



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

**ERIC ALVES MESSIAS DOS SANTOS  
THAMIRES PEREIRA COSTA**

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DECISÃO A PARTIR  
DA POLÍTICA DE CRÉDITO E RECUPERAÇÃO DE INADIMPLENTES**

**RECIFE**

**2020**

ERIC ALVES MESSIAS DOS SANTOS  
THAMIRE PEREIRA COSTA

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DECISÃO A  
PARTIR DA POLÍTICA DE CRÉDITO E RECUPERAÇÃO DE INADIMPLENTES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Gestão da Informação do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Gestão da Informação.

**Orientador:** Profº Dr. Sílvio Luiz de Paula.

RECIFE

2020

**Catalogação na fonte**  
**Biblioteca Joaquim Cardozo – Centro de Artes e Comunicação**

S237e Santos, Eric Alves Messias dos  
Um estudo de caso sobre técnicas de análise de decisão a partir da política de crédito e recuperação de inadimplentes / Eric Alves Messias dos Santos, Thamires Pereira Costa. – Recife, 2020.  
48f.

Orientador: Sílvio Luiz de Paula.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Departamento de Ciência da Informação. Curso de Gestão da Informação, 2020.

Inclui referências.

1. Política de Crédito. 2. Tomada de Decisão. 3. Inadimplentes de Saneamento Básico. I. Costa, Thamires Pereira. II. Paula, Sílvio Luiz de (Orientador). III. Título.

020 CDD (22. ed.)

UFPE (CAC 2020-198)

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Um estudo de caso sobre técnicas de análise de decisão a partir da política de crédito e recuperação de inadimplentes

---

Eric Alves Messias dos Santos e Thamires Pereira Costa

---

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora, apresentado e aprovado de modo remoto (online), conforme autorizado pelo PROACAD/UFPE em Ata de Reunião Virtual dos Coordenadores de Graduação do dia 12 de Maio de 2020, pelo Curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

TCC aprovado 19 de Novembro de 2020

Banca Examinadora:

Orientador – Prof. Dr. Sílvio Luiz de Paula  
DCI/Universidade Federal de Pernambuco

Examinador 1 – Prof. Dr. Diego Andres Salcedo  
DCI/Universidade Federal de Pernambuco

Examinador 2 – MSc. Márcio Henrique Wanderley Ferreira  
PPGCI/UFPE

Este trabalho é todo dedicado aos meus pais, pois é graças ao seu esforço que hoje possamos concluir o nosso curso. E também dedicamos este trabalho a Deus; sem ele nós não teríamos capacidades para desenvolver este trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela saúde e força para conquistar e enfrentar as dificuldades. Agradeço aos meus pais por todo apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço.

Aos meus pais registro a minha imensa gratidão, agradeço pela sua presença e amor na minha vida sempre, especialmente a minha mãe Lucineide Pereira e Heleno Costa (Pais de Thamires Pereira da Costa). Este trabalho é a prova de que os esforços deles pela minha educação não foram em vão e valeram a pena.

Agradeço a esta universidade, ao corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela da qual hoje vislumbro meu crescimento profissional e pessoal. Agradeço ao Profº Dr. Sílvio Luiz de Paula pela oportunidade e apoio na elaboração desta pesquisa. Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanta dedicação a mim, não somente por terem ensinado, mas por terem me feito aprender, todas as ferramentas educacionais, necessárias para minha formação. A palavra mestre, nunca fará justiça para os professores dedicados das quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

“Basicamente, a Gestão significa influenciar a ação.  
Gestão é sobre ajudar as organizações e as unidades  
fazerem o que tem que ser feito, o que significa ação.”  
(Henry Mintzberg)

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de tomada de decisão na recuperação de inadimplentes da política de crédito de uma empresa de serviços públicos de saneamento básico. Para tanto, ao longo do manuscrito descorre-se sobre o processo de tomada de decisão e os elementos constituintes da política de crédito com as etapas de recuperação de inadimplentes. Quanto à metodologia, a partir de um estudo de caso único no setor de recuperação de inadimplentes de uma empresa de serviços públicos de saneamento básico, utiliza abordagem qualitativa e adota o modo exploratório descritivo. A coleta de dados se deu a partir de análise documental e pesquisa bibliográfica. Como principais achados, ressalta-se: Os fatores que implicam a política de crédito (crédito e análise, risco, cobrança e inadimplência). Como acontecem à tomada de decisão de uma empresa, como aplica a racionalidade, diante disso a decisão. E o processo decisório revelando a sua importância, e compreendo os eixos da certeza, risco, probabilidade, incerteza, turbulência, e conhecendo assim os modelos de processo decisório, por final conhecendo o profissional de gestão da informação. Futuras pesquisas devem serem ampliadas e mediados por profissionais da gestão da informação. Este estudo é indicado para contribuir na área de gestão da informação e ao tópico referente a tomada de decisão e inadimplência dos usuários.

**Palavras-chave:** Política de Crédito. Tomada de Decisão. Inadimplentes de Saneamento Básico

## **ABSTRACT**

This paper aims to analyze the decision-making process in the recovery of defaulters of the credit policy of a public utility company of basic sanitation. To this end, throughout the manuscript, the decision-making process and the constituent elements of the credit policy with the stages of recovery of defaulters are discussed. As for the methodology, based on a single case study in the sector of default recovery of a public basic sanitation company, it uses a qualitative approach and adopts the descriptive exploratory mode. Data collection was based on document analysis and bibliographic research. The main findings are: The factors that imply the credit policy (credit and analysis, risk, collection and default). How they happen when making a company's decision, how does rationality apply, given that decision. And the decision-making process revealing its importance, and I understand the axes of certainty, risk, probability, uncertainty, turbulence, and thus knowing the models of decision-making process, finally knowing the information management professional. Future research must be expanded and mediated by information management professionals. This study is indicated to contribute in the area of information management and the topic related to decision making and default by users.

Keywords: Credit Policy. Decision-making. Defaulters of Basic Health

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	Objetivos Gerais e Específicos.....	11
1.2	Justificativa.....	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1	Política de crédito.....	13
2.2	Tomada de decisão.....	25
2.3	Papel do gestor da informação.....	34
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
3.1	Análise de dados .....	37
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>39</b>
4.1	A empresa de saneamento básico .....	40
4.2	Política de crédito e recuperação de inadimplentes.....	40
4.3	Tomada de decisão na recuperação de inadimplentes.....	42
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>45</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo é dado a conhecer a técnica de análise de decisão a partir da política de crédito e todos os elementos que a envolvem e, como os casos da recuperação de inadimplentes, portanto, é um conjunto de diretrizes que são usadas para determinar quais clientes recebem um empréstimo estendido e liberado. Segundo Rodrigues (2014) afirma ao conceituar o processo para determinar a capacidade de uma empresa ou pessoa de pagar suas obrigações de dívida. Em outras palavras, é um processo que determina o risco de crédito potencial ou o risco de inadimplência. E dando foco numa empresa de Saneamento básico e neste setor administrativo.

Uma vez que para a maioria dos outros negócios, incluindo aqueles envolvidos com o objeto de pesquisa empresa de Saneamento Básico, dando ênfase ao processo de cobrança e sua tomada de decisão em relação as dívidas dos clientes gerado pela falta de pagamento das taxas/contas a empresa.

E como é possível e se há alguma técnica de análise de decisão que facilite o processo de recuperação de inadimplentes em uma empresa de saneamento básico?

A pesquisa é construída com a fundamentação teórica abordando os assuntos sobre a política de crédito, tomada de decisão e o papel do gestor da informação. E além de acrescentar informações ao estudo, a análise metodológica sobre a empresa de saneamento básico, política de crédito e recuperação de inadimplentes e a tomada de decisão na recuperação de inadimplentes.

### 1.1 Objetivos

#### Objetivo geral

- Analisar o processo de tomada de decisão na recuperação de inadimplentes da política de crédito de uma empresa de serviços públicos de saneamento básico.

#### Objetivos específicos

- Definir os critérios ou parâmetros utilizados no processo de análise de decisão;
- Descrever a política de crédito e a recuperação de inadimplentes da organização estudada;

- Propor ações decisivas de um gestor da informação aos inadimplentes.

## 1.2 Justificativa

Justificamos pela certa precariedade de pesquisas teóricas em relação à cobrança advinda de empresas de saneamento básico e de estratégias usufruídas por gestores da informação correlacionados a este tipo de setor. Então, vamos compreender a definição e o processo de análise de decisão, a política de créditos e aos demais elementos, descrever as etapas ou procedimentos a serem seguidas no caso de faturas em atraso e as particularidades desse exercício. O estudo foi usado em sua metodologia, ao modo exploratório qualitativo, documental, através de pesquisa bibliográfica. Foi organizado através de 2 capítulos, sendo assim discorrido a respeito da Política de Crédito e da Tomada de Decisão em uma instituição de saneamento básico, com uso de importantes ferramentas de cunho teórico, portanto resultando as nossas impressões da pesquisa com o *lócus* estudado

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Política de crédito

Através dos guias teóricos esta na mesma atitude e conceituam de acordo com as idéias propostas pelo autor de Santos (2010) sobre política de crédito e todos os elementos que a envolvem e, portanto, política de crédito é definida como: Política de crédito é um documento crítico para qualquer empresa, mas especialmente no setor de saneamento básico. Sua empresa deve definir claramente sua filosofia de estender os termos aos clientes e acumular faturas em atraso. Se não houver plano, não há esperança de sobrevivência.

Simplificando, Santos (2010) afirma a política de crédito é um conjunto de diretrizes que: são usadas para determinar quais clientes recebem um empréstimo estendido e liberado:

- Especifique as condições de pagamento para os clientes aos quais foi concedido um empréstimo;
- Defina os limites para as contas de crédito vencidas;
- Descreva as etapas ou procedimentos a serem seguidos no caso de faturas atrasadas.

Segundo Anschau (2017), quando é dividida em seus componentes, a política de crédito parece ser um resumo de quanto relutante a empresa está em termos de extensões de empréstimos e outras políticas monetárias em relação aos recebíveis.

Segundo Santos (2010), pois muitas empresas - geralmente pontos de venda que vendem bens ou serviços a indivíduos – Em alguns casos concedem crédito e exigem pagamento imediatamente após a compra. Para esse tipo de negócio, a política de crédito tem baixa prioridade e faz sentido.

Para a maioria das outras empresas, incluindo as envolvidas na indústria da construção, uma sólida política de crédito deve ser parte integrante do plano de negócios, da política monetária e da estratégia geral de gerenciamento de riscos da empresa. Depois de decidir formalizar sua política de crédito, se ela envolve criá-la do zero ou coletar elementos que sua empresa já possui, a pergunta é: Como faço

para melhorar minha política de crédito?

Segundo Santos (2010), as diretrizes explicam como decidir quais clientes são

### **Os pontos típicos**

vendidos em uma conta aberta, condições exatas de pagamento, limites estabelecidos para saldos não liquidados e como lidar com contas vencidas. Enquanto a maioria dos consumidores espera pagar em dinheiro ou usar um cartão de crédito na compra, os clientes comerciais geralmente desejam cobrar por todos os produtos e serviços que compram. Você deve decidir quanto crédito deseja estender e sob quais condições. Não existe uma política de crédito única para todos - sua política será baseada em circunstâncias comerciais e fluxos de caixa específicos, em padrões do setor, em condições econômicas atuais e no grau de risco.

De acordo com Anschau (2017) ao criar sua política, considere o link entre crédito e vendas. Termos de crédito fáceis pode ser uma excelente maneira de aumentar as vendas, mas também podem aumentar as perdas se os clientes deixarem de pagar. Uma política de crédito típica abordará os seguintes pontos:

1. Limites de crédito: O credor estabelecerá valores em dólares para a quantidade de crédito que deseja estender e definirá os parâmetros ou circunstâncias.
2. Termos de crédito: Necessário definir quando o pagamento será devido, seus termos também podem incluir descontos por pagamento antecipado e multas por atraso no pagamento.
3. Depósitos: O credor pode solicitar que os clientes efetivem o pagamento de uma parte do valor devido antecipadamente.

Cartões de crédito e cheques pessoais, a instituição bancária necessita de uma boa fonte de informações sobre o status de um comerciante de cartões de crédito e determinar as regras para aceitar cheques pessoais. Nesta seção descrevemos alguns aspectos necessários que devem ser considerados antes de tomar uma decisão de crédito.

Tempo de atuação em suas atividades, Período na localização atual, Dados financeiros, avaliação da capacidade de crédito com outros fornecedores e agências que preparam relatórios de crédito, informações sobre os diretores individuais da empresa e quanto eles esperam do vendedor.

Documentação, incluindo pedidos de crédito, contratos de vendas, pedidos de compra, conhecimentos de embarque, confirmações de entrega, faturas, correspondências e assim por diante. Solicitar informações sobre uma associação comercial em seu setor para obter ajuda. Parte da pesquisa deve incluir a determinação das condições da competição e a consideração delas ao determinar seus próprios requisitos.

Quadro 1 – Os pontos típicos da tomada de decisão

Fonte: Solino,2001.

Ferla (2015) afirma que o elemento frequentemente negligenciado na definição de política de crédito é o design de faturas e extratos. Ferla (2005) explica que uma fatura é um documento que descreve o que o cliente está sendo cobrado; O extrato é um documento de rastreamento que indica o status da sua conta. Um especialista em cobrança de dívidas e direitos dos credores afirma que as faturas e os extratos são claros, fáceis de ler e permitem que o cliente determine rapidamente o que está sendo cobrado, provavelmente será pago mais rapidamente. Aqui estão alguns pontos a considerar em sua fatura:

- Um número de fatura;
- Uma data da fatura;
- Um número de cliente ou outro código de identificação.

Se necessário, uma descrição completa e clara do produto ou serviço e números de item. Evite atalhos que seu cliente pode não entender. Pedido de compra do cliente, pedido de serviço ou outras informações de referência que facilitarão a identificação da fatura. Valor total devido, condições de pagamento claramente definidas e data de vencimento (e especifique quaisquer incentivos para multas por pagamentos anteriores ou multas por pagamentos em atraso).

Como você define um empréstimo? O termo é amplo e tem muitos significados diferentes no mundo financeiro. Santos (2010) explica que um empréstimo é geralmente definido como um contrato no qual o mutuário agora recebe algo valioso e concorda em pagar o credor posteriormente, geralmente com juros. Às vezes, isso

pode incluir, por exemplo, um empréstimo.

Santos (2010) acredita que crédito também se refere à capacidade de crédito ou histórico de crédito de uma pessoa ou empresa. Também se refere a um lançamento contábil que reduz ativo ou aumenta passivo e patrimônio no balanço da empresa. Como o crédito funciona na primeira e mais comum definição do termo, crédito refere-se a um contrato para a compra de um bem ou serviço com uma clara promessa de pagamento em uma data posterior. Isso é conhecido como compra a crédito. A forma mais comum de compra a crédito é o uso de cartões de crédito. As pessoas compram com cartão de crédito porque podem não ter dinheiro suficiente para fazer uma compra. Aceitar cartões de crédito pode ajudar a aumentar as vendas nas lojas ou entre empresas.

A quantidade de dinheiro que um consumidor ou empresa pode emprestar - ou sua capacidade creditícia - também é chamada de crédito. Por exemplo, alguém pode dizer: "Ele tem um ótimo empréstimo, portanto não tem medo de que o banco rejeite sua solicitação de financiamento".

Um empréstimo de serviço é um contrato entre um consumidor e um provedor de serviços, como um serviço público, telefone celular ou cabo. Em outros casos, o empréstimo refere-se a uma dedução do valor devido. Por exemplo, imagine que alguém deve R \$ 1.000 ao emissor do cartão de crédito, mas devolve uma compra na loja de R \$ 300. Ele recebe crédito em sua conta e deve apenas R \$ 700. Por fim, um empréstimo é uma entrada descrita na contabilidade para aumentar ativos ou reduzir passivos. Portanto, o empréstimo aumenta o lucro líquido na conta de ganhos e perdas da empresa e o débito reduz o lucro líquido.

Ferla e Braido (2015), segundo os autores, existem tipos de empréstimos em muitas formas diferentes de crédito. A forma mais popular é um banco ou empréstimo financeiro. Este tipo de empréstimo inclui empréstimos para automóveis, financiamento, empréstimos por assinatura e linhas de crédito. Basicamente, quando um banco concede um empréstimo a um consumidor, empresta dinheiro ao mutuário, que deve devolvê-lo no futuro.

Um empréstimo é geralmente definido como um contrato entre um credor e um devedor que promete pagar o credor posteriormente - geralmente com juros. Crédito também se refere à capacidade de crédito ou histórico de crédito de uma pessoa ou empresa. Na contabilidade, um empréstimo pode reduzir ativos ou aumentar passivos e patrimônio no balanço da empresa. Por exemplo, quando alguém utiliza

de cartão de crédito para fazer uma compra, o cartão é considerado uma forma de crédito em que o valor utilizado deverá retornar a instituição bancária mais tarde. Os fundos não são a única forma de crédito que pode ser oferecida, pode haver uma troca de bens e serviços em troca de pagamento que é outro tipo de empréstimo.

Quando os fornecedores fornecem produtos ou serviços a uma pessoa, mas não exigem pagamento até mais tarde, é uma forma de crédito. Portanto, quando um restaurante recebe um caminhão de comida de um fornecedor que não exige pagamento, um mês depois, o fornecedor oferece ao restaurante um formulário de empréstimo.

Santos (2010) afirma que a análise de crédito é um processo para determinar a capacidade de uma empresa ou pessoa de pagar suas obrigações de dívida. Em outras palavras, é um processo que determina o risco de crédito potencial ou o risco de inadimplência. Ele contém fatores qualitativos e quantitativos. A análise de crédito é usada para empresas que emitem títulos e ações, bem como para pessoas que tomam empréstimos.

A análise de crédito é um tipo de análise que um investidor ou gerente de carteira de valores realiza em empresas ou outros emissores de dívida para medir a capacidade da entidade de cumprir suas obrigações de dívida. O objetivo da análise de crédito é determinar o nível apropriado de risco de inadimplência associado ao investimento nessa entidade específica.

Os processos de análise de crédito, concessão e gerenciamento de empréstimos das instituições financeiras são vitais para a segurança e sustentabilidade dos negócios, assim, o processo decisório de crédito é a fase mais importante para se conceder crédito de forma adequada (SANTOS, 2010, p. 2.).

Ferla e Braido (2015) para avaliar a capacidade de pagamento da dívida da empresa, bancos, investidores e analistas de valores realizam a análise de crédito da empresa. É dado exemplos para serem utilizados os indicadores financeiros para possa recorrer o recurso da análise de crédito, das quais são: A análise de fluxo de caixa, análise de tendências e as previsões financeiras. Portanto, o analista pode avaliar a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações. A análise dos resultados de crédito e qualquer garantia também são usadas para calcular a capacidade de crédito da empresa. A análise de crédito é usada não apenas para prever a probabilidade de inadimplência do mutuário, mas também para avaliar o peso das perdas em caso de inadimplência.

O resultado da análise de crédito determinará qual classificação de risco atribuir ao emissor ou devedor. Por sua vez, a avaliação de risco determina se o mutuário deve conceder um empréstimo ou solicitar recursos financeiros, nesse caso o valor do empréstimo.

Anschau (2017) exemplo de uma análise de crédito: O indicador financeiro usado na análise de crédito é o índice de cobertura do serviço da dívida (DSCR). O DSCR é uma medida do nível de fluxo de caixa disponível para pagar as obrigações de dívida atuais, como pagamentos de juros, principal e arrendamento. O índice de cobertura do serviço da dívida abaixo mencionado indica um fluxo de caixa negativo.

Por exemplo, o índice de cobertura do serviço da dívida de 0,79 indica que a receita operacional líquida da empresa é suficiente para cobrir apenas 79% dos pagamentos anuais da dívida. Além dos fatores básicos usados na análise de crédito, fatores ambientais como ambiente regulatório, concorrência, impostos e globalização também podem ser usados em conjunto com o básico para refletir a capacidade do devedor de pagar dívidas a outros devedores do setor.

Santos (2010) afirma que o risco de crédito é a possibilidade de uma perda resultante de um devedor inadimplente em um empréstimo ou inadimplência de obrigações contratuais. Tradicionalmente, refere-se ao risco de o credor não receber o principal e os juros devidos, o que interrompe o fluxo de caixa e aumenta o custo de recuperação. O fluxo de caixa excedente pode ser economizado para fornecer cobertura adicional de risco de crédito.

Tradionalmente, refere-se ao risco de o credor não receber o principal e os juros devidos, o que interrompe o fluxo de caixa e aumenta o custo de recuperação. Quando um credor está enfrentando alto risco de crédito, pode ser mitigado usando uma taxa de cupom mais alta que garanta maior fluxo de caixa.

Embora não seja possível saber exatamente quem não cumprirá suas obrigações, a avaliação e o gerenciamento adequados do risco de crédito podem reduzir o peso da perda. Os pagamentos de juros pelo tomador ou emissor de uma obrigação de dívida são uma recompensa para o credor ou investidor por assumir risco de crédito. Santos (2010), quando os credores oferecem hipotecas, cartões de crédito ou outros tipos de empréstimos existe o risco de o mutuário não reembolsar o empréstimo. Da mesma forma, se uma empresa oferecer crédito a um cliente, existe o risco de o cliente não pagar as faturas. O risco de crédito também descreve o risco de o emissor do título não efetuar o pagamento sob demanda ou de a companhia de

seguros não poder pagar a reivindicação.

O risco de crédito é calculado com base na capacidade geral do devedor de pagar o empréstimo de acordo com os termos originais. Para avaliar o risco de crédito associado a um empréstimo, os credores analisam cinco: histórico de crédito, capacidade de pagamento, principal, condições de crédito e garantias relacionadas.

Hoje, milhões de portadores de cartões de crédito podem obter a mesma comodidade que só os milionários podiam se dar ao luxo de ter há um século atrás. Com um nome em uma ficha de débito e a aprovação eletrônica do Banco, a assinatura de qualquer destes titulares é tão boa quanto a do banco que o apoia. O mercado financeiro atual evoluiu para uma câmara de compensação de alta tecnologia. As instituições financeiras, então, devem definir e confinar o risco de modo que as perdas do ciclo de crédito ao consumidor sejam previsíveis, dentro de limites estabelecidos, e compatíveis com os riscos envolvidos (MENDONÇA, 2002, p.7).

Algumas empresas estabelecem departamentos que são os únicos responsáveis pela avaliação do risco de crédito de clientes atuais e potenciais. A tecnologia deu às empresas a capacidade de analisar rapidamente os dados usados para avaliar o perfil de risco do cliente. Anschau (2017), se um investidor está pensando em comprar um título, ele frequentemente verifica sua capacidade creditícia. Se tiver uma classificação baixa, o emissor tem um risco relativamente alto de inadimplência. Por outro lado, se tiver uma classificação melhor, o risco de insolvência será gradualmente reduzido. As agências de classificação de valores mobiliários avaliam constantemente o risco de crédito de milhares de emissores de títulos corporativos e municípios. Por exemplo, um investidor que evita riscos pode optar por comprar um título municipal com bom senso. Por outro lado, um investidor que busca risco pode comprar um título de segurança mais baixa em troca de um retorno potencialmente mais alto.

Segundo Anschau (2017), o objetivo final de todas as políticas de crédito é maximizar as receitas / operações da empresa e minimizar o risco gerado pela concessão de crédito. As políticas de crédito geralmente não estão prontas para uso ou prontas para uso. Embora seja verdade que o objetivo final de todas as regras de política de crédito é maximizar as receitas / atividades da sua empresa e minimizar os riscos associados à concessão de crédito - as formas de obtê-lo podem variar dependendo de vários fatores, como:

- O tamanho da empresa;
- O fluxo de caixa específico da empresa;

- A indústria da qual o negócio faz parte;
- O clima econômico geral;

Dependendo da porcentagem de vendas a crédito - existe uma forte relação entre a política de crédito mais rígida e o volume de vendas. Obviamente, quanto mais fácil é obter um empréstimo, mais clientes podem comprar e aumentar as vendas. No entanto, Ferla e Braido (2015), como vimos muito recentemente, a facilidade de obter um empréstimo pode causar mais erros nos pagamentos, porque mais clientes não cumprem suas obrigações. Obviamente, deve-se manter um equilíbrio entre condições de crédito muito restritivas e muito moderadas.

Os elementos que compõem uma política de crédito são quatro: padrão, prazo, desconto e cobrança. Os padrões de crédito são os requisitos mínimos para se conceder crédito ao cliente. A empresa que deseja estimular a venda a prazo deve fixar padrões fáceis de ser atingido, caso contrário os padrões serão mais restritos, resultando na queda das vendas a prazo e a diminuição dos devedores duvidosos (ANSCHAU, 201, p. 29).

Conforme descrito na definição acima, as regras da política de crédito especificam as condições, limites de crédito, tipo de cliente a quem o empréstimo será concedido (informações necessárias antes da concessão de um empréstimo a um novo cliente, ou seja, o relatório de crédito - número de anos úteis)? Quanto você vai comprar? etc.) e regras para lidar com pagamentos em atraso e contas em atraso.

Felizmente para o setor de saneamento básico, possuir uma boa estratégia de gerenciamento de garantias e notificações pode permitir que empresas desse setor tenham uma política de empréstimos mais branda, sem muitas perdas, como no caso de uma extensão de empréstimos.

As disposições de Santos (2010) sobre garantia mecânica (ou reivindicação de título) e os correspondentes requisitos de alerta transformam a extensão do empréstimo em dívida garantida, combinando dívida com propriedade melhorada (ou garantia de trabalho), e também torna um número maior de partes responsáveis pelo pagamento.

Como uma política de crédito confiável não é uma proposta única, ela deve ser adaptada a empresas individuais. No entanto, quando você começa a desenvolver os princípios de sua organização, vale a pena revisar e começar com um modelo abrangente de política de crédito, escrito por profissionais.

Para desenvolver “uma política de crédito que corresponda às suas metas de

negócios, é necessário examinar e entender como a extensão de crédito está relacionada à exposição financeira da sua empresa. Seguir as orientações pode não ser suficiente para entender o risco financeiro do empréstimo" - Anschau (2017).

Por exemplo, uma empresa na qual 100% do empréstimo é garantido por dívida está em uma situação completamente diferente da empresa que fornece um empréstimo não garantido. Como mencionado acima, as empresas de saneamento básico têm uma vantagem aqui. O uso de garantias mecânicas (ou títulos), de acordo com as leis de todos os estados, permite que a empresa nessa área seja um pouco menos restritiva em sua política de empréstimos, se assim o desejar.

De qualquer forma, e não importa quão restritiva ou moderada seja sua política de crédito, há certas seções que devem ser avaliadas e incluídas na política. Estes são (mas não limitados a):

- Os objetivos da concessão de crédito;
- Os termos e condições de venda e crédito;
- Seus procedimentos de cobrança.

Quais informações são necessárias antes de conceder um empréstimo a um novo cliente? Segundo Santos (2010) afirma que as regras e procedimentos para lidar com contas vencidas, como, por exemplo, criar uma política de crédito, são um esforço individual e são mais uma arte do que uma lista de regras que devem ser seguidas cegamente. Uma política de crédito eficaz é uma criatura diretamente relacionada aos objetivos da sua empresa e ao nível de risco com o qual é conveniente.

É necessário saber cuidar de eventuais créditos problemáticos e ter atuação preventiva eficaz. A identificação de causas que levam os clientes a se tornarem inadimplentes é o ponto de partida para orientar as pessoas, ajustar à estrutura e adequar as normas e políticas de crédito da empresa. Além disso, fazer o levantamento das vendas totais a prazo em atraso e compará-las com o total de vendas realizadas no período gera informações importantes para auxiliar a empresa a decidir se vale a pena continuar vendendo para clientes que sempre atrasam os pagamentos. Nesse sentido, a cobrança assume papel importante nas organizações, sendo necessário verificar as consequências do eventual não recebimento e, também, de que maneira pode ser resolvido o impasse, evitando, com isso, aborrecimentos

(FERLA, 2015, p. 51-52).

Dito isto, geralmente é recomendável desenvolver uma política de crédito por escrito. Embora uma pequena empresa possa reter a "política de crédito" na mente de apenas algumas ou mesmo uma pessoa, e muitas empresas tenham simplificado

a política de crédito definida para preto e branco, a política escrita garante que a subjetividade seja reduzida e a decisão de crédito seja simplificada. Pode levar a consistência, continuidade e ferramentas de avaliação.

Segundo Jones (2012), o cobrador de dívidas é um dos queixosos da empresa, e por boas razões. Muito poucas pessoas lidam com cobradores de dívidas. Mesmo as pessoas raras e gentis só são perseguidas porque querem dinheiro. Uma vez que a dívida está seriamente em atraso, o custo da empresa de usar o coletor de dívidas geralmente é baixo, portanto, é improvável que o coletor de dívidas esteja pronto em breve. Como consumidor, se você precisar lidar com um cobrador de dívidas, é melhor saber como ele funciona.

Cobrança é conseguir o retorno do dinheiro ou do capital investido. Para que o setor consiga trabalhar com maior agilidade, é necessário queaja integração entre o mesmo e o setor de contas a receber. Após o vencimento de um título e passado o tempo de pagamento definido na política de crédito, o setor de contas a receber deve passar os dados do cliente inadimplente ao setor de cobrança, a fim de que o setor tome as devidas providências, conforme os critérios de cobrança estabelecidos pela empresa (ANSCHAU, 2017,p.45).

A cobrança de dívidas é uma conta financeira enviada a um cobrador de dívidas de terceiros. Cobradores de dívidas são empresas que cobram dívidas que não são pagas por terceiros. Jones (2012) afirma que a empresa original em que você estabeleceu dívidas com o devedor. Depois de várias falhas de pagamento, talvez você não consiga devolver ou vender sua conta para a agência de cobrança, resultando na impossibilidade de pagamento. Em geral, é mais econômico para as empresas contratar coletores de dívidas do que continuar gastando seus próprios recursos para buscar pagamentos em atraso.

Anschau (2017) afirma que o risco de crédito é um risco de perda que pode surgir devido a uma das partes não cumprir com os termos de qualquer contrato financeiro, principalmente devido a inadimplências nos pagamentos necessários para obter um empréstimo da entidade. Credores e credores diferentes têm regras diferentes para o envio de contas para recuperação. Uma revisão do seu cartão de crédito ou contrato de empréstimo geralmente inclui algumas informações sobre a linha do tempo do credor. Muitas faturas de cartão de crédito são enviadas para uma agência de cobrança de dívidas após vários meses sem pagamento. Outros tipos de empresas podem enviar contas para agências de cobrança de dívidas após apenas um mês ou dois ou perder pagamentos.

Na prática, as empresas acompanham suas vendas e contas a receber

diariamente, e consequentemente, acompanham as contas vencidas de seus clientes. "Cobrança é o processo de obtenção do pagamento de contas vencidas". No esforço de cobrança, as empresas empregam alguns procedimentos em relação aos clientes cujas contas estejam vencidas. Há a necessidade de se planejar e estabelecer uma política de cobrança, uma vez que a cobrança é um fator muito importante do ciclo operacional e financeiro de uma empresa, e tem adquirido cada vez mais um papel relevante dentro das empresas. Quanto aos procedimentos de cobrança, mencionam que as políticas definem ações sequenciais para estes casos, como por exemplo: telefonema, carta ou *email*, acionamento do avalista ou garantidor, envio ao Cartório de Protesto e comunicação da inadimplência às Agências de Crédito, execução da dívida através de advogados (JONES, 2012, p. 2-3).

Ferla (2015) afirma que, como intermediário financeiro, o departamento de projetos financeiros do banco está exposto a riscos específicos relacionados às atividades comerciais e de crédito e ao ambiente em que atua. O principal objetivo do financiamento de projetos de gerenciamento de riscos é garantir que eles compreendam, monitorem os riscos envolvidos e a organização cumpra estritamente as políticas e procedimentos estabelecidos para lidar com essas ameaças. As empresas têm um processo estruturado de aprovação de empréstimos que inclui um procedimento abrangente e bem estabelecido de avaliação de crédito.

Segundo Anschau (2017), o *default* é o pagamento da dívida, incluindo juros ou capital de um empréstimo ou título. O padrão pode ocorrer se o mutuário não puder fazer os pagamentos no prazo, perder o pagamento ou evitar o pagamento ou parar de fazer. Indivíduos, empresas e até países podem ser reembolsados se não cumprimem suas obrigações de dívida. O risco de inadimplência geralmente é calculado com bastante antecedência pelos credores..

A inadimplência é um crédito que foi concedido com pagamento em atraso. As empresas necessitam ter maior capacidade de negociação com os inadimplentes, pois mesmos os clientes que sempre apresentaram uma boa análise de crédito, podem deixar de honrar seus compromissos. (ANSCHAU, 2017,p.53)

A dívida garantida pode ser um modelo, como uma hipoteca garantida em casa ou um empréstimo comercial garantido pelos ativos da empresa. Se o mutuário individual não pagar a hipoteca no prazo, o empréstimo poderá ser reembolsado. Da mesma forma, se uma empresa emite títulos - geralmente através de empréstimos de investidores - e é incapaz de efetuar pagamentos de cupons aos obrigacionistas, a transação não se aplica a seus títulos. A insolvência tem um impacto negativo no crédito e sua capacidade de contrair empréstimos no futuro.

Segundo Ferla e Braido (2015), quando uma pessoa singular, empresa ou país deixa de cumprir sua dívida, o credor ou investidor tem os meios para recuperar os

recursos que lhes são devidos. No entanto, esse recurso varia dependendo do tipo de segurança. Por exemplo, se o mutuário não pagar, o banco pode recuperar a casa que protege o empréstimo. Além disso, se o mutuário não pagar o empréstimo, o credor poderá recuperar o carro. Estes são exemplos de empréstimos garantidos. Para um empréstimo garantido, o credor tem uma reivindicação legal referente a esse ativo para satisfazer o empréstimo.

As empresas que estão em estado de insolvência ou que se aproximam da insolvência geralmente buscam proteção contra a falência para evitar a inadimplência total. No entanto, se a empresa falir, todos os empréstimos e valores mobiliários não serão reembolsados, porque os montantes originais da dívida raramente são pagos integralmente. Os credores com empréstimos garantidos por ativos da empresa, como edifícios, ações ou veículos, podem recuperar esses ativos em vez de serem reembolsados. Se os fundos permanecerem, os obrigacionistas da empresa receberão uma participação neles e, em seguida, mais acionista se alinharão. Em falências, às vezes é possível chegar a um acordo entre devedores e credores, no qual apenas parte da dívida é paga.

## 2.2 Tomada de decisão

De acordo com Préve (2010) a tomada de decisão é considerada uma forma de escolha diante de uma perspectiva ou ação que possibilite alternativas para resoluções administrativas. A razão de identificação e opção de um transcurso de decisão é uma intercalação baseada em valores, preferências e crenças dos tomadores de decisão. Cada processo de uma tomada de decisão fará uma última opção, pode ou não levar à ação.

Segundo o autor Lousada (2011) a tomada de decisão é o processo de fazer escolhas, determinar decisões, coletar informações e avaliar soluções alternativas. O desenvolvimento de conquista de decisão ao ser adotada, ela pode ser útil para as decisões mais criteriosas, organizar informações relevantes e definir alternativas. De acordo com Santos (2010) afirma que ao estabelecer métodos na tomada de decisão possa aumentar chance de ser escolhida uma alternativa mais satisfatória a ser aplicada.

Portanto o “tomador de decisões quer esteja motivado pela necessidade de prever ou controlar, geralmente enfrenta um complexo sistema de componentes correlacionados, como recursos, resultados ou objetivos desejados, pessoas ou grupos de pessoas ele está interessado na análise desse sistema” – Ribeiro (2003,p.64). Seguem indicadores que facilita a organização de uma tomada de decisão:

1. Determinar o objetivo;
2. Definir alvos e classificá-los de acordo com o grau de importância;
3. Ações alternativas devem ser formuladas;
4. As alternativas devem ser avaliadas para todos os objetivos;
5. Assumir as decisões é considerado uma maneira alternativa de atingir os objetivos;
6. Avaliar as possíveis consequências da decisão provisória, geralmente, existem etapas seguidas que resultam em um modelo de decisão que pode

- ser usado para determinar um plano ideal;
7. Buscar medidas decisivas e ações para evitar que consequências ruins se tornem problemas e inicie os dois sistemas novamente (análise de problemas e tomada de decisão);
  8. As etapas geralmente seguidas levarão a um modelo de decisão que pode ser usado para determinar o plano de produção ideal
  9. No caso de um conflito, a representação de papéis pode ajudar a prever as decisões a serem tomadas pelas partes envolvidas. Os objetivos devem ser classificados e colocados em ordem de importância

A tomada de decisão é de fato integrada à gestão contemporânea. Basicamente, a tomada de decisão razoável ou confiável é a principal função da gerência. Cada gerente toma centenas de decisões subconscientemente ou conscientemente, fazendo dele uma parte importante do papel do gerente. A invasão de decisão desempenha um papel prestigioso na decisão das atividades organizacionais e de gerenciamento. A tomada de decisão pode ser definida como um plano de ação selecionado seletivamente em um conjunto de planos alternativos para atingir as metas organizacionais ou de gerenciamento. O processo de tomada de decisão é uma parte contínua e indispensável do gerenciamento de qualquer organização ou atividade comercial. As tomadas de decisões adotadas nas atividades de negócios e atividades de funções organizacionais.

Resumindo, podemos dizer que, independentemente dos atores e dos modelos, os processos de tomada de decisão são em grande parte determinados pelas características e pelo contexto da organização em que ocorrem. (PRÉVE, 2010, p. 88).

A tomada de decisão constitui um dos principais valores funcionais adotados e elaborados por cada organização para garantir a otimização.

Para Préve (2010), racionalidade significa simplesmente que, quando você faz uma escolha, escolhe o que mais gosta. Isso é muito diferente do que geralmente consideramos razoável. Geralmente, quando falamos de razão, usamos isso como sábio ou razoável. Para os economistas, enquanto você estiver fazendo o que deseja no que diz respeito à sua situação, seu comportamento é racional.

Isso significa que o comportamento mais louco que se pode imaginar é razoável para os economistas. Queimar tostão é um íntegro exemplo. Definitivamente isso não é razoável, certo?

O ambiente era estável, as coisas demoravam a acontecer. A valorização da racionalidade conferia à metodologia científica um tom de respeito nunca visto antes. A ciência em geral, e a Teoria Administrativa em particular, eram consideradas isentas e neutras e ostentavam uma indiferença sistemática ao que ocorria no ambiente externo. (PRÉVE, 2010, p. 76).

A racionalidade econômica aceita que as pessoas querem o que querem não que essas preferências sejam boas ou ruins. Assim mesmo pode fazer através de quanto pareça um moral incomum estúpido. Mas a racionalidade é importante para os economistas porque permite que eles assumam que as pessoas não são apenas loucas, mas que agirão de forma relativamente previsível.

Sua primeira corrente de pensamento foi chamada de Abordagem Clássica, ou Racional, (utilizada em organizações americanas e europeias nas primeiras décadas do século XX), e nela poucos temas foram tratados de maneira tão técnica, fragmentada e unilateral como o processo decisório ou a tomada de decisão. (PRÉVE, 2010 p. 75).

Eles usam essa premissa para construir modelos ou teorias econômicas. O famoso princípio é a "lei" da licitação e da luta e o que, se algo custa mais, pessoas racionais podem querer comprar menos e vender mais. As outras duas teorias importantes baseadas na razão são a teoria da escolha racional e a razão limitada. A teoria da escolha racional não apenas trata as pessoas como pessoas estritamente racionais, mas também as trata como economicamente sobre-humanas e femininas - às vezes referidas como "economia igualitária". Os economistas que usam a teoria da escolha racional consideram o que os "homens econômicos" farão e depois acrescentam bilhões de "homens e mulheres econômicos" para criar modelos ou histórias simplificadas sobre como a economia funciona.

A limitação da racionalidade descreve o processo de tomada de decisões utilizado na contratação da maioria dos novos funcionários. Após identificar a necessidade de um novo funcionário, os executivos tentam ajustar as exigências do cargo à qualificação dos candidatos. Depois, eles entrevistam um número limitado de candidatos e escolhem aquele que acreditam ser o que oferecerá um nível aceitável de desempenho [...] O processo de tomada de decisões racionais pressupõe que levantemos informações objetivamente. Mas isso não acontece. Nós levantamos as informações seletivamente. O viés de confirmação representa um tipo específico de percepção seletiva. Buscamos informações que corroborrem nossas escolhas anteriores e desprezamos aquelas que as contestam (ROBBINS, 2005, p. 116).

A teoria da racionalidade limitada acredita que as pessoas são racionais, mas é limitada pelo número de informações. A racionalidade limitada nos permite entender mais verdadeiramente a maneira como os seres humanos se comportam, concentrando-se na maneira como não agimos (ou não podemos) agir como homens

econômicos. Isso torna a teoria mais realista, mas também torna mais difícil criar modelos econômicos simples de coisas importantes na economia.

Para Moritz (2015) a análise de decisão é um método sistemático, quantitativo e visual para resolver e avaliar as escolhas importantes que as empresas às vezes enfrentam.

A análise do processo decisório é algo complexo, envolvendo experiência anterior, conhecimento sobre o que está sendo decidido, método para tomar decisão e uso de instrumentos e técnicas que auxiliem o administrador. Ao se tomar uma decisão, escolhendo entre alternativas, haverá um impacto sobre o objetivo que se pretende atingir. Ao se tratar dos objetivos da administração financeira, a decisão de usar uma matéria-prima de baixa qualidade com o objetivo de maximizar o lucro poderá levar os clientes a reagirem e, em longo prazo, a empresa perder mercado. No entanto, há objetivos concorrentes entre si, pois poderá não ser possível maximizar as vendas e minimizar os incobráveis. (SANTADE ; BIEMBENGUT, 2012 p. 46).

Grandes e pequenas empresas usam essa ideia ao tomar vários tipos de decisões (incluindo gerenciamento, operações, *marketing*, investimento de capital ou opções estratégicas).

O estudo sobre o processo decisório organizacional tem sido objeto de investigação de diversos teóricos e gestores, pelo menos nos últimos 50 anos. A importância das reflexões sobre essa temática é indiscutível para a sociedade contemporânea, uma vez que as organizações necessitam, cada vez mais, de decisões acertadas, em um espaço de tempo mais reduzido. O uso de modelos de tomada de decisão permite aos gestores compreender a estrutura organizacional e as relações complexas inerentes aos processos desenvolvidos nesse âmbito. Portanto, há a crescente relevância no que tange à investigar e construir modelos, que proporcionem uma melhor aplicabilidade de métodos e técnicas no processo de tomada de decisão organizacional, cuja base é a informação, visto que se constitui em recurso fundamental para o referido processo. (LOUSADA, 2011,p. 148).

Equilibrar métodos orientados a dados e de tomada de decisão intuitivos é uma proposta difícil. Gerentes e executivos podem ser céticos em confiar em dados contra-intuitivos ao tomar decisões ou sentir que sua experiência e conhecimento são degradados ou completamente ignorados.

Defini ‘decisão’ como “escolha de um curso de ação determinado entre vários cursos de ação alternativos. Entende-se que o curso de ação eleito pode compreender uma configuração de vários cursos de ação”. [...] objetiva em várias definições básicas o processo decisório dizendo que quando surge um problema deve haver uma brecha entre uma situação atual ou projetada e um objetivo. O autor conota essa ‘situação projetada’ como aquela que pode chegar a ocorrer, independente do objetivo. (LAZZATI, 1997,p.5-6).

Portanto, eles podem se amotinar à chegada de ferramentas analíticas e no desenvolvimento de prisão de decisão.

Os processos de tomadas de decisão são constantes no dia a dia organizacional e a todo o momento as pessoas estão sendo colocadas em uma situação em que é necessário analisar, investigar, optar e agir frente às poucas ou às muitas opções que lhes são fornecidas para decidir. (PRÉVE,2010, p. 76).

De acordo com Prevé (2010) a integração de todos com as decisões de negócios também pode ser um desafio, especialmente se o processo de tomada de decisão for opaco e as decisões não puderem ser explicadas bem aos departamentos afetados da organização. Além da estratégia de gerenciamento de mudanças quão trata do embate das decisões nas operações de negócios, isso também requer um plano de comunicação interna para as decisões.

Para Santande;Biembengut (2012) a tomada de decisão é o processo de escolher a melhor solução entre diferentes opções. Nascente de decisão é um formato da queal a sua realização é de ajeitar escolhas de opções em departamentos e organizações. A invasão de decisão é definida aproximadamente a citar uma vantagem escolha. E antes de tomar uma decisão, todas as alternativas contêm vantagens e desvantagens que devem serem avaliadas, portanto auxiliando a preservar a melhor decisão. E por fim, essa também é uma das funções importantes do gerenciamento.

Por esse caminho, podemos dizer que uma organização tem suas dimensões complexas suportadas por processos, mas também podem ser definidas e informadas em fluxos, os quais permitem uma leitura técnica de funcionalidade e de comunicação. Sendo assim, toda a organização pode ser visualizada por meio dessa leitura se seus processos estiverem devidamente representados em fluxos, instrumento importante para a identificação de valores que se estendem por todas as tarefas, as atividades e os processos, que vão contribuir para a tomada de decisão. (PRÉVE, 2010,p. 26).

Segundo Prevé (2010) a tomada de decisão é definida como a seleção de um curso de ação preferido entre duas ou mais alternativas.

1. Implementação de funções de gerenciamento: Sem tomada de decisão, diferentes funções de gerenciamento não podem ser executadas, como planejamento, organização, liderança, controle e equipe. Em outras palavras, quando um funcionário faz isso, altiloquentes trabalha junto à função de decisão. Portanto, pode-se lembrar como a captura de decisão é um dado respeitável com a realização da

função gerencial;

2. Aderir à tomada de decisão: tome decisões em todas as atividades de gerenciamento e todas as funções da organização. Obrigação homem cheio assentar a humanidade os funcionários. Etc decisão, nenhuma função pode tornar-se alcançada. Portanto, é universal;
3. Esmerar o satisfação do gerenciamento: as decisões podem estimar o desempenho do gerenciamento. Quando a decisão está correta, pode-se entender que o gerente é qualificado, capaz e eficiente. Se a decisão estiver errada, pode ser entendido que o gerente é desqualificado. Portanto, a tomada de decisão avalia a desvinculação da superintendência;
4. Útil em planos e políticas: qualquer política ou plano é feito através da tomada de decisões. Sem tomada de decisão, nenhum plano ou política será implementado. No processo de elaboração de um plano, muitas escolhas devem ser feitas para a tomada de decisões apropriadas. Portanto, a invasão de decisão é um processo essencial e útil em o planejamento;
5. Escolhendo a prêmio escolha: A invasão de decisão é o recurso de escolher. Toda organização deve fazer isso porque há muitas opções. Portanto, a ocupação de decisão é uma técnica reputada e útil a fim de o planejamento;
5. Escolhendo a com mais cuidado escolha: A prisão de decisão é o recurso de determinar a sumo escolha. Toda organização deve ter várias opções para que haja uma tomada de decisão. Portanto, o tomador de decisão avalia as várias vantagens e desvantagens de todo alternativa e seleciona a melhor alternativa;
6. Sucesso; operações comerciais: todos os indivíduos, departamentos e organizações podem tomar decisões. Neste mundo ferozmente competitivo, depois de tomar decisões corretas e apropriadas, as organizações existirão. Portanto, a decisão correta pode ajudar o bom funcionamento dos negócios.

Se não houver outra função de gerenciamento, como planejamento, organização, liderança, controle e pessoal, ela não poderá ser executada porque essa decisão da função de gerenciamento é muito importante.

Durante todo o processo decisório nas quatro etapas, identificaram-se os riscos e as incertezas, que jamais podem ser esquecidas ou descartadas no momento de avaliação. Muitas vezes, acredita-se que o que emerge na decisão deve ser lembrado. No entanto, as incertezas possíveis e os riscos potenciais dão caminhos para reexaminar sua decisão para, assim, elaborar planos mais afinados e detalhados a fim de lidar melhor com riscos e incertezas que podem advir no sistema organizacional. Vale salientar, nesse

momento, que uma decisão pode ser tomada como a melhor pelo administrador, mas os subordinados, no organograma empresarial, não estarem preparados para realizá-la de maneira eficaz. (SANTADE; BIEMBENGUT, 2012,p. 54).

Para Santande e Biembengut (2012) afirma ter certeza, não há dúvida sobre o resultado do incidente. Mas a incerteza é quando incerto se o resultado desejado pode ser obtido, o desvio potencial no resultado é chamado de risco.

Ressalta-se, nesse contexto, que os administradores ao tomarem decisões enfrentam e pesam diferentes alternativas, que envolvem acontecimentos futuros de difícil previsão no processo decisório. Tais procedimentos vão das certezas às incertezas e vice-versa. Por um tempo previsto, as condições de certeza dão-lhes certo grau de controle. Nesse sentido, o papel do administrador torna-se significativo no como transita entre as situações programadas e não programadas por situações em turbulências. O controle do administrador torna-se grande quando se aproxima e/ou chega à certeza. E o contrário acontece quando da incerteza à turbulência leva-o ao controle bastante pequeno (SANTADE;BIEMBENGUT,2012, p. 51-52).

A incerteza é um fenômeno de percepção que afeta diferentes pessoas em diferentes graus. Pode ser representado por uma linha reta chamada continuum. Esse continuum pode ser dividido em vários graus de incerteza.

Nem sempre conseguimos as informações necessárias e, nesse cenário, comumente o processo decisório envolve três situações. São elas: a certeza, o risco e a incerteza. Uma das tarefas mais desafiadoras para quem vai tomar uma decisão é a análise das alternativas e seus desdobramentos nas organizações. Essa análise é realizada sob diversas condições, entre as quais as incertezas dos resultados e o risco que a organização pode estar correndo caso a escolha não seja acertada. (PRÉVE,2010,p. 93).

E ressalta com outra afirmação Prevé (2010):

A incerteza, situação que, muitas vezes, configura-se por não existirem informações suficientes e claras para os tomadores de decisão, inviabiliza a clareza das alternativas ou os seus riscos, tornando-se a condição mais difícil para operacionalizar a decisão. Contrariamente, quando sabemos qual o problema e temos em mãos o número de informações fundamentais e, portanto, possíveis de serem examinadas, as alternativas concebidas são mais precisas, proporcionando ao decisar maiores chances de acertar na escolha ou nas escolhas. (PRÉVE,2010,p. 94).

Dividido em 3 níveis segundo Santande e Biembengut (2012):

- Nível 0 (certeza) – É o nível nascente que há incerteza pois é um caso destoante. Conjunto quem pertencem às leis da natureza, dado que as leis da

física e as leis da química se enquadram nessa categoria.

- Nível 1 (probabilidade objetiva) – É o nível que tem a menor incerteza do evento. Os eventos que ocorrem nesse nível são classificados de acordo com a probabilidade de ocorrência. Introduzir exemplo existe o sucedido de um sorteio haver dois resultados, positivos ou negativos, e a probabilidade de cada resultado ser 0,5.
- Nível 2 (Probabilidade subjetiva) - Nesse nível, o projeto de indeterminação aumenta. Os resultados dos festivais nesse nível são conhecidos, imperfeição é difícil imputar princípios de verossimilhança a esses resultados. A verossimilhança é devida a pessoas, situações ou versões. Portanto, assim mesmo é chamado de possibilidade subjetiva.
- Nível 3 (incerteza completa) - Neste nível que acontece o mais alto grau de incerteza. Os resultados das etapas nesse nível são difíceis para ter uma prévia, portanto, a verosimilhança de ocorrência é desconhecida.

No nível zero, o risco de incerteza é zero, enquanto no lado direito, o risco de incerteza é de 100%. Portanto, nesse caso, risco é definido como exposição à incerteza.

[...] Modelos de processo decisório, sintetizou os principais mecanismos (instrumentos) que orientam a tomada de decisão, revisando os modelos apresentados por autores como Simon, Kepner e Tregoe, Guilford e Mintzberg e, até mesmo, os modelos militares, sugerindo um modelo genérico composto de quatro etapas. (PRÉVE,2010,p. 81).

Para Lousada (2011) os modelos de tomada de decisão também podem ser usados para evitar esses vários desafios, criando um processo estruturado e transparente. O que é um modelo de tomada de decisão? Um modelo de tomada de decisão é um sistema ou processo que os indivíduos podem seguir ou imitar para garantir que façam a melhor escolha entre várias opções. Um modelo facilita o processo de tomada de decisão, fornecendo diretrizes para ajudar as empresas a chegar a uma conclusão benéfica.

Além dos modelos apresentados que resumem ideias e concepções de diferentes autores, outros estudiosos também sugerem modelos específicos de tomada de decisão. Por exemplo, ao analisar as universidades, sugere que essas organizações têm um sistema de decisões em que os elementos participam optando e decidindo sobre alternativas mais ou menos racionais, uma vez que a administração de uma universidade envolve decisões sobre seus objetivos básicos e sua missão. Para ele, nessas instituições, o processo decisório deve ser analisado sob a ótica dos modelos burocrático,

comportamentalista, ou colegiado, e normativo de tomada de decisão. (VAL,1991,p 10).

Os modelos de decisão também tornam o processo de tomada de decisão visível e facilmente comunicável a todos os envolvidos, incluindo todos os gerentes, partes interessadas e funcionários. Eles podem ser usados para uma ampla variedade de finalidades em departamentos, empresas e indústrias, mas são especialmente úteis na seleção de fornecedores de software ou novas ferramentas, na escolha de novos cursos de ação ou na implementação de mudanças que afetam grandes quantidades de pessoas.

O modelo racional torna-se uma opção mais acertada e útil para as decisões não programadas e para auxiliar os administradores a ultrapassarem um raciocínio a priori, que este mesmo passa a ser uma solução lógica e/ou correta aos procedimentos decisórios. (SANTADE ;BIEMBENGUT, 2012, p. 53).

De acordo com Santande e Biembengut (2012) os tipos comuns de modelos de tomada de decisão incluem:

Modelos Racionais. Modelos de decisão diversificados são racional isso é lógico e sequencial, com ênfase na listagem de tantas medidas alternativas quanto possível. Depois que todas as opções são definidas, elas podem ser avaliadas para determinar quais opções. Esses modelos geralmente incluem prós e contras de cada escolha, com as opções listadas na ordem de sua importância. Um modelo racional de tomada de decisão geralmente inclui as seguintes etapas:

- Identifique o problema ou a oportunidade.
- Estabelecer e pesar critérios de decisão.
- Colete e organize todas as informações relacionadas.
- Analise a situação.
- Desenvolva uma variedade de opções.
- Avalie todas as opções e atribua um valor a cada uma.
- Decida qual opção é a melhor.
- Programe a decisão.
- Avalie a decisão.

Modelos intuitivos, esses modelos de tomada de decisão se concentram em não haver lógica ou razão real para o processo de tomada de decisão. Em vez disso,

o processo é determinado pelo conhecimento interno ou intuição sobre qual é a opção certa. No entanto, modelos intuitivos não se baseiam apenas em sentimentos. Eles também se concentram no reconhecimento de padrões, reconhecimento de similaridade e validade ou destaque da opção.

Modelos preparados para reconhecimento, esses modelos são uma combinação de tomada de decisão racional e intuitiva. Seu elemento definidor é que o tomador de decisão considera apenas uma opção em vez de pesar todas elas.

O processo de tomada de decisão baseado no reconhecimento envolve: Identificando o problema, incluindo todas as suas características, sugestões de problemas, expectativas e objetivos de negócios. Pensando no plano e realizando uma simulação mental para ver se funciona e que modificações podem ser necessárias. Se o plano parece satisfatório, a decisão final é tomada e o plano é implementado.

No modo processual, quando os objetivos são claros, mas os métodos e as técnicas para atingí-los são incertos, a necessidade de tomar uma decisão dá início a um processo marcado por muitas interrupções e repetições. Apesar disso, o processo revela uma linha geral de desenvolvimento, cujo início se dá com o reconhecimento e o diagnóstico do problema, prossegue com a análise das alternativas, por meio de buscas de soluções prontas ou da criação de soluções customizadas, e termina com a avaliação e seleção de uma alternativa que deve ser autorizada ou aprovada (CHOO, 2003, p. 367-368).

Nos modelos preparados para reconhecimento, cursos de ação alternativos são considerados apenas se o plano original não produzir os resultados pretendidos. O sucesso é taxativo a este modelo interligado à seguinte conhecimento e experiência de um indivíduo.

Modelos criativos, nesse modelo de tomada de decisão, os usuários coletam informações e insights sobre o problema e criam algumas ideias iniciais para soluções. Consequentemente, o tomador de decisão inicia a etapa de incubação em que não pensa ativamente nas opções. Em vez disso, eles permitem que seu inconsciente assuma o processo e, eventualmente, o leva a uma realização e resposta que eles podem testar e finalizar.

## 2.3 Papel do gestor da informação

Segundo Rodrigues (2014) a gestão da informação tem como desempenho de recolher, armazenamento, arquivamento de documentos e resolução de problemas

administrativos. Os gerentes de sistemas de informação auxiliam na construção de planos de negócios, supervisionando a segurança da rede e dirigindo as operações da *Internet*. Depois de consultar a empresa sobre o que ela deseja alcançar e qual é seu objetivo final no uso de tecnologia, os gerentes de sistemas de informação coordenam os esforços de outros especialistas em computação, como analistas de sistemas, programadores de computador e especialistas de suporte, para ajudar a cumprir as metas do negócio. Os deveres específicos dos gerentes diferem entre os diferentes tipos de gerentes: Os diretores de tecnologia, por exemplo, muitas vezes procuram novos produtos e desenvolvimentos em tecnologia da informação para manter suas organizações relevantes e atualizadas. Já os diretores de sistemas de informação gerencial atuam na manutenção da segurança das informações do negócio e no atendimento ao *help desk*, onde os funcionários podem ligar para tratar de questões técnicas. Os gerentes de projeto supervisionam o desenvolvimento de requisitos, orçamentos e cronogramas dos projetos de tecnologia da empresa. Eles também são responsáveis por atualizar a segurança da informação das empresas quando tais ações forem necessárias.

De acordo com Cruz (2017) a informação como as conheceu hoje, inclue informações eletrônicas e físicas. A estrutura organizacional deve ser capaz de gerenciar essas informações em todo o ciclo de vida das informações, independentemente da fonte ou formato (dados, documentos em papel, documentos eletrônicos, áudio, vídeo, etc.) para entrega por meio de vários canais que podem incluir telefones celulares e interfaces da *web*.

De acordo com Rodrigues (2014) gerenciamento de informações é a coleta e gerenciamento de informações de uma ou mais fontes e a distribuição dessas informações para um ou mais públicos. Isso às vezes envolve aqueles que têm interesse ou direito a essas informações. Gestão significa a organização e controle sobre a estrutura, processamento e entrega de informações.

O gerenciamento de informações é uma responsabilidade corporativa que precisa ser tratada e seguida desde os níveis gerenciais mais altos até o funcionário da linha de frente. As organizações devem ser responsabilizadas e devem responsabilizar seus funcionários pela captura, gerenciamento, armazenamento, compartilhamento, preservação e entrega de informações de maneira adequada e responsável. Parte dessa responsabilidade está em treinar a organização para se familiarizar com as políticas, processos, tecnologias e melhores práticas em gestão

da informação.

De acordo com Rodrigues (2014) explica que as funções típicas de um gestor da informação podem incluir:

- Coordenar atividades de gestão de informações entre agências em todos os níveis e facilitar a criação de relações entre agências e oportunidades de cooperação em nível de país dentro da região;
- Trabalhar em estreita colaboração com as outras equipes de outros setores para garantir a consistência e interoperabilidade entre os dados de registro e outros conjuntos de dados operacionais, e consistência entre o registro regional e as estratégias de gerenciamento de informações, bem como nos relatórios estatísticos da população;
- Identificar novas informações e requisitos de dados para apoiar as operações e parceiros na região e apoiar os escritórios na coleta e compartilhamento dessas informações e dados;
- Auxiliar na implementação de políticas de gerenciamento de informações padronizadas, sistemas de dados e produtos de informação nos escritórios dentro da operação, incluindo conjuntos de dados operacionais comuns e conjuntos de dados operacionais fundamentais;
- Fornecer apoio de Gestão de Informação para avaliações de necessidades para todos os setores e fornecer apoio de Gestão de Informação para avaliações de necessidades;
- Fornecer serviços de gerenciamento de informações para apoiar as atividades de gerenciamento de dados populacionais, incluindo estimativa de população, fluxos de informações de sistemas estabelecidos, rastreamento de movimento, estabelecimento de padrões / promoção e disseminação.

É de suma importância que o gestor da informação inclua na sua atribuição ocupacional, conhecimentos relacionados à tomada de decisão de crédito, pois requer ter uma abordagem integrada às diferentes fases do ciclo de vida do crédito, devidamente desenhada de acordo com os dados dos modelos de risco. Segundo Rodrigues (2014) finaliza ao afirmar que o gestor da informação oferece técnicas abrangentes para tomada de decisão de crédito que integra análise de risco, análise de portfólio, gestão de dados e ferramentas de relatórios. A utilização holística destes instrumentos permite uma gestão rápida e eficaz dos processos de crédito, em consonância com as estratégias de gestão de capital e otimização da carteira de

crédito e diminuição de inadimplentes de uma empresa.

### **3. METODOLOGIA**

Usando de uma metodologia qualitativa, em uma linha de pesquisa bibliográfica, permitirá selecionar informações através de levantamentos de dados teóricos, como livros e artigos científicos encontrados em *websites* acadêmicos e com estratégia de estudo de caso único (Empresa pública de água e saneamento do Nordeste) e descritiva exploratória.

Embásaram este estudo destacando a priori os teóricos tidos especialistas ao assunto: Anschau (2017), Ferla & Braido (2015), Jones & Freitas (2012) Lousada (2011), Mendonça (2002), Préve(2010), Santos (2010) e adição de outros autores cuja as pesquisas são respectivamente atuais na área da pesquisa, sendo oriundos nacionais.

A abordagem é qualitativa juntamente com o percursor teórico Cruz (2017), sendo de caráter documental, pois o levantamento bibliográfico é uma das melhores formas de iniciar um estudo, buscando semelhanças e diferenças entre os artigos encontrados nas referências. A compilação eletrônica de informações é um grande avanço para os pesquisadores, pois democratiza o acesso e fornece atualizações frequentes. O objetivo geral de uma revisão de literatura é reunir conhecimento sobre um tópico, auxiliando, assim, a estabelecer as bases para um estudo significativo sobre a gestão da informação. Essa tarefa é crucial para os pesquisadores. A descritiva exploratória incentiva aos pesquisadores a usarem seus instintos para encontrar pistas e se aventurar em novos territórios em busca de informações. A flexibilidade é importante na pesquisa exploratória e está fadada a resultar em novas ideias, revelações e percepções.

### **3.1 Análise de dados**

A análise de dados é um processo de inspeção, transformação e modelagem de dados com o objetivo de descobrir informações úteis, informar conclusões e apoiar a tomada de decisões.

A técnica utilizada para coletar os dados foi através de uma pesquisa documental e bibliográfica, contando com uma experiência do pesquisador participante e o objeto de estudo que é uma Empresa pública de água e saneamento do nordeste. O objeto de estudo é dado através de uma das experiências profissionais de um dos pesquisadores e leitura de fontes sobre o assunto. Primeiramente foi utilizada a experiência desta empresa de saneamento básico através de um dos pesquisadores desta pesquisa. Da qual analisou como é feito a tomada de decisão e a cobrança de usuários inadimplentes. Após disto foi preciso de um levantamento de argumentos teóricos acerca do assunto de estudo para que pudesse organizar o trabalho monográfico.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 4.1 A empresa de saneamento básico

A EMPRESA PÚBLICA DE ÁGUA E SANEAMENTO DO NORDESTE é uma empresa de economia mista fundada em 1971 e atualmente é responsável pelo abastecimento de água e pela coleta e tratamento de esgoto 173 dos 185 municípios pernambucanos, incluindo o Arquipélago de Fernando de Noronha Estado de Pernambuco. Seu principal acionista é o governo do Estado de Pernambuco, que controla a gestão da companhia. A empresa pública de água e saneamento do nordeste tem como missão em trazer saneamento para a população desta região. Organizada com diversos setores, das quais são: Administração Superior (Assembleia Geral; Conselho de Administração; e Presidência); 7 Diretorias (Diretoria Regional Interior; Metropolitana; Técnica e de Engenharia; Meio Ambiente; Novos negócios; Mercado e Atendimento; e Gestão Corporativa) e organizado por mais estes setores - Gerência de Cobrança; Gerência de Atendimento; Gerência de Faturamento; Gerência de Sistemas Corporativos e Gerência de Estratégia Cormecial.

Fornecendo acesso ao saneamento seja a sua prática padrão e frequentemente um requisito legal para muitas das organizações em muitos contextos, há uma necessidade clara de melhorar o saneamento básico em muitas partes do mundo. A sua missão é de prestar, de forma sustentável, serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, atendendo às necessidades dos clientes. E a sua visão é ser referência nacional na qualidade da prestação de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, com foco na satisfação

do cliente. Os seus serviços são destinados a distribuição de água potável, coleta e tratamento de esgoto, drenagem urbana e coleta de resíduos sólidos. Garantir que a empresa forneça acesso ao saneamento para toda a população e aos seus funcionários nas operações essenciais e ao longo da cadeia de abastecimento é considerada importante para toda a sociedade.

O saneamento desta empresa tem em sua estrutura organizado por: Departamentos jurídicos, administrativos e operacionais implicando a garantir que os funcionários tenham acesso a instalações adequadas, bem como garantir que eles tenham intervalos adequados para fazer uso dessas instalações. Isso se alinha fortemente com a iniciativa no local de trabalho, em que as empresas se comprometem a programar o acesso à água potável, saneamento e higiene em o local de trabalho em um nível adequado de padrão para todos os funcionários em todas as instalações sob seu controle. "Instalações separadas para homens e mulheres devem ser acessíveis a todo o pessoal".

Além disso, a empresa também é responsável pelos fornecedores e prestadores de serviços essenciais em sua cadeia de valor. Especialmente quando está localizada em áreas mais pobres, a empresa incentiva seus fornecedores a melhorar o saneamento básico nestas regiões. A empresa pode incentivar esses resultados de várias maneiras, desde o fornecimento de recursos e kits de ferramentas que aumentem a conscientização e promovam o monitoramento até a instituição de padrões de aquisição que exijam que seus fornecedores cumpram os padrões de saneamento.

#### **4.2 Políticas de crédito e recuperação de inadimplentes**

A empresa de Saneamento básico visa estabelecer sistemas de pagamento que maximizem a cobrança de tarifas de água e saneamento e, assim, a viabilidade e sustentabilidade dos serviços em comunidades urbanas de baixa renda. Dentro dos setores Gerência de Cobrança; Gerência de Atendimento; Gerência de Faturamento é realizada a introdução de um sistema de gestão do pré-pagamento de água a resposta foi ainda melhor, pela possibilidade de orçamentar o consumo e saber quais as quantidades consumidas e quais os créditos disponíveis.

Então as suas ações para tomada de decisão a usuários inadimplentes,

seguem certos protocolos:

- Fornece informações precisas sobre o consumo (por exemplo, por meio de medição aprimorada) e uma discriminação das cobranças;
- Introduzir encargos / tarifas volumétricos e garantir que a tarifa progressiva ou outros regimes que tenham objetivos sociais alcancem as metas pretendidas e levem em considerações possíveis impactos negativos sobre os serviços comunitários, unidades multifamiliares, vendas domésticas, etc;
- Introduzir faturamento frequente e oportuno ou sistemas de caixa para acomodar consumidores de baixa renda e provedores de serviços informais que podem ter renda irregular.

Devem ser introduzidos sistemas de pré-pagamento para melhorar a arrecadação de receitas e resolver questões de segurança para conexões residenciais onde não há registro da prefeitura. Planos de parcelamento ajudarão com contas grandes.

O site da própria instituição de saneamento, aonde pode ser emitido as faturas em aberto reduzem a inconveniência e aumentam a segurança para consumidores e provedores de serviços informais. Por exemplo: De acordo com o ano fiscal, o departamento inicia à cobrança através da entrega das faturas aos clientes adimplentes e inadimplentes. O Departamento de Abastecimento de Água e Saneamento tem que arrecadar certa taxa dos consumidores que não pagaram as contas de abastecimento de água e esgoto na cidade.

Os próprios serviços públicos sofrem com a consequente perda de renda e baixa viabilidade de serviços para áreas de baixa renda. A falta de seguro contra infratores, que podem não ter direito à propriedade, desencoraja uma política de conexão da casa e aumenta ainda mais o risco para a empresa.

Na maioria dos casos, esses problemas são causados por um sistema de pagamento inadequado. Taxas de cobrança aprimoradas e disposição para pagar podem ser alcançadas por abordagens mais flexíveis e inovadoras dos sistemas de pagamento. Esta empresa de Saneamento Básico opera comercialmente de acordo com a política do governo de todas as empresas estatutárias. Seu desempenho é medido pela quantia de lucro que declara no final do ano. No entanto, para ajudar os clientes de baixa renda, foram feitas conexões em uma área periurbana com base em um formato social. Infelizmente, a maioria deles pode interromper os

pagamentos. A companhia tem 50% de inadimplentes, e consegue recuperar apenas 30%. Os setores de cobranças enviam cartas e funcionários para a residência para cobrar aos inadimplentes, porém os perfis mais difíceis são aqueles que se encontram desempregados ou possuem emprego informais, portando uma rede familiar extensa todos lotados em áreas muito oprimidas da sociedade. O único sistema é utilizado é do “cortar” a água e o saneamento daquele cliente pelos fiscais.

#### 4.3 Tomada de decisão na recuperação de inadimplentes

Diante da nossa pesquisa sobre a política de crédito e a tomada de decisão cor-relacionamos com uma empresa de Saneamento Básico. De fato, uma empresa de Saneamento tem a ideia que inclua o fornecimento de produtos e serviços associados à coleta, transporte, tratamento, reciclagem e disposição segura de resíduos humanos, águas residuais, águas pluviais e lixo para os negócios de saneamento. Ela é uma empresa estatal responsável pelo tratamento e distribuição da água na maioria das cidades. Para o planejamento e gerenciamento, a empresa possui um Distrito Administrativo para cada uma das cinco regiões do estado.

Os autores desta análise conduziram uma avaliação dos recursos de suporte existentes, incluindo livros, manuais e sites. Além disso, realizamos uma avaliação aprofundada dos recursos de suporte que mais se assemelhavam às ferramentas de tomada de decisão neste tipo de empresa selecionada. Essa análise indicou que os recursos de suporte existentes para clientes inadimplentes atendem adequadamente a uma empresa de Saneamento Básico. Os mais ausentes entre os recursos avaliados foram: uma interface de usuário eficaz; consideração de implicações sociais; especificidade regional; informações sobre custos e financiamento etc

Conhecendo um pouco a empresa de Saneamento Básico, ela é organizada por diversos setores, como: O operacional é ocupado pelo conjunto de salas designadas para gerenciamento e planejamento dos sistemas de suprimento, e inclui as seguintes atividades:

- Planejamento de negócios: o planejamento de negócios inclui informações sobre vendas e *marketing*, produção de produtos e serviços (cálculo de custos, infraestrutura e equipamentos), gerenciamento do plano de negócios e financeiro;

- Financiamento: trata-se de gerar fundos próprios e solicitar fundos de empréstimos de familiares, amigos e bancos;
- Procedimentos administrativos: A parte jurídica dos negócios, a contratação de pessoal e a tributação;
- Infraestrutura: Os contratos sobre o aluguel de instalações ou o aluguel de equipamentos, a organização de instalações de eletricidade e transporte;
- Desenvolvimento de produtos e serviços: trata-se de desenvolver gamas de produtos, embalagens e preços e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços;
- Gerenciamento de negócios: A contabilidade, gerenciamento de recursos humanos, capacitação dos funcionários e do proprietário, gerenciamento de estoque e gerenciamento de serviços;
- *Marketing*: O *marketing* de saneamento refere-se a esforços de marketing social que afetam uma mudança comportamental nos níveis individual e familiar. Também garante a conscientização das pessoas sobre os benefícios de produtos e serviços de saneamento. Consequentemente, isso estimula a demanda e garante que as pessoas possam obter o que desejam a um preço que está disposto a pagar.

Emergindo dessa análise, há uma imagem mais clara das características necessárias de uma ferramenta eficaz de suporte à tomada de decisão. A ferramenta ideal incluiria todos os elementos necessários para programar um projeto de água, saneamento e higiene; servir vários idiomas; ser desenvolvido em formato web e impresso; e inclua histórias de sucesso. A ferramenta seria complementada por um sistema abrangente e contínuo de disseminação e apoio, incluindo workshops regionais; equipes de suporte técnico de plantão; e suporte de longo prazo para especialistas locais, incluindo financiamento, comunidade e suporte técnico. Uma ferramenta de suporte à tomada de decisão que inclua esses elementos, particularmente o sistema de suporte crítico, seria capaz de garantir a seleção e o sucesso de soluções apropriadas. É claro que o desenvolvimento dessa ferramenta ideal de apoio à tomada de decisões será um desafio significativo e exigirá o esforço conjunto de várias partes interessadas.

Assim, os sistemas de pagamento tendem a ser inflexíveis e insensíveis às

necessidades dos clientes, e a melhor opção nem sempre pode ser o nível de serviço mais óbvio ou mais alto. Em relação aos clientes inadimplentes, a empresa de Saneamento básico seguem alguns planos estratégicos, como:

A empresa deve fazer um plano: Não é fácil envolver-se com clientes padrão. É um processo demorado e longo, focado em recuperar e reconstruir a confiança, enquanto sua empresa procura uma solução que funcione para ambas as partes. Portanto, projete um processo que envolva alcançar seus clientes por meio de vários canais (por exemplo, telefone, email, texto) por várias semanas, de maneira persistente e não excessivamente invasiva. Fique longe de campanhas de discagem automatizadas agressivas ou várias tentativas de contato por dia. Embora essas ações possam fazer com que você seja pago com um pouco mais de frequência (embora na maioria das vezes não o sejam), o risco para a sua marca é muito alto. Atenha-se ao plano. Os clientes não responderão perfeitamente às suas tentativas de entrar em contato. Enquanto alguns podem apreciar sua abordagem mais gentil e gentil e tentar trabalhar com você, outros serão evasivos, assustados, irritados e até abusivos. Quando o último acontecer, especialmente em uma ligação, a tentação de "voltar" ao cliente será forte - e totalmente errada. Seguir um processo pré-elaborado e pré-escrito é a chave para o sucesso e a melhoria.

A empresa deve se conectar com o cliente: Encontrar qualquer conexão humana é uma arte, mas otimizar um processo de coleta é uma ciência. Escreva as melhores mensagens possíveis, configure um processo que faça sentido e colete dados sobre o que funciona e o que não otimiza constantemente. A empresa pode alterar o horário, a frequência, o canal e o conteúdo de suas tentativas de divulgação, bem como as modalidades de pagamento que pode oferece. Encontrar o que funciona para os negócios e clientes consome muitos dados e requer trabalho.

A empresa deve procurar ajuda profissional: Às vezes, os clientes simplesmente não estão dispostos a conversar ou os membros de sua equipe interna estão à disposição para aperfeiçoar o processo. Embora as táticas de coleta da "velha escola" sejam mais prejudiciais do que úteis, uma nova onda de serviços digitais, primeiro orientados a dados, está disponível para aumentar e muitas vezes assumir o controle do processo, quando você não estiver mais interessado em executá-lo internamente. Os serviços a serem considerados incluem para coleções de assistência médica um provedor de interfaces de conversação. Encontre um provedor que possa entender e dar suporte à sua marca, garantindo o pagamento e

fornecendo um rico de dados.

Ou uma empresa de Saneamento Básico, um gerador da informação pode criar e gerar um microcrédito e o microfinanciamento pode ser desenvolvido como estratégias para o desenvolvimento de infraestrutura, alívio da pobreza e geração de renda e ao processo de pagamento dos clientes inadimplentes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, uma empresa de Saneamento Básico precisa de uma maneira de escolher entre as inúmeras opções disponíveis para garantir água e saneamento seguros. Atender efetivamente às necessidades da comunidade exige que tecnologias ou abordagens sejam econômica, ecológica e socialmente apropriadas e sustentáveis. As ferramentas de apoio à tomada de decisão ajudam a atender a essa necessidade, orientando os profissionais para as soluções mais adequadas de água e saneamento.

Faturamento pouco frequente ou em intervalos que não atendem aos ciclos de renda da comunidade tem um efeito sério na capacidade de pagamento dos pobres. O resultado é que há um baixo percentual de recuperação dos valores faturados pela empresa. Contas grandes que podem surgir de cobrança pouco frequente, especialmente para fornecedores, criam dificuldade para economizar dinheiro e sua disponibilidade no tempo necessário. Combinado com pontos de pagamento mal posicionados, isso também contribui para a baixa taxa de liquidação das contas.

Onde existe intermediários, como fornecedores, ou atendentes Isso sugere que o problema está mais no sistema de pagamento do que na capacidade de pagamento. A falta de medidores e uso de tarifas fixas, a recuperação das tarifas de água pelos proprietários, mesmo quando não há água, contribuem para a insatisfação dos consumidores com os sistemas e a preferência por opções que incluem pagamento direto.

Os serviços de saneamento básico são calculados multiplicando a proporção

da população que utiliza instalações de saneamento melhoradas pela proporção de instalações de saneamento melhoradas que não são compartilhadas entre duas ou mais famílias. A referência, é claro, é a falta de pagamentos, estornos, clientes inadimplentes e revogados. Em suma, um “balde com vazamento” pode ser tão prejudicial aos negócios quanto o crescimento lento e deve ser tratado corretamente para que a empresa não perca todos os clientes suados, sem mencionar a perda do pagamento necessário para o seu produto ou serviço.

Coletar dívidas e manter um relacionamento com o cliente é uma arte e uma ciência, mas a maioria dos líderes empresariais aborda essa missão de duas maneiras extremas: Uma maneira é fingir que o problema não existe porque o proprietário da empresa está em negação, medos interações adversas com o cliente envolvido ou espera compensar o padrão com mais crescimento.

Isso destaca é que a intensidade e a distribuição das preferências subjacentes das tomadas de decisão realizados pelos gestores da informação - com o que eles se preocupam e desejam - desempenha um papel importante na eficácia dos padrões. Quando os gestores no ato da tomada de decisão se importam menos com uma escolha particular, uma cobrança/dívida pode ser mais persuasivo para influenciar sua decisão. Da mesma forma, quando há alternativas que influencie para que possa facilitar a empresa e o usuário/devedor são as mais variadas, de forma que algumas pessoas podem ter preferências alinhadas com o padrão de cobrança, mas muitas pessoas podem não, então um padrão pode ser menos eficaz.

Pesquisas futuras devem verificar formas de ampliar o assunto e mediados por profissionais da gestão da informação. Este estudo é indicado para contribuir na área citado acima para dar o suporte acerca deste assunto atual. Visa falar sobre como decidir quais clientes são vendidas em uma conta aberta, condições exatas de pagamento, limites estabelecidos para saldos não liquidados e como lidar com contas vencidas

## REFERÊNCIA

ANSCHAU, Amanda Caroline. **Proposição de modelo de políticas de crédito e cobrança para a Smarja.** Monografia do Curso de Administração de Empresas. Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES. 2017.

CHOO, C. W. A **organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: SENAC, 2003. 425p

CRUZ, Tatyane Lucia et al. **O perfil do gestor da informação: um estudo a partir dos egressos do curso de Gestão da Informação da UFPE.** Informação & Informação, [S.I.], v. 22, n. 1, p. 150-184, jun. 2017. ISSN 1981-8920. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/26116>>. Acesso em: 16 ago. 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2017v22n1p150>.

FERLA, Mariele; BRAIDO, Gabriel Machado. **Proposição de melhorias visando ao seu aprimoramento.** UNIVATES Revista Destaques Acadêmicos, vol. 7, N. 1, 2015.

JONES, Graciela Dias Coelho; FREITAS, Kellen Silva. **Análise do gerenciamento do processo de cobrança: Uma proposta de fluxograma e layout para uma instituição de ensino.** UFUXXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção Bento Gonçalves, RS, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2012.

LAZZATI, S. RP/TD el proceso decisório: enfoque, método y participación. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor S. A., 1997.

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta Ligia Pomim. **Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica.** Perspectivas em Ciência da Informação, v.16, n.1, p.147-164, jan./mar. 2011.

MENDONÇA, Luiz Geraldo. **Elementos a serem considerados na concessão de crédito ao consumidor.** Dissertação do Curso de Mestrado Executivo. Fundação Getúlio Vargas /Rio de Janeiro, 2002.

PRÉVE, Altamiro Damian et al. **Organização, processos e tomada de decisão.** Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília : CAPES : UAB, 186p. 2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. **Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. Perspectivas em Ciência da Informação,** [S.I.], v. 19, n. 3, p. 04-29, set. 2014. ISSN

19815344. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1515>>. Acesso em: 16 ago. 2020.

SANTADE, Hélio Oliva do Amaral; BIEMBENGUT SANTADE, Maria Suzet. **Concessão de crédito e modelação da tomada de decisão.** Interciência & Sociedade, 2012.

SANTOS, Marina Donizete Cursino dos et al. **A tomada de decisão na política de crédito : um estudo de caso .** XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2010.

SOLINO, A. S.; EL-AOUAR, W. A. **O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e a racionalidade. Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, v. 08, nº 3, julho/setembro 2001.