

Campanha "Fique em dia!"

Categoria: Ações e programas estruturantes no âmbito da gestão pública para o atendimento à habitação de interesse social.



Associação Brasileira de Cohabs e
Agentes Públicos de Habitação

**SELO DE MÉRITO ABC/FNSHDU
EDIÇÃO 2016**



Fórum Nacional de Secretários de
Habitação e Desenvolvimento Urbano

ANTECEDENTES DO PROJETO - JUSTIFICATIVAS

- Historicamente, a cobrança das prestações e monitoramento da inadimplência da carteira imobiliária tem sido prioridade da CDHU;
- Até o ano de 2010, as ações concentravam-se no envio de avisos de cobrança sistematizados e os índices de inadimplência oscilavam na faixa de 20 a 30 por cento;
- As ações de cobrança eram dispersas, um único tipo de acordo contemplava débitos de pequena, média e alta monta e os procedimentos não eram uniformes nos 13 Núcleos Regionais da Companhia;
- As diversas campanhas realizadas até então, grande parte por emissão e postagem de cartas de cobrança e alguns poucos plantões, apresentavam resultados considerados bons, porém de curta duração; decorridos alguns meses, a inadimplência voltava a subir.
- A partir de maio de 2010, foi contratada empresa de prestação de serviços para o suporte às ações de cobrança, incrementando o apoio técnico e operacional, e foi revisto o modelo de atuação, na missão desafiadora do saneamento da carteira da CDHU.

ANTECEDENTES E AÇÕES INICIAIS DO PROJETO

- Com o **novo enfoque** foram adotadas as seguintes providências, a partir de 2011:
 - **Revisão das condições de acordo,**
 - **Ações padronizadas,** e
 - **Forte atuação nas proximidades dos empreendimentos,** mediante a realização de plantões em centros comunitários, escolas da região, e sedes das prefeituras, durante os finais de semana, quando a população trabalhadora, invariavelmente, encontra-se em “casa”;
- Os mutuários inadimplentes responderam às convocações, comparecendo aos plantões, às unidades do Poupatempo, aos Núcleos Regionais, e às prefeituras, e iniciou-se a realização de acordos pela internet e/ou pagamento de débitos, mediante emissão de boletos agrupados;
- **Resultado dessa primeira operação:**
Redução da inadimplência de 31,16% (maio/11) para 15,79% (set/12).

O novo modelo de atuação propiciou o estreitamento da relação “mutuário x CDHU”, em razão da constante presença da Companhia nos empreendimentos (pelos plantões realizados) e expressivo número de correspondências enviadas aos inadimplentes (cerca de 800mil/ano).

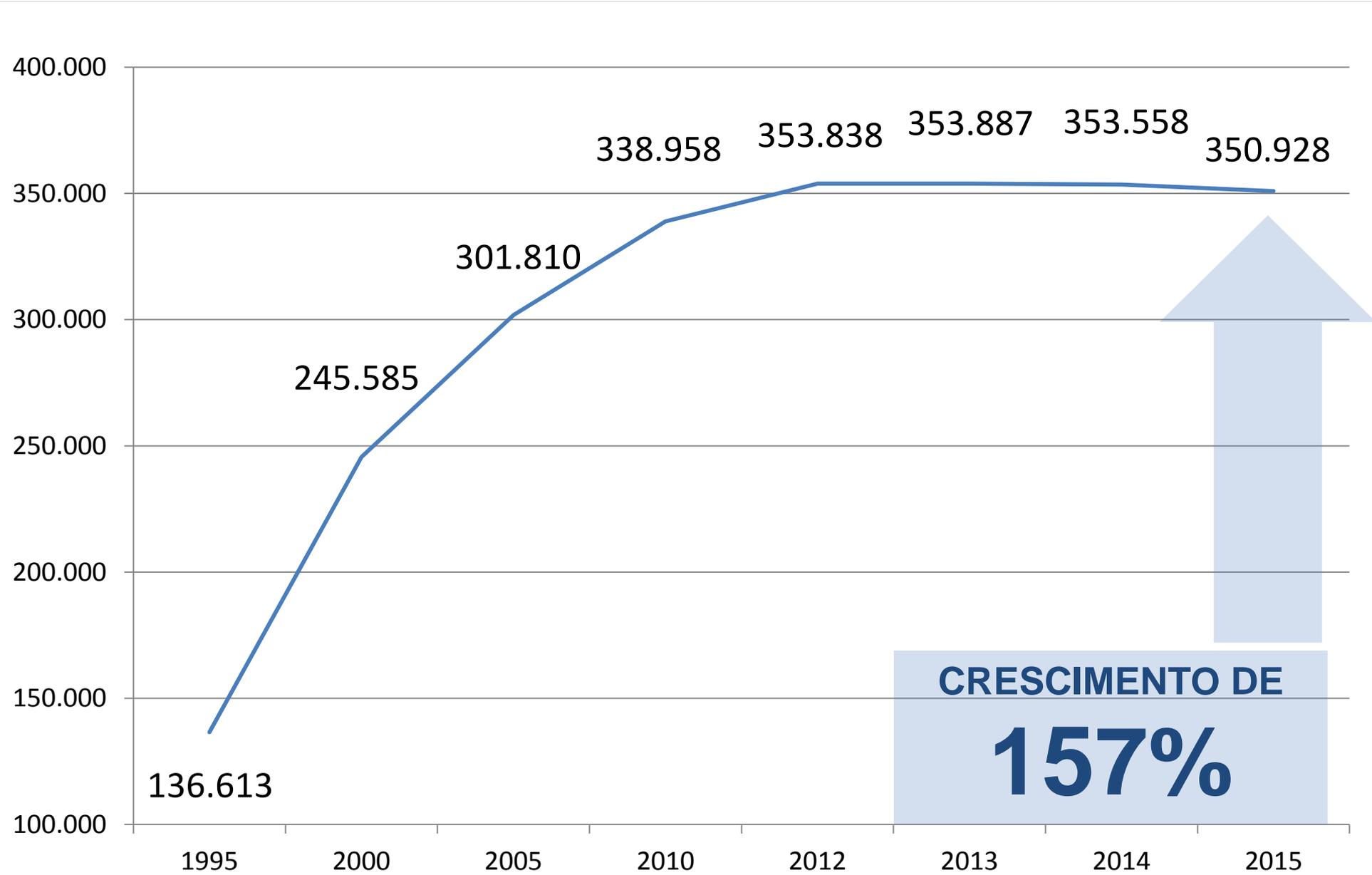
ANTECEDENTES DO PROJETO/BALANÇO DAS AÇÕES INICIAIS

- A implantação dessas ações iniciais foi acompanhada de análise criteriosa, em cada fase da operação, visando identificar os pontos fortes e fracos, para proposição de ajustes e melhorias;
- Uma das **limitações identificadas foi a constatação de que os plantões próximos aos empreendimentos não atraíam a atenção dos inadimplentes contumazes;**
- Para sanar essa dificuldade foi intensificada a **visita domiciliar;**
- No período de 2012 a 2015, esse modelo contribuiu para que uma parte dos devedores respondesse as convocações;
- Os esforços empreendidos para melhorar a adimplência da carteira promoveram **contenção dos índices de inadimplência na casa dos 16%.**

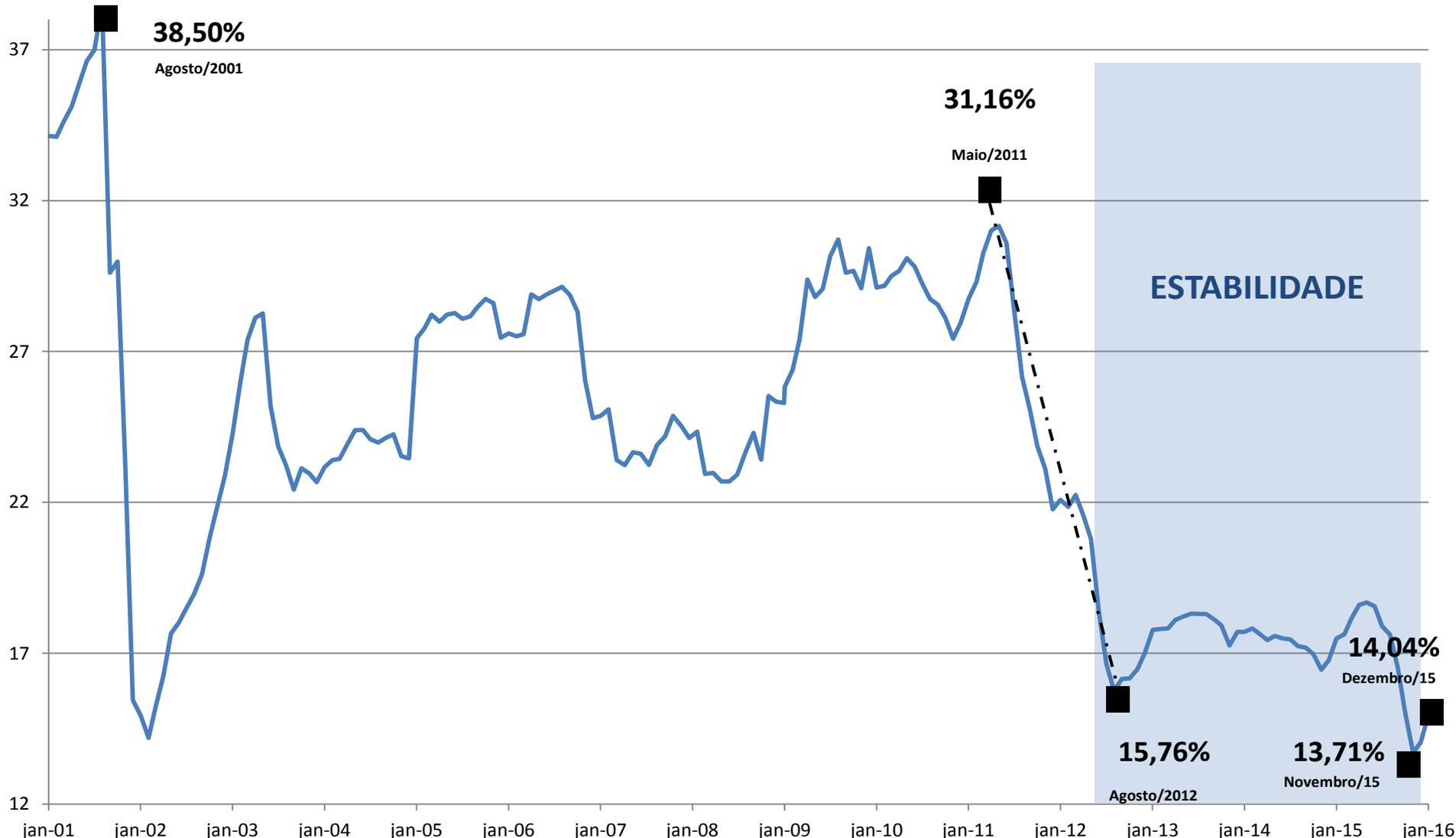
ANO	Número de Plantões	Atendimentos a Municípios	Convocatórias Enviadas	Atendimentos	%
2010	780	779	113.710	41.258	36,28%
2011	890	890	137.582	49.172	35,74%
2012	225	502	73.970	19.489	26,35%
2013	314	517	56.676	13.679	24,00%
2014	717	500	90.223	34.894	38,67%
2015	716	474	96.737	41.635	43,04%
Total	3.642	3.662	568.898	200.127	35,18%



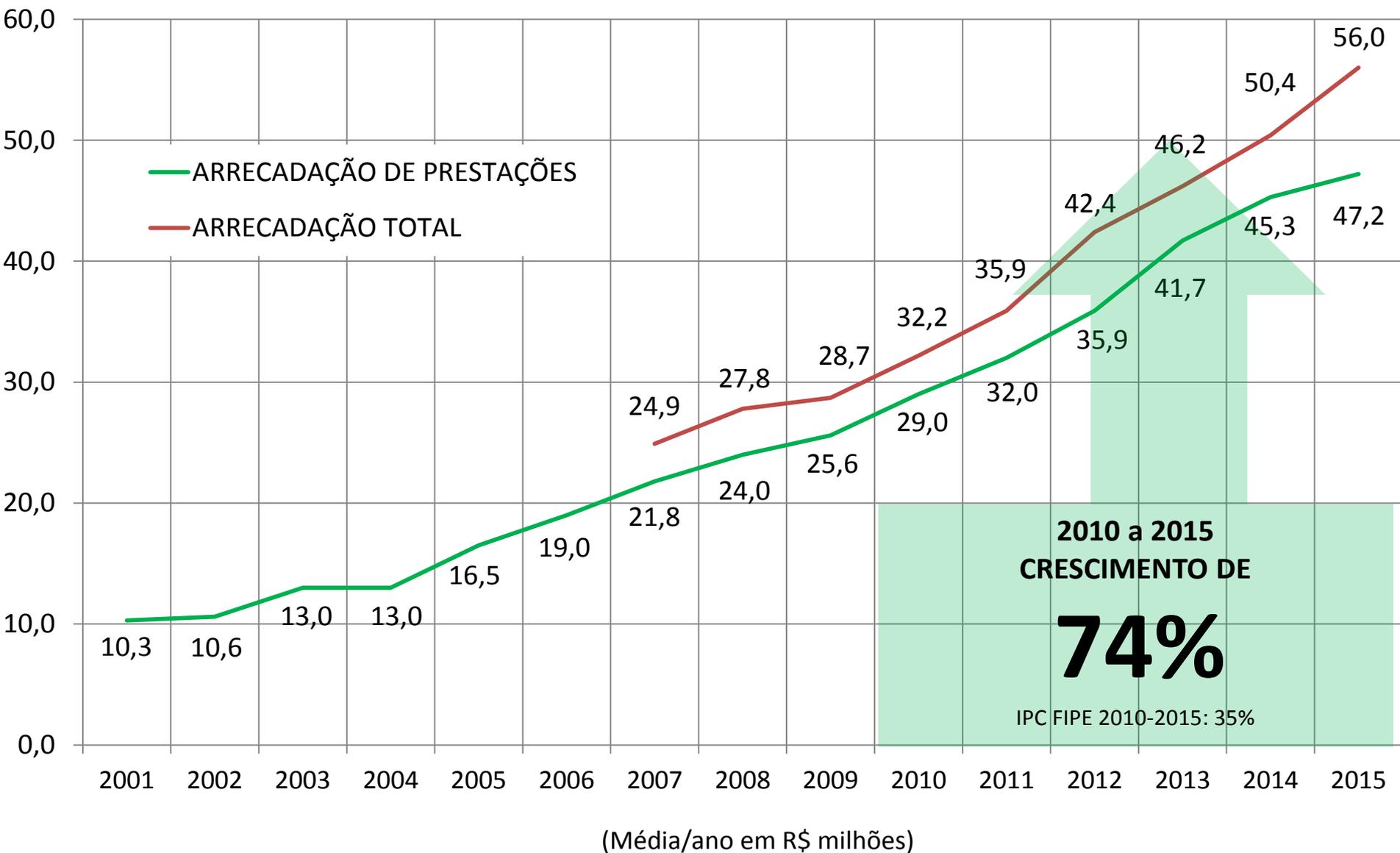
CRESCIMENTO DA CARTEIRA – 1995-2015



INADIMPLÊNCIA – 2001-2015



CRESCIMENTO DA ARRECADAÇÃO – 2001-2015



OBJETIVOS DO PROJETO “Fique em dia!” E PERÍODO DE REALIZAÇÃO

- Promover a diminuição da inadimplência dos mutuários da CDHU e o incremento da pontualidade nos pagamentos, por meio de ações de **aproximação com as famílias beneficiadas**, incluindo um processo gradativo de contatos, valendo-se dos recursos da tecnologia (internet) e do site da CDHU.
- **“Entrar na casa do mutuário”**, com o apelo: **“Mantenha suas conquistas – Regularize!”**
- **Privilegiar o reestabelecimento do fluxo de caixa, com a retomada do pagamento das prestações** e, por conseguinte, com ganho de escala, aumentando o volume dos valores arrecadados e propiciando à CDHU incremento de recursos para reinvestimento.

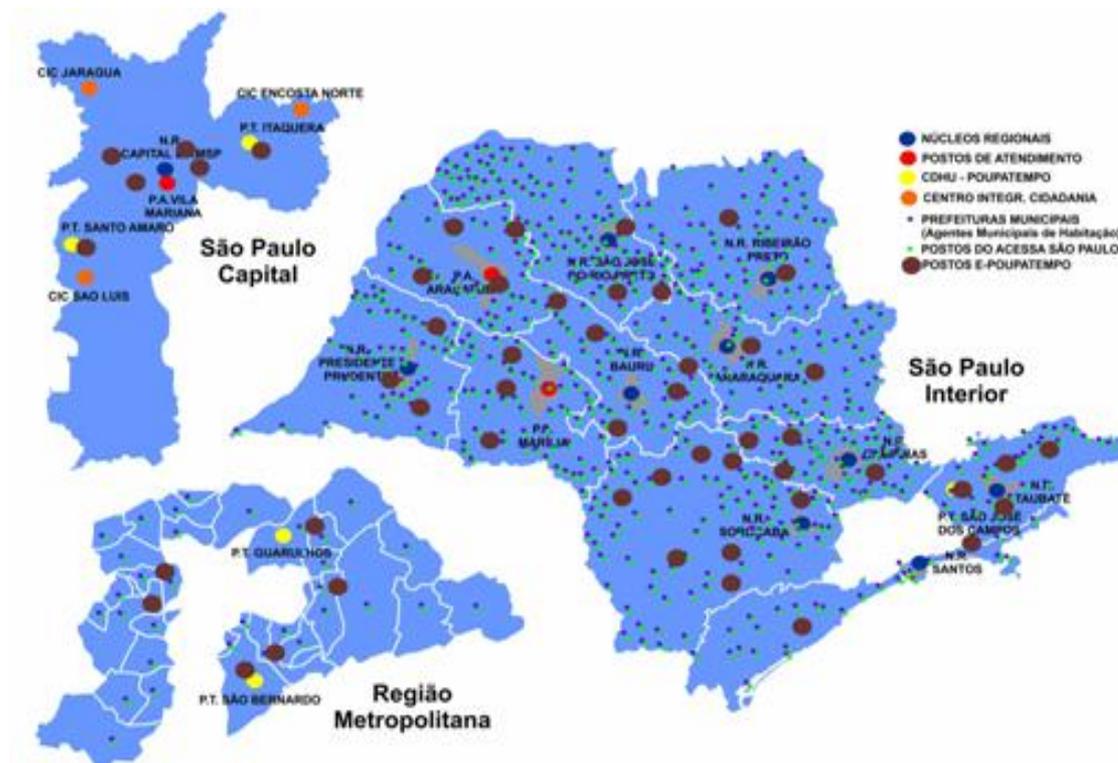
O projeto foi elaborado em meados de 2014 e executado entre os meses de outubro a dezembro/2015.

*A ação foi concentrada no período de **20 de novembro a 20 de dezembro de 2015**, em razão do período de pagamento do 13º Salário.*

ÁREA DE INTERVENÇÃO / ABRANGÊNCIA DO PROJETO

Com uma carteira composta por mais de 350 mil mutuários ativos, residentes em empreendimentos distribuídos em todo o estado de São Paulo, o Projeto **“Fique em dia!”** teve ampla abrangência.

A gestão da CDHU está subdividida em 13 Núcleos Regionais, que administram grupos de empreendimentos, localizados em todas as regiões do Estado. São eles: Araçatuba, Araraquara, Bauru, Baixada Santista, Campinas, Marília, Presidente Prudente, Região Metropolitana de São Paulo, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto, São Paulo Capital, Sorocaba e Taubaté.



BASE DE ATUAÇÃO – DISTRIBUIÇÃO REGIONAL

Carteira em Janeiro/2015

REGIONAL	EM COBRANÇA	%
Araçatuba	15.208	4,34%
Araraquara	21.708	6,19%
Baixada Santista	13.561	3,87%
Bauru	20.535	5,86%
Campinas	28.771	8,21%
Marília	17.702	5,05%
Presidente Prudente	19.224	5,48%
Ribeirão Preto	33.265	9,49%
Região Metropolitana - SP	37.879	10,81%
São José do Rio Preto	27.929	7,97%
São Paulo - Capital	53.085	15,14%
Sorocaba	20.317	5,80%
Taubaté	14.930	4,26%
Carta de Crédito Interior	2.042	0,58%
Carta de Crédito Grande SP	1.473	0,42%
Contratos Especiais (Concessões de Uso)	22.906	6,53%
TOTAL	350.535	100%

PRIORIDADES DE ATENDIMENTO

Amostra selecionada para Campanha "Fique em dia!":

- Foram selecionados 64.489 mutuários (postadas correspondências com código de acesso) com inadimplência de 3 a 36 prestações, com possibilidade de realização de acordo, em razão do valor da parcela, ou seja, contratos que não necessitavam de uma análise socioeconômica para formalização de parcelamento.
- **Resultados iniciais:**

11.429 (17,72%) Acordos realizados até 31/12
R\$ 59,98 mi repactuados

2.132 (3,30%) Quitaram todos os débitos
R\$ 2,75 mi

13.561 (21,02% de sucesso!)
R\$ 62,73 mi

PRAZO DE EXECUÇÃO

O projeto foi elaborado em meados de 2014 e **executado entre os meses de outubro a dezembro/2015**. A ação foi concentrada no período entre 20 de novembro e 20 de dezembro de 2015, em razão do pagamento do 13º salário.

O cronograma abaixo identifica as ações executadas durante a Campanha.

OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO		JANEIRO		FEVEREIRO		MARÇO		ABRIL ...
1ª QUINZENA	2ª QUINZENA	1ª QUINZENA	2ª QUINZENA	1ª QUINZENA	2ª QUINZENA	1ª QUINZENA	2ª QUINZENA	1ª QUINZENA	2ª QUINZENA	1ª QUINZENA	2ª QUINZENA	EM DIANTE...
● FORTE ATUAÇÃO ADMINISTRATIVA						● FORTE ATUAÇÃO JURÍDICA						
INÍCIO	Campanha de Regularização			FINAL								
NOTIFICAÇÕES			INTENSIFICAÇÃO DA CAMPANHA									
CONVOCAÇÕES PARA PLANTÕES			20/11									
CONVOCAÇÕES PARA CONCILIAÇÕES			A									
ENVIO DE BOLETOS AGRUPADOS			20/12									
ENVIO DE SMS												
COBRANÇA CONTRATOS ENCERRADOS												
INTENSIFICAÇÃO DOS LEILÕES												
						EXECUÇÃO DE ACORDOS JUDICIAIS DE CONCILIAÇÃO						
						EXECUÇÃO DE ACORDOS JUDICIAIS DE CREDENCIADOS						
						NOTIFICAÇÃO EXTRAJUDICIAL PARA DEVEDORES CONTUMAZES						
						ACIONAMENTO JUDICIAL PARA DEVEDORES CONTUMAZES						
						REINTEGRAÇÃO DE POSSE DE CONTRATOS RESCINDIDOS						
						REINTEGRAÇÃO DE POSSE DE CONTRATOS NÃO ARREMATADOS						

ESTRATÉGIA ADOTADA

O projeto teve sua estratégia baseada no **autosserviço**, com **atuação em todas as regiões do Estado, de forma simultânea**, caracterizando um avanço na **aproximação da CDHU com o mutuário**.

Um código de acesso foi enviado aos mutuários por meio de correspondência diferenciada, com o propósito de criar meios para facilitar o acesso ao contrato pelos mutuários devedores que puderam realizar os seguintes procedimentos:

- Obter, prontamente, informações sobre os valores dos débitos e os períodos devidos.
- Ter acesso a um pré-acordo da dívida, com detalhamento da sua composição.

Ao acessar o site, após a leitura dos procedimentos de segurança e autenticidade, e de tomar conhecimento dos termos da dívida e das condições ofertadas no pré-acordo, o mutuário, **em um simples comando de aceite, efetivava o acordo e, imprimia o termo e a primeira prestação, já com a parcela do acordo**.

No geral, **os mutuários não tiveram dificuldade em realizar o procedimento**.

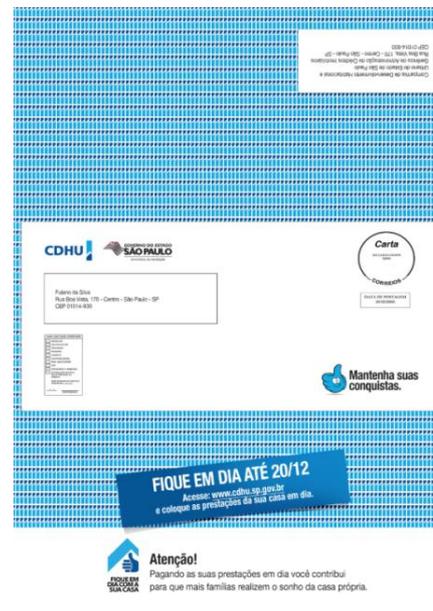
Na construção desse projeto, a **CDHU abriu mão de exigir amortização inicial** (entrada mínima) e possibilitou o **parcelamento por longo prazo**, de tal modo que a parcela resultante da negociação, somada à prestação mensal, não onerasse o orçamento da família devedora e, por conseguinte, aumentasse a possibilidade de uma regularização bem sucedida.

ESTRATÉGIA ADOTADA

A Campanha contou com **forte divulgação da mídia impressa e falada**, inclusive de mídias espontâneas, além de **cartazes** distribuídos nos trens da CPTM, nos postos do E-poupatempo e do ACESSA SP e nos conjuntos habitacionais.

Foram utilizados na Campanha: **banners, camisetas, cartazes, faixas, cartilha, cartas**, etc.

O Secretário de Habitação envolveu-se pessoalmente com a Campanha e ressaltou a importância do pagamento das prestações para a construção de novas moradias.



RESULTADOS E RESUMO DOS INVESTIMENTOS

Apesar do cenário de crise econômica, a Campanha teve grande adesão, e registrou recordes históricos de arrecadação e inadimplência.

A Campanha contou com o valor de **R\$ 817.157,20** (oitocentos e dezessete mil, cento e cinquenta e sete reais), aportados por aditamento do contrato da parceria que tem como escopo o apoio aos serviços de cobrança da carteira.

ADIMPLÊNCIA x INADIMPLÊNCIA

Mês	Em dia	Inadimplentes	INAD
SET/15	212.588	54.374	16,52%
DEZ/15:	217.262	46.070	14,04%
VARIAÇÃO:	+ 4.674	- 8.304	- 2,48 p.p

ARRECADAÇÃO TOTAL (DEZ/15) RECORDE HISTÓRICO

R\$ 61,9 MM – Dezembro

R\$ 678,2 MM – Ano

EQUIPE TÉCNICA

A equipe técnica que trabalhou na execução da Campanha foi formada por cerca de 900 técnicos, que receberam treinamento específico.

1 – Elaboração, controle e atendimento nos Núcleos Regionais.

Sede e posto de atendimento da Domingos de Moraes	80
Núcleos Regionais	130
Total	210

2 – Apoio no atendimento – Postos avançados

<u>Parceiros</u> : Poupatempo, CIC, E-Poupatempo, AcessaSP, e agentes municipais	600
Free lancers	80
Total	680

Diversas áreas e setores da Companhia tiveram participação no projeto:

- Superintendência de Atendimento Habitacional – RMSP
- Superintendência de Atendimento Habitacional Interior
- Superintendência de Finanças e Orçamento
- Gerência de Administração de Créditos Imobiliários - GACI
- Gerência do jurídico (pós Campanha)
- Escritórios Regionais
- Postos de atendimento: CDHU, Poupatempos, Centro Integrado de Cidadania-CIC, Ouvidoria (Call Center)

Áreas com envolvimento indireto:

- Presidência/ Comunicação Social
- Diretoria Administrativo-Financeira
- Diretoria de Planejamento e Fomento
- Diretoria de Atendimento Habitacional
- Diretoria Técnica
- Diretoria de Assuntos Jurídicos e Regularização Fundiária)

PARCEIROS NO PROJETO

A Campanha ***Fique em Dia!*** contou ainda com o apoio de órgãos parceiros, cujos técnicos foram treinados para o atendimento ao mutuário, com foco na execução dos acordos. Esses parceiros tiveram atuação importante enquanto multiplicadores da Campanha, e colaboradores no atendimento presencial.

- **E-poupatempo (43 postos)**
- **AcessaSP (849 postos no Estado)**
- **Agentes municipais de habitação (645 prefeituras)**

As ações foram alicerçadas na internet enquanto ferramenta de viabilização da regularização de dívidas - site da CDHU; o acesso era garantido a partir de qualquer local com internet, até da própria residência do mutuário. No entanto, a participação dos parceiros foi condição essencial para estruturação do projeto, e na execução de acordos.

LIÇÕES APRENDIDAS

A Campanha **sedimentou a busca constante pela excelência no atendimento**, por meio da melhoria dos processos e do uso de tecnologia.

Entre as lições aprendidas, destacam-se:

- A necessidade de ouvir o cliente, avaliar, diagnosticar, propor melhorias por meio de projetos-piloto, e monitorar as ações.
- Ficou mais evidente para a Cia., em especial pelo perfil dos mutuários e pelas características da carteira, que **a cobrança deve ser tratada como consequência** e não, necessariamente, como o foco da ação;
- Grande parte do esforço foi quanto à **didática da abordagem**, no sentido de **conscientizar os devedores dos benefícios de sua moradia**, além de suas obrigações contratuais e riscos do não cumprimento pleno das cláusulas pactuadas.

PROJETO DE MONITORAMENTO PÓS CAMPANHA

Ações para os mutuários que aderiram à Campanha:

- Monitoramento da pontualidade dos pagamentos;
- Cobrança, via telefone;
- Envio de SMS e WhatsApp aos mutuários (agradecimento pela regularização);
- Envio de boletos agrupados, relativos a prestações em atraso;
- Cancelamento de acordos dos mutuários que voltaram a inadimplir.

Ações para os mutuários que NÃO aderiram à Campanha:

- Envio de SMS e WhatsApp aos mutuários (solicitando a regularização);
- Notificação extrajudicial;
- Acionamento judicial.

GERALDO ALCKMIN
Governador do Estado de São Paulo

RODRIGO GARCIA
Secretário de Estado da Habitação

MARCOS RODRIGUES PENIDO
Diretor Presidente da CDHU

www.cdhu.sp.gov.br
www.habitacao.sp.gov.br