva da população local em relação a imagem da empresa, o objetivo inicial deste relato técnico foi alcançado. Conclui-se que com criatividade e inovação nos processos e ações relativamente simples e com baixo custo resultados expressivos podem ser obtidos pela Organização.

Ações semelhantes podem ser replicadas a outras empresas de utilities como empresas de energia, gás e telefonia, cujo as características de operacionalização ressaltadas as devidas proporções e especificidades de cada setor, são similares. A replicação dessas ações em outras empresas de serviços públicos tais como saneamento, energia elétrica, telefonia com vistas a confirmação deste modelo adotado e posterior cruzamento de resultados obtidos a fim do aprimoramento das ações e pensando em uma ação maior do Estado, uma ação conjunta e simultânea em áreas comuns, poderiam fortalecer as empresas impactadas em especial as de água e luz, podendo se estender para as empresas de telefonia e gás apesar dos processos possuírem formas de atuação diferentes, como por exemplo o corte a distancia no caso da telefonia, bem como ampliar a qualidade de vida dos menos favorecidos.

Um dos aspectos limitadores do trabalho foi a escassez de mão de obra própria, além da concorrência com as demais atividades das diversas áreas envolvidas, e a abordagem de clientes não selecionados na amostra para as ações aumentaram sobre tudo o esforço e as dificuldades para o sucesso das ações.

## 8. Bibliografia

- Biancolino, C. K. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. . *Revista Gestão e Projetos*, 294-307.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Guimarães, L. R. (2006). Previsão de Inadimplência e Redes Neurais Artificiais. *Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Modelagem Computacional da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ*. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- HABISP, H. e. (27 de fevereiro de 2011). *HABISP*. Fonte: Site da HABISP: <http://www.habisp.inf.br>
- Katzman, R., Beccaria, L., Filgueira, F., Golbert, L., & Kessler, G. (1999). Vulnerabilidad, activos y exclusión social en Argentina y Uruguay. p. 106.
- Moraes, H. T., Gomes, A. S., & Jerozolinski, T. (2007). Perdas Aparentes em Sistemas de Abastecimento de Água: Estruturação dos Meios para seu Combate. *4º Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental*.
- Santos, J. O. (2003). *Análise de crédito: empresas e pessoas físicas*. São Paulo: Atlas.



#### IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

- Sato, I. D., Vanalle, R. M., & Lucato, W. C. (2011). A Cobrança de Créditos Vencidos em Núcleos de Baixa Renda na Cidade de São Paulo: O Caso SABESP. Bauru: XVIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP.
- SEADE, F. S. (04 de junho de 2015). *SEADE*. Fonte: Site da SEADE:  
<http://www.seade.gov.br/projetos/ipvs>
- WIKIPIDIA. (18 de agosto de 2015). *Wicdicionário*. Fonte: Site da Wikipidia:  
<http://pt.wiktionary.org/wiki/inadimplencia>
- Zschornack, T., Mattioda, R. A., & Cardoso, R. d. (2010). Aplicação da Ferramenta MASP para Direcionamento de Ações de Combate à Inadimplência na Companhia Águas de Joinville. Bauru, São Paulo, Brasil: XVII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP.