

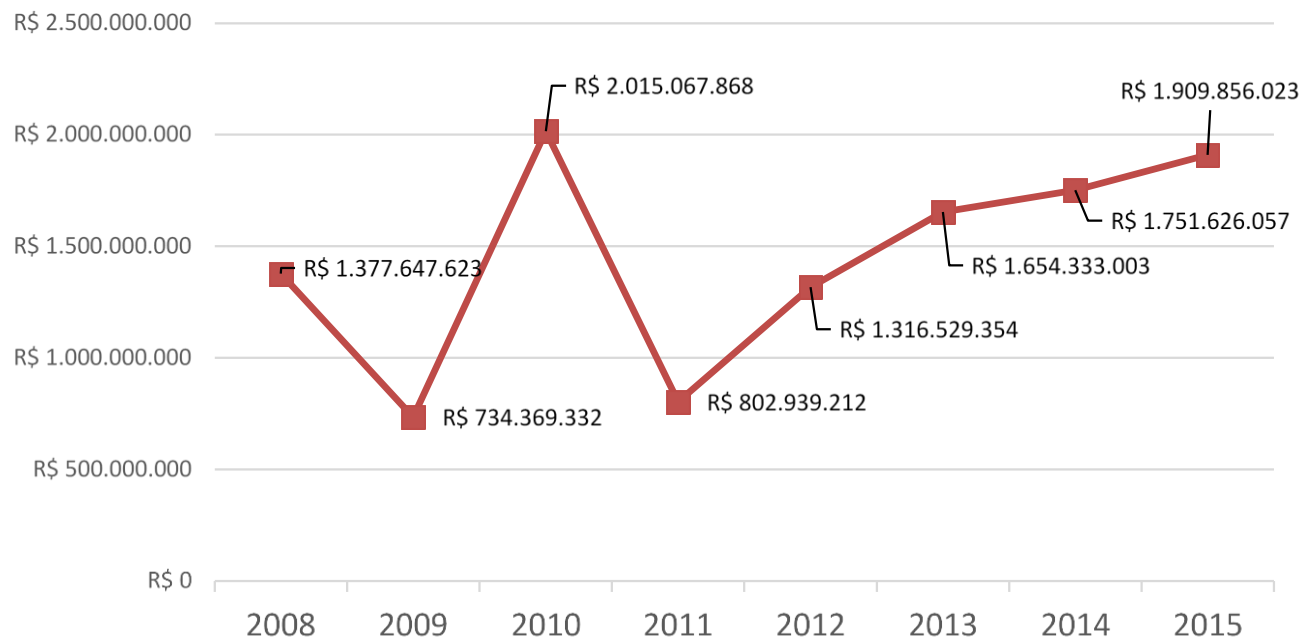
Novo Modelo de Recuperação de Créditos

SEFAZ/GO

Marcos Rogério Pires Barreto
Auditor Fiscal da Receita Estadual
Gerente de Recuperação de Créditos -
interino
marcos-rpb@sefaz.go.gov.br

dezembro . 2016

Arrecadação Anual de Crédito Tributário – 2008/2015



AGENDA



Cenário GO

Modelo atual de recuperação de crédito

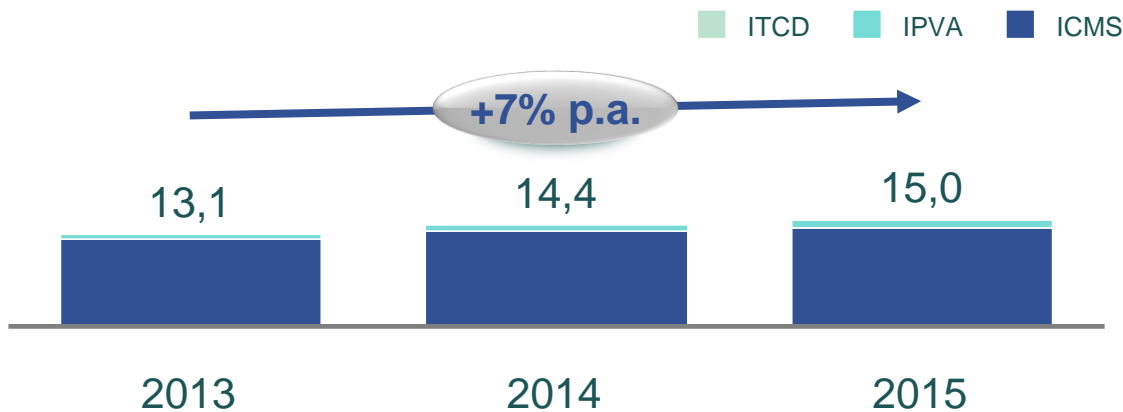
Inovações do novo modelo de recuperação de crédito

Resultados esperados

A arrecadação do Estado de Goiás vem crescendo a uma taxa de 7% ao ano, assim como seu volume de autuações

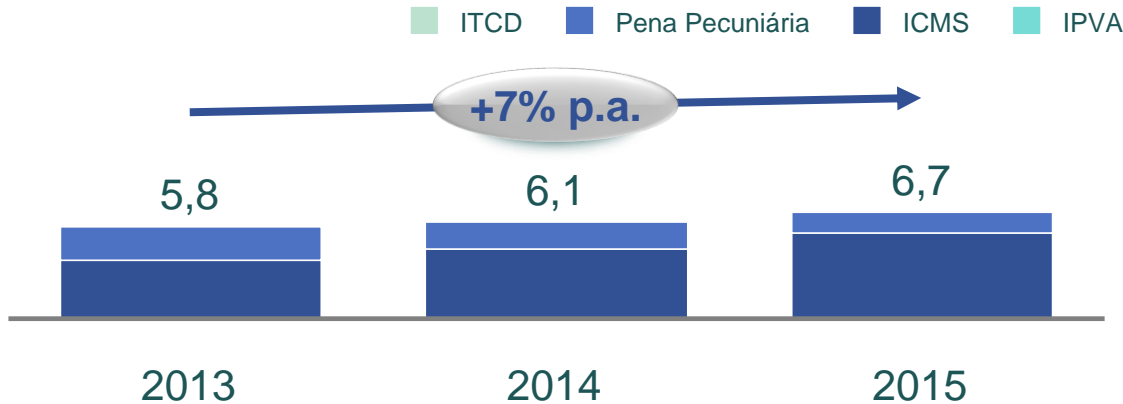
Arrecadação

Valores em bilhões R\$



Autuação

Valores em bilhões R\$

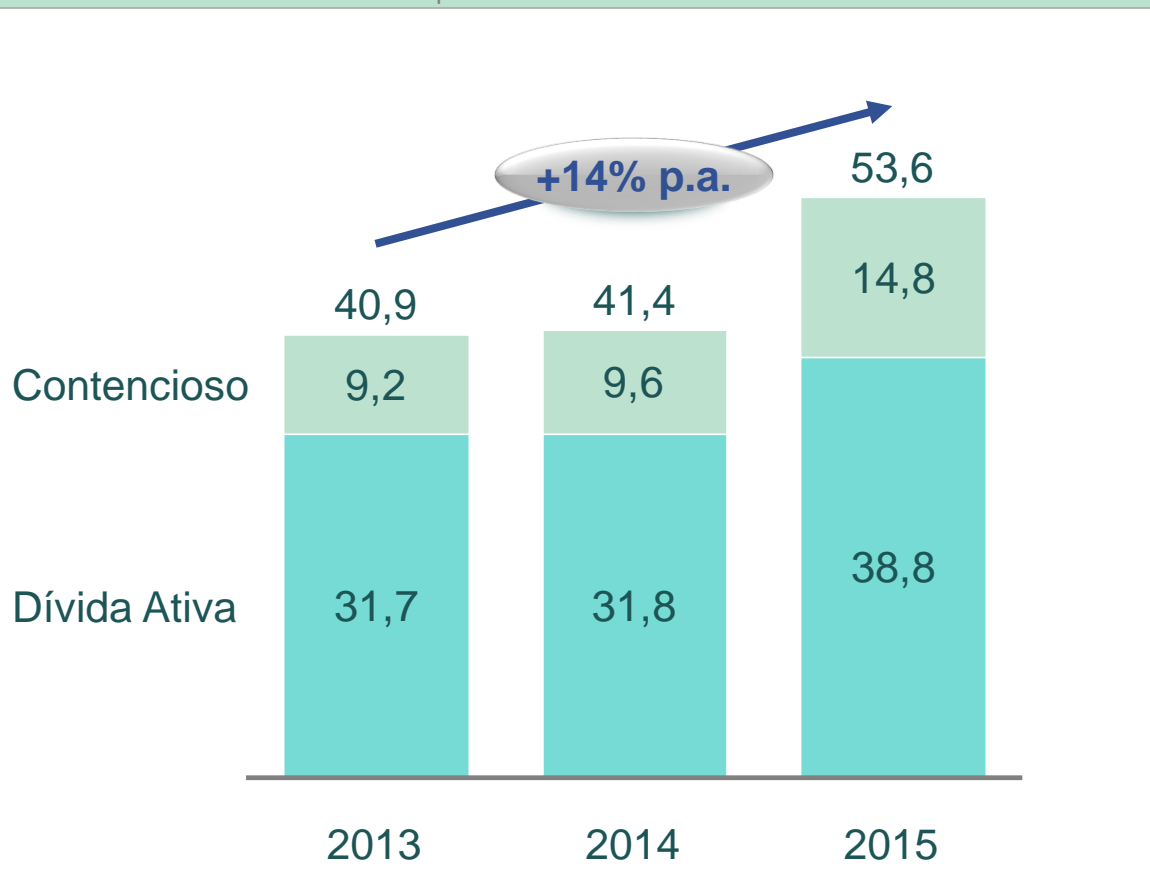


- O ICMS representa mais de 90% da arrecadação, sendo os setores mais representativos: combustíveis, energia e comunicação
- O volume de autuações está concentrado no ICMS (~70%) e na Pena Pecuniária (~28%)

No entanto, ao longo dos anos, o volume em dívida ativa cresceu a uma taxa ainda maior, acumulando um estoque de R\$ 40 Bilhões¹

Estoque da dívida ativa

Valores em bilhões R\$



O volume de créditos em aberto com a SEFAZ/GO tem crescido a uma taxa de 14% ao ano, no último triênio

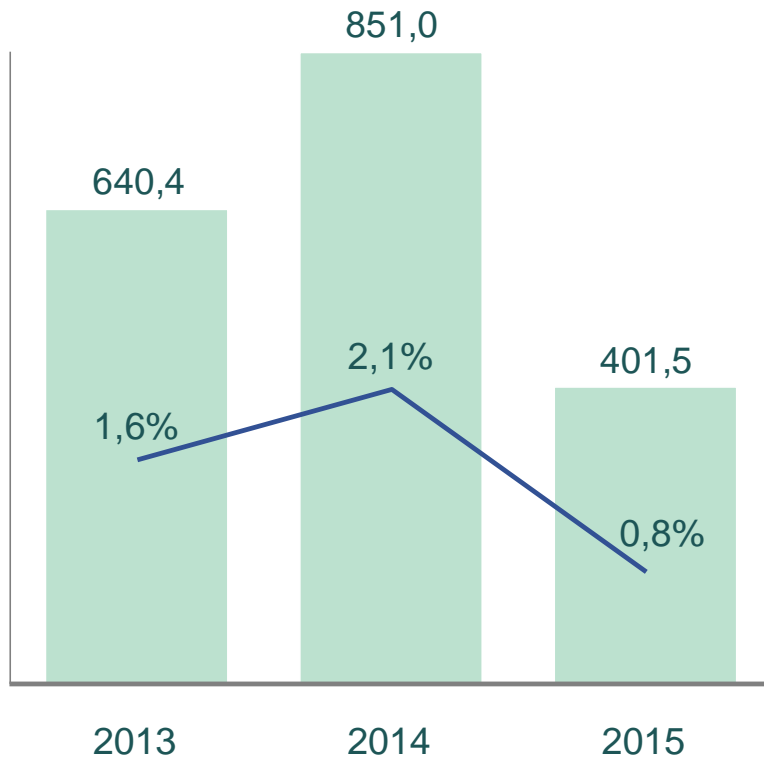


¹ Valor atualizado em maio 2016

Diversas iniciativas estão em execução para melhorar a taxa de recuperação de crédito, que se mostrou instável nos últimos anos, em função dos planos de recuperação realizados

Recuperação de Crédito

Valores em milhões R\$



— Taxa de Recuperação¹

■ Valor recuperado

Planos de Recuperação

2013

- Lei 18.173
RECUPERAR

2014

- Lei 18.459 REGULARIZA
- Lei 18.701 (IPVA e ITCD)
REGULARIZA
- Lei 18.709 REGULARIZA

2015

- Lei 19.089 MUTIRÃO DE
NEGOCIAÇÃO FISCAL



¹ Taxa de recuperação: valor recuperado após autuação / Valor total da dívida (contencioso + dívida ativa)

AGENDA



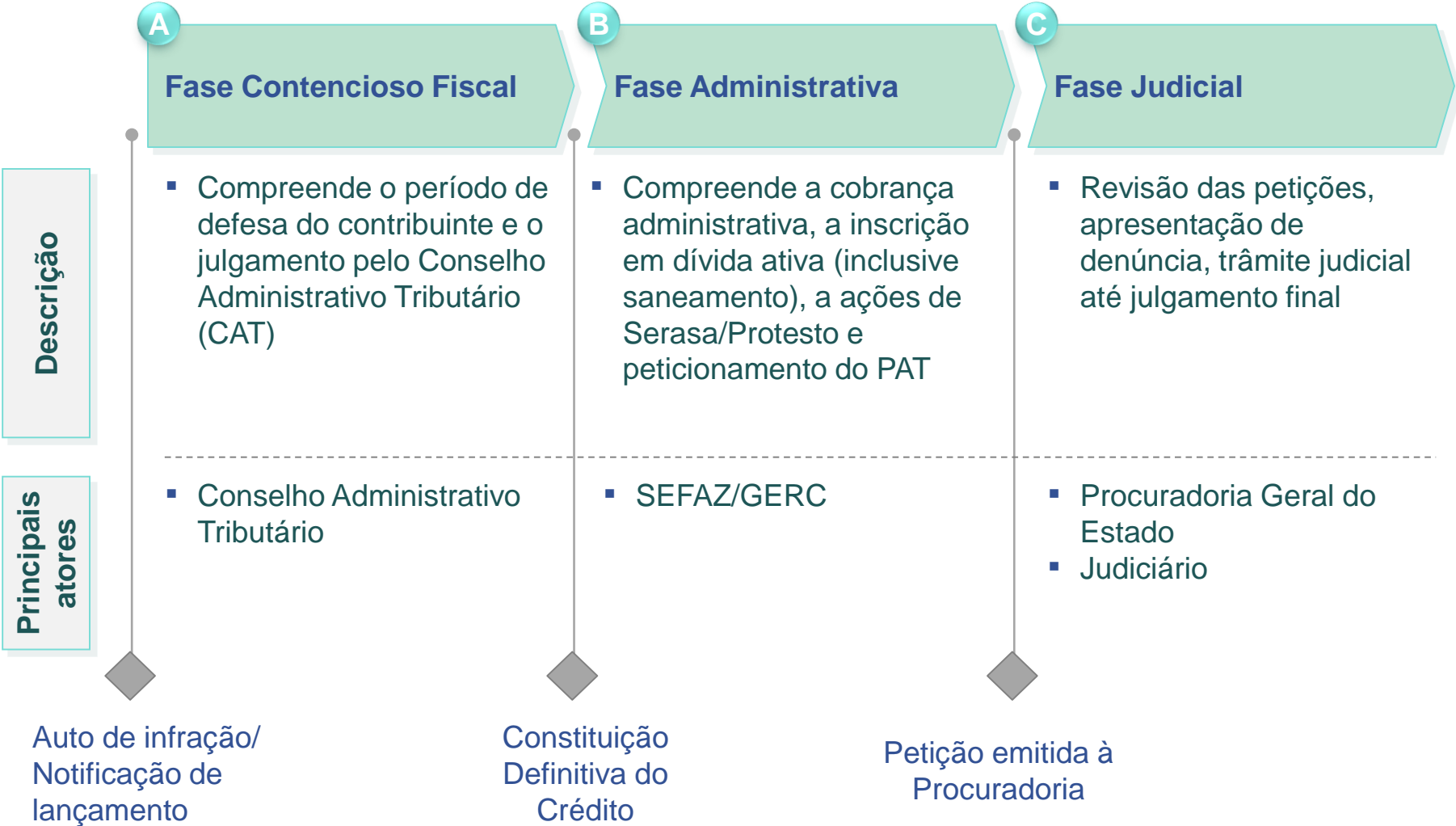
Cenário GO

Modelo atual de recuperação de crédito

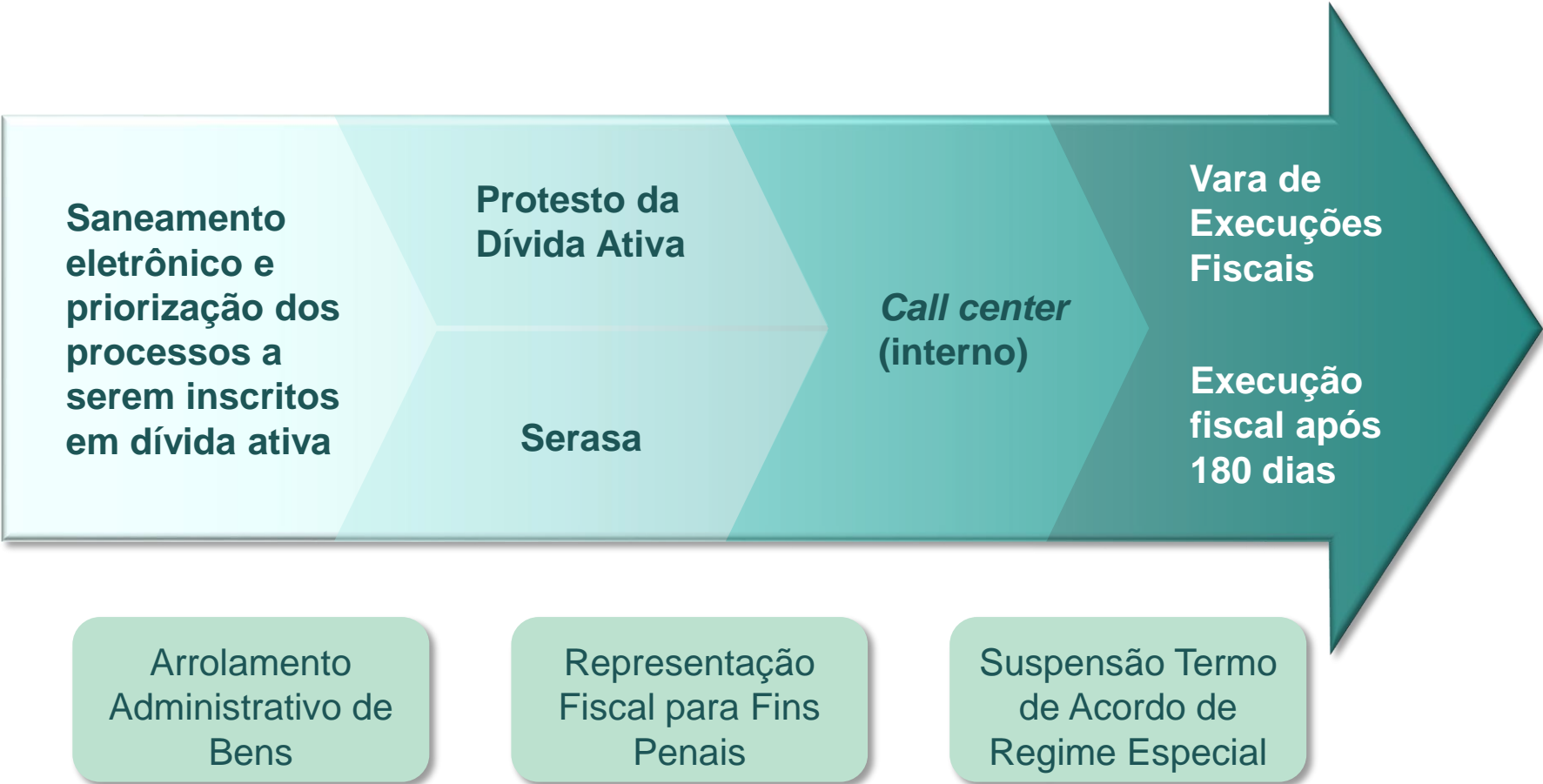
Inovações do novo modelo de recuperação de crédito

Resultados esperados

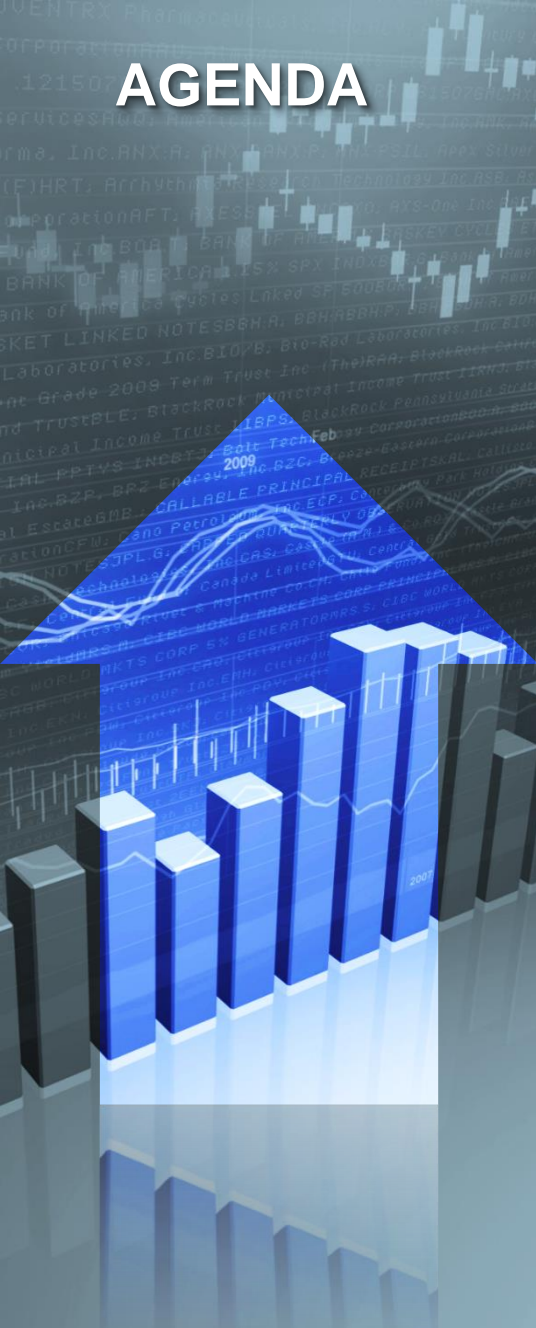
O recuperação de crédito aborda todo o processo desde a autuação até a conclusão do processo judicial



O modelo atual de recuperação de crédito foca na cobrança administrativa como uma importante alavanca para aumentar a recuperação



AGENDA



Cenário GO

Modelo atual de recuperação de crédito

Inovações do novo modelo de recuperação de crédito

Resultados esperados

O novo modelo de recuperação de crédito traz 8 importantes inovações com um potencial de aumentar significativamente a recuperação atual

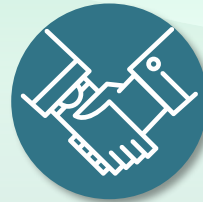
1 Segmentação dos contribuintes e réguas de cobrança



2 Profissionalização do *call center*



3 Cobrança qualificada de grandes devedores



4 Integração e enriquecimento do cadastro de cobrança



5 Plano de comunicação



6 Inscrição direta em dívida ativa



7 Penhora de faturamento (via cartão de crédito) e penhora de crédito



8 Criação da área de estratégia e inteligência de cobrança



1 Segmentação dos Contribuintes e Régua de Cobrança (1/2)

Dimensões para segmentação

1

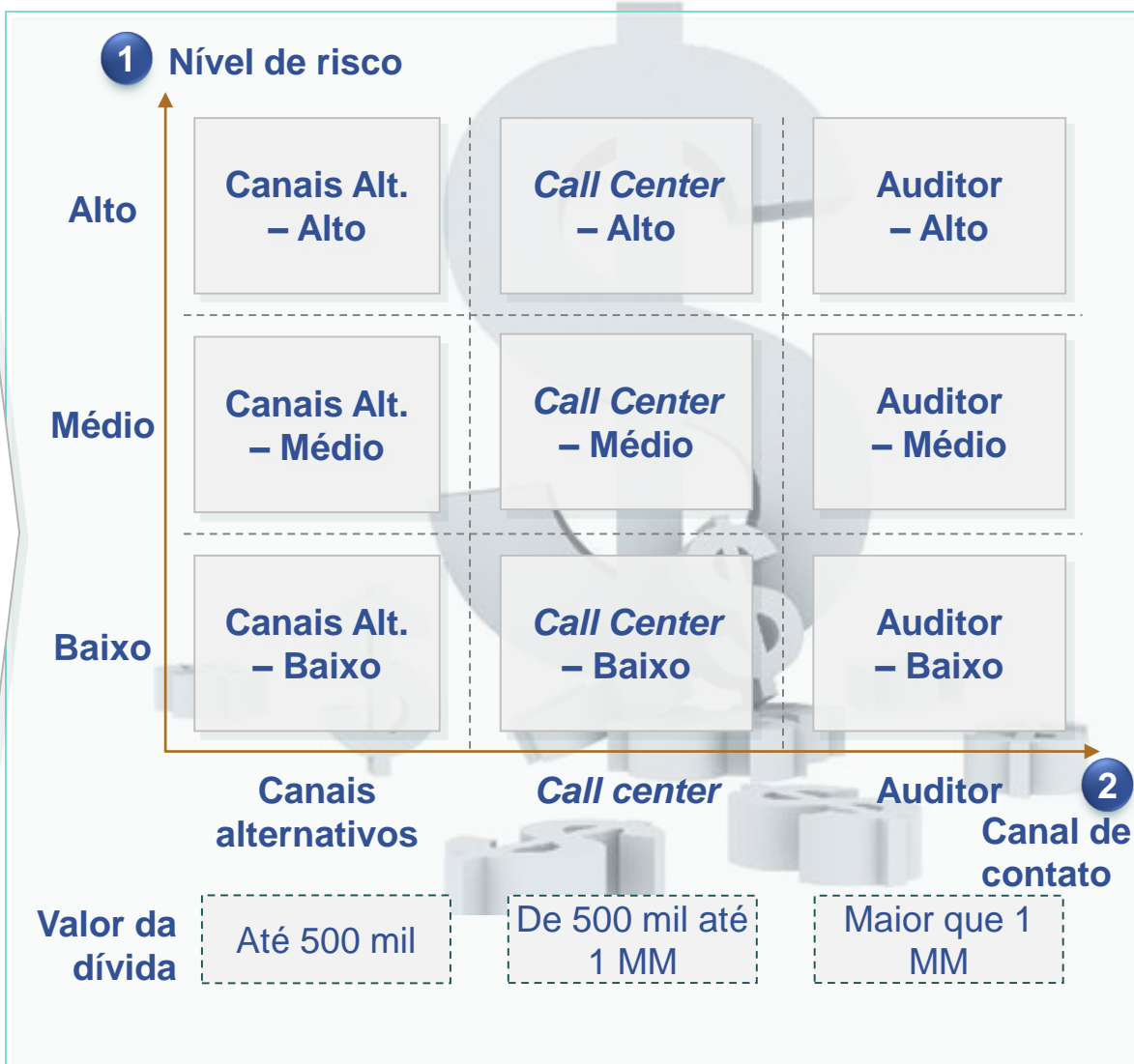
Risco

- Agrupamento de empresas devedoras por **probabilidade de pagamento** da dívida
- Grupos com tamanhos similares em número de PATs inclusos, porém com distintos níveis de risco

2

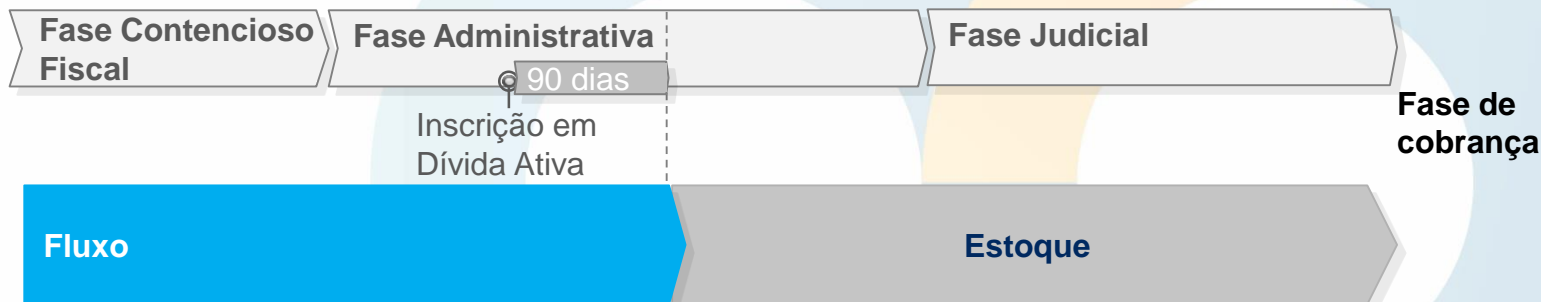
Canal

- Principal canal de contato com a empresa devedora
- Opções de canais incluem:
 - Auditor
 - *Call center*
 - Canais alternativos



1

O modelo de segmentação adotado foi dividido em 2 partes, uma para o fluxo de PATs e uma para o estoque de PATs em cobrança



Descrição

- PATs que possuem até 90 dias após a inscrição em dívida ativa
- Modelo estatístico de segmentação por risco dos PATs:
 - Prevê a probabilidade de pagamento do PAT de acordo com variáveis estatisticamente mais relevantes
 - Usa dados históricos para prever comportamento futuro
 - Usa variáveis criadas a partir de variáveis existentes nas bases para previsão (ex. % de PATs pagos)

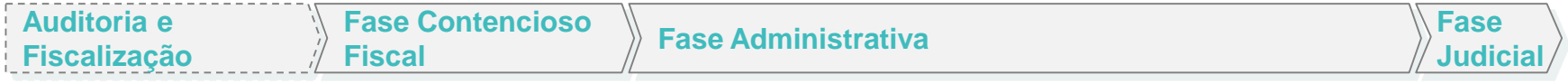
Modelo adotado

- PATs com mais de 90 dias de inscritos na dívida ativa
- Modelo de priorização do estoque baseado em regras de negócio:
 - Utiliza critérios simples para priorização de empresas a abordar
 - Seleciona empresas com melhor perfil para cobrança:
 - Em atividade
 - Sem PATs a muito tempo em cobrança
 - Com valores altos de dívida, porém com capacidade de pagamento

1 Segmentação dos Contribuintes e Régua de Cobrança (2/2)

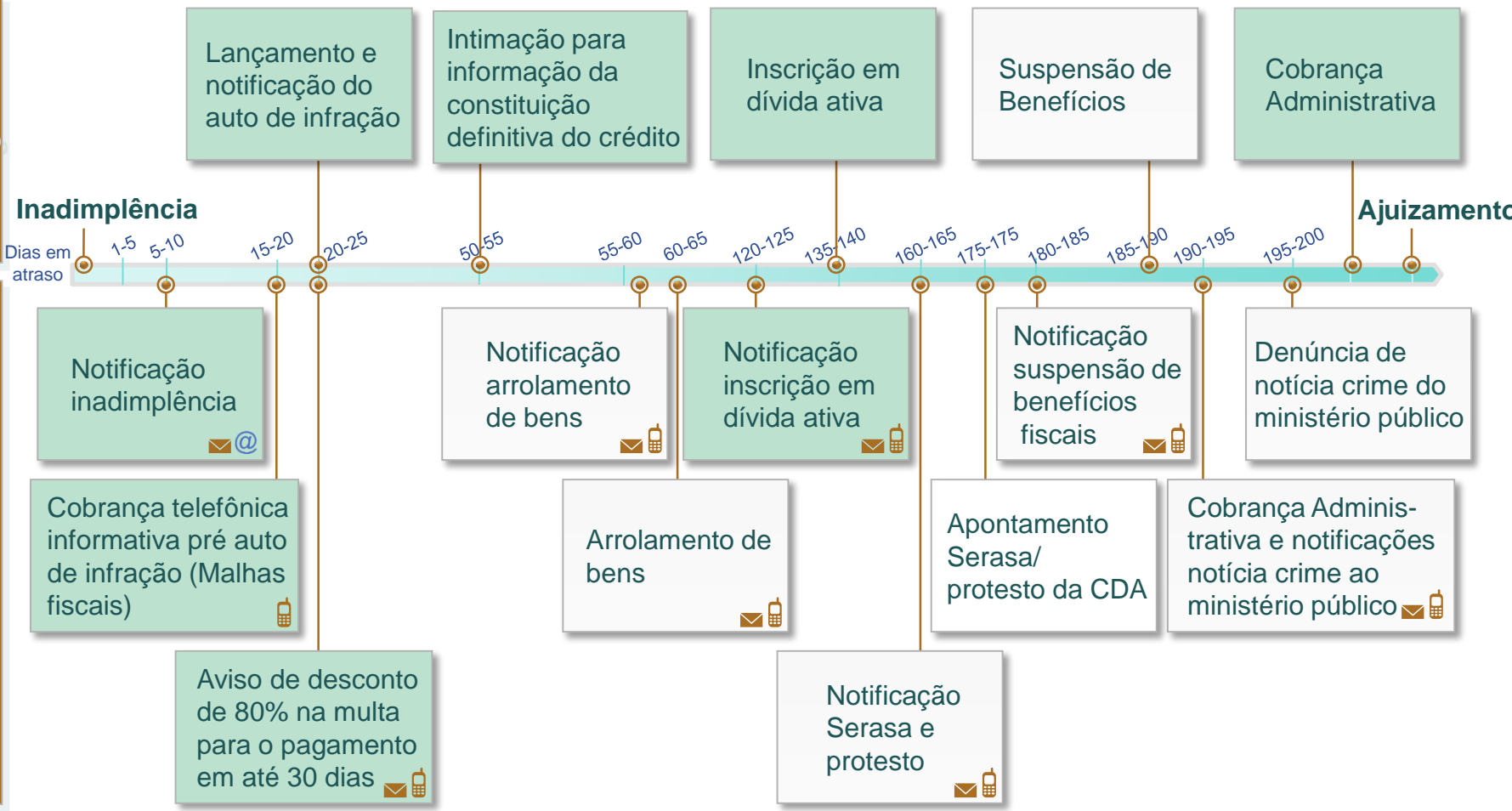
Régua de Auditor – Alto Risco

Aplicado em todos os casos
 Aplicado em alguns casos
 @ Email
 📞 Contato auditor
 ✉ Carta

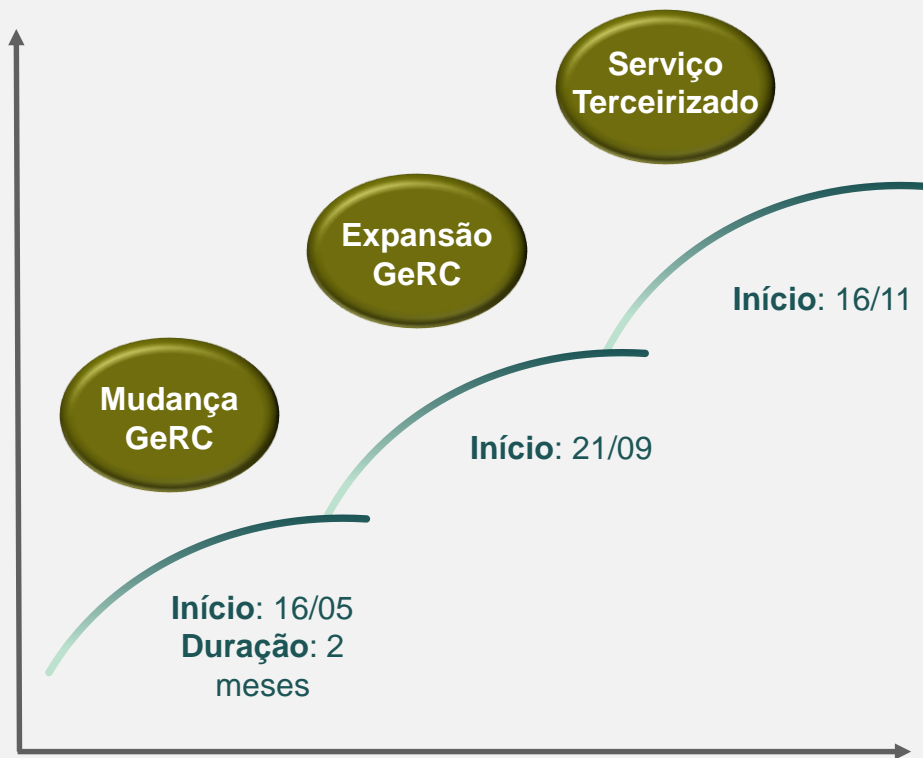


Ação oficial obrigatória

Ação gerencial



2 Profissionalização do *Call Center*



- ✓ 8 PA's, sendo 6 novas e 2 antigas
- 18 PA's e 2 supervisores
- Serviço dimensionado para atendimento da demanda

Melhorias realizadas

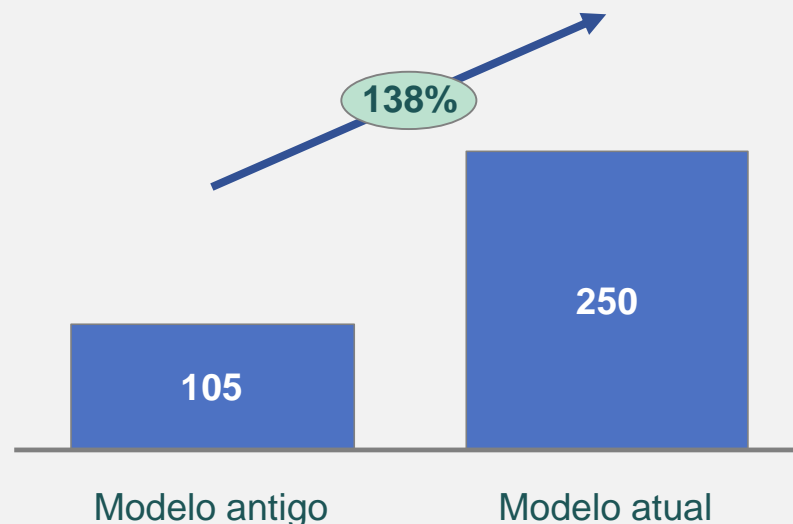
- Troca da equipe
- Treinamentos em procedimentos e cobrança
- Revisão do script
- Retirada do código para chamadas externas

Primeiros resultados

- 140% de melhoria na produtividade do *call center*
- 12% de melhoria da taxa de retorno das campanhas realizadas

Produtividade do *call center*

Média de minutos diários em chamada com contribuinte



3 Cobrança qualificada de grandes devedores

Dossiê



- Elaboração de um dossiê completo do contribuintes, contendo:
 - Perfis:
 - **autuação**
 - **recolhimento de imposto financeiro e patrimonial**
 - **Ações de cobrança** já sofridas pelo contribuinte

Estratégia



- Definição da **estratégia de abordagem** do contribuinte com **maior probabilidade de sucesso** – apoio direto do GPROT

Formado por: SEFAZ/GO (Receita), PGE, Ministério Público, Polícia Civil (DOT) e SEGPLAN/GO (TI)

Acionamento



- **Execução da estratégia** de abordagem definida
- O acionamento deve ser feito sempre **antes de ser realizada a ação de cobrança**, para que o contribuinte tenha a chance de regularizar sua situação, antes de sofrer a ação

Negociação



- **Acordo com o contribuinte** da melhor forma a ser realizado o pagamento, **dentro dos limites legais** aplicáveis ao caso

Pagamento



- **Acompanhamento sistemático da recuperação de crédito**, para identificação do pagamento dos contribuintes acionados

4 Integração e enriquecimento do cadastro de cobrança

Cadastro de Cobrança

- Desenvolvimento de uma base de dados de contatos dos contribuintes, com o objetivo de maximizar o sucesso das ações de cobrança

Princípios da base de cobrança

1



Base única que integra todas as atuais fontes cadastrais e torna-se a principal fonte de informação cadastral

2



Capacidade de selecionar "**melhor endereço**" e fornecer ao usuário sempre a melhor opção para contato

3



Base relacional: CNPJ atrelado a diferentes CNPJs/CPFs (*holdings*, sócio, solidário e contador)

4



Base **atualizada constantemente** em todos os pontos de contato com o contribuinte

5



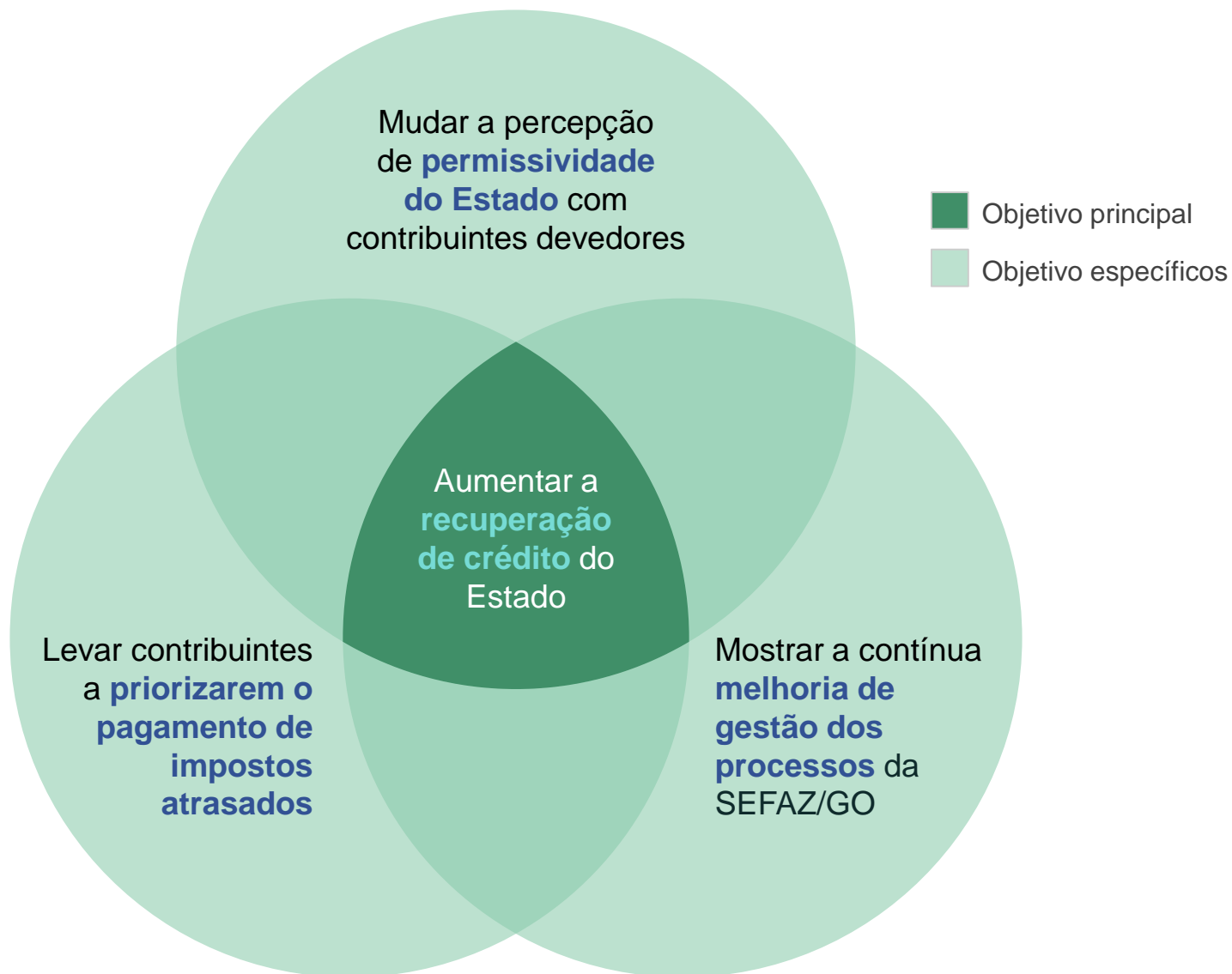
Interface familiar ao que já é utilizado hoje pelos usuários e personalizável as suas necessidades de uso

6



Integração com **novas bases de dados** ainda não utilizadas

5 Plano de Comunicação



6 Inscrição direta em dívida ativa

	Inscrição direta em dívida ativa
Descrição	<ul style="list-style-type: none">▪ Inscrever diretamente em dívida ativa infrações de:<ul style="list-style-type: none">– ICMS Declarado e não recolhido– IPVA
Processo	<ul style="list-style-type: none">▪ Não serão lavrados autos de infração▪ Inscrição em dívida ativa realizada 2 meses após o vencimento da obrigação▪ Pedidos de recursos serão analisados nas delegacias regionais pelos auditores
Benefícios esperados	<ul style="list-style-type: none">▪ Redução do volume de processos no contencioso fiscal▪ Celeridade nas ações de cobrança▪ Maior zelo dos contribuintes com as informações prestadas

7 Penhora de Faturamento e de Crédito

Penhora de Faturamento (via cartão de crédito)

- Juiz **penhora um percentual do faturamento** mensal da empresa

- **Perito** apura o faturamento do contribuinte **mensalmente** e informa às empresas de cartão de crédito o valor a ser recolhido, que é depositado pelas empresas em uma conta judicial

- **Frustração de todas as demais opções de penhora** (bens, online, precatório)
- Empresa com **movimentação significativa no crédito** (p.ex., grandes varejistas)

Penhora de crédito

- Juiz **penhora um percentual do crédito a receber mensal** da empresa

- **Empresas de cartão de crédito** recolhem um percentual pré-definido pelo juiz **mensalmente** do crédito a receber da empresa e depositam em uma conta judicial

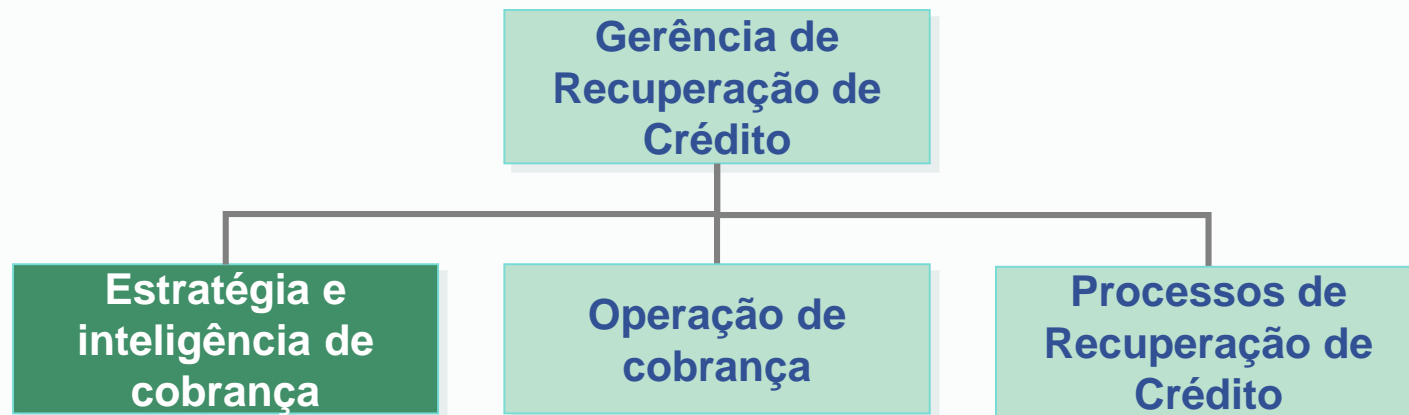
- Empresa com **movimentação significativa no crédito** (p.ex., grandes varejistas)

Descrição

Processo

Pré-requisitos

8 Criação da área de estratégia e inteligência de cobrança



Objetivo

- Garantir a sustentabilidade do modelo de recuperação de crédito, a manutenção das melhores práticas e um olhar integrado e de longo prazo no processo

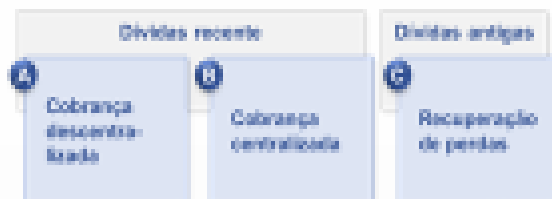
Principais responsabilidades

- Acompanhar e melhorar **desenvolvimento de modelos estatísticos** de cobrança
- Definir a estratégia de cobrança (**segmentação e réguas**) para todo o processo de recuperação de crédito
- Definir estratégias para **tratamento do estoque**
- **Desenvolver pilotos** para teste de novas estratégias



O novo modelo de cobrança é composto por 3 elementos principais

1 Estratégia de Cobrança



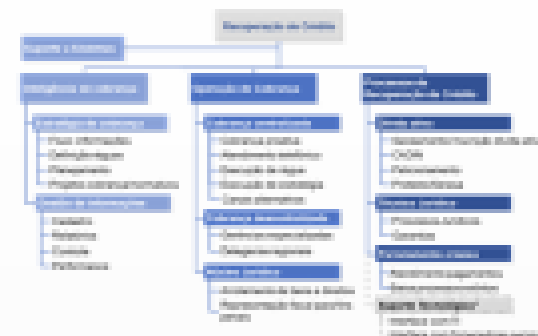
Definição da diretrizes do modelo de cobrança, considerando os perfis diferentes de dívida e de contribuintes

2 Segmentação e réguas de cobrança



Agrupamento de clientes por nível de risco e definição de acionamentos (p.ex., telecobrança, Serasa e suspensão de benefícios) de acordo com cada perfil definido

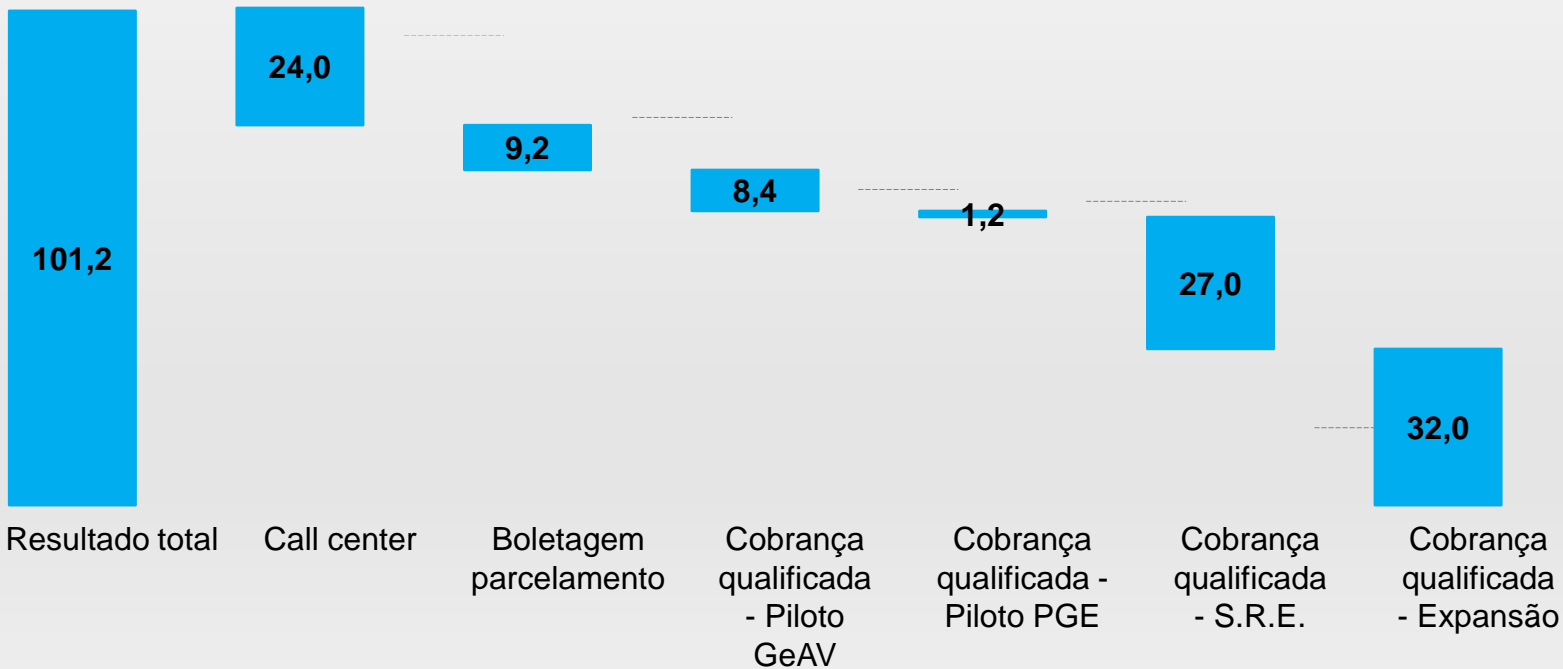
3 Estrutura Organizacional



Desenho da estrutura organizacional recomendada para gerenciar o novo modelo de cobrança proposto

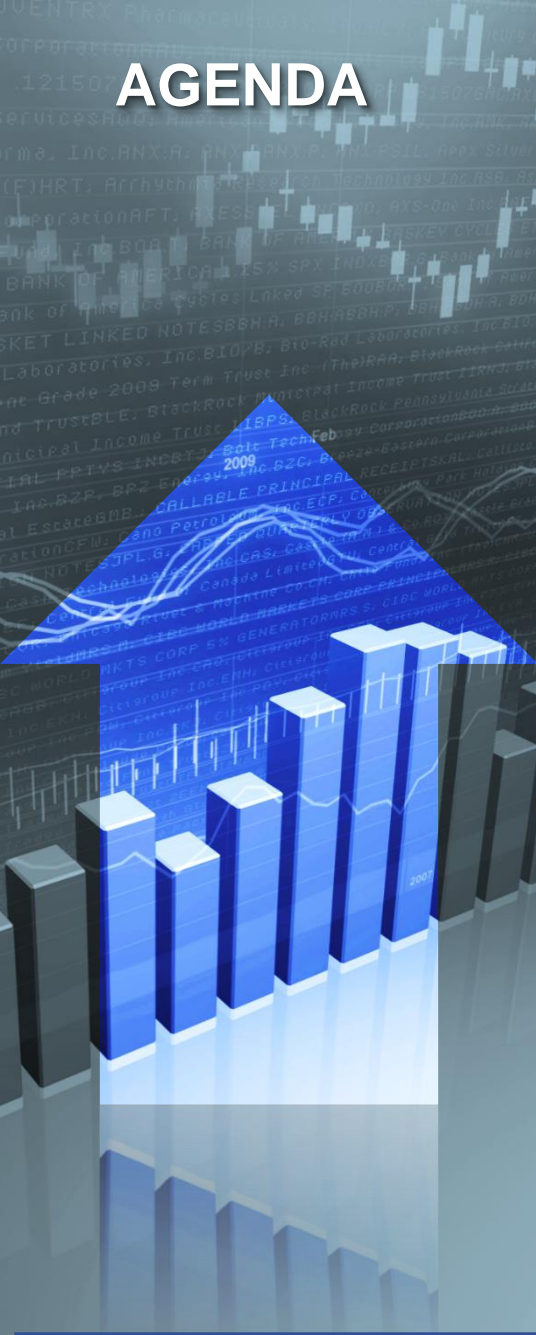
O novo modelo de recuperação apresentou até o término do projeto um resultado de ~**BRL 101,2 MM**, sendo a cobrança qualificada de grandes devedores a principal fonte de recuperação

Resultados do novo modelo de recuperação de crédito
BRL valores em milhões



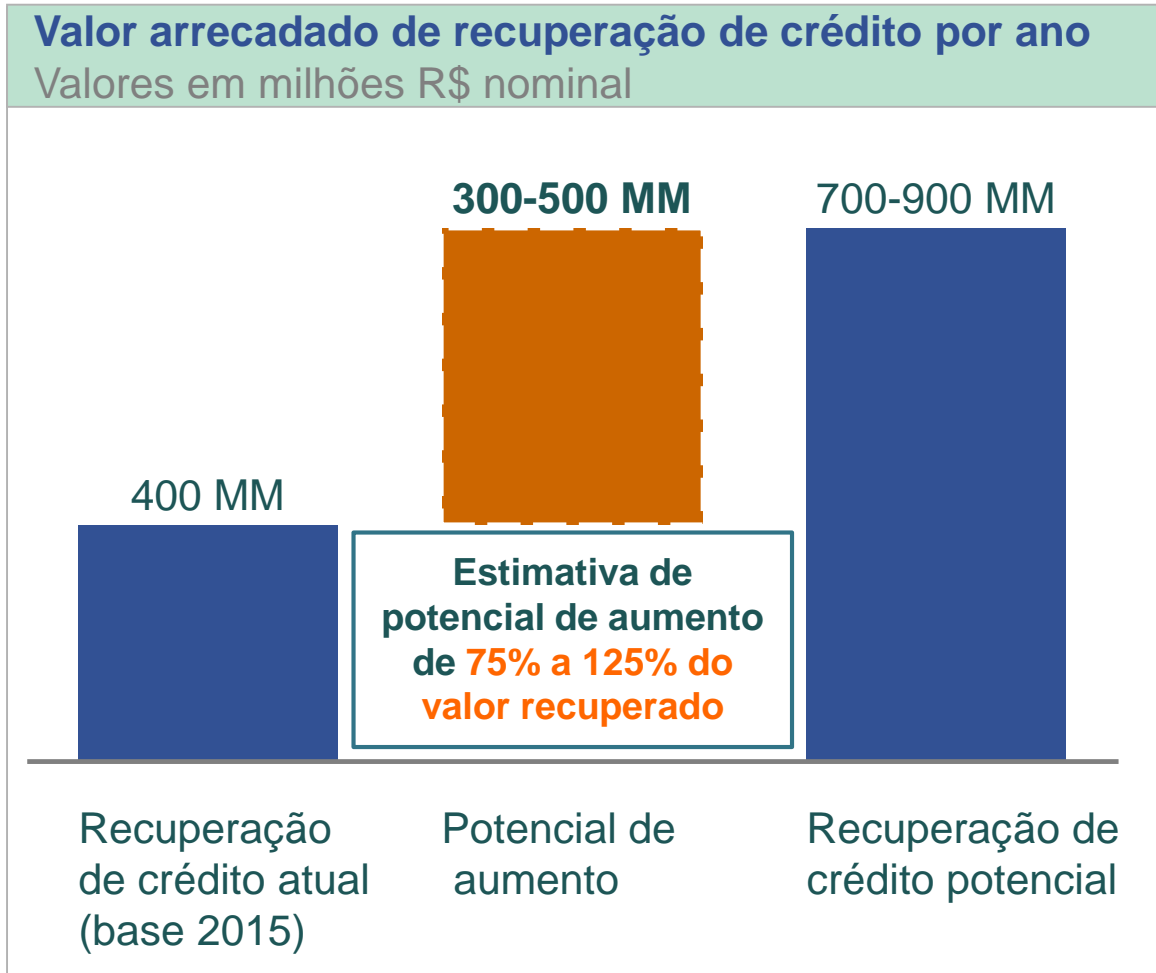
* Cobrança Qualificada inclui resultados com parcelamentos e compensações
FONTE: Dados Coordenação de Cobrança, GeAV, PGE e Superintendência da Receita, análise equipe McKinsey

AGENDA



- Cenário GO
- Modelo atual de recuperação de crédito
- Inovações do novo modelo de recuperação de crédito
- **Resultados esperados**

O Programa de Melhoria da Recuperação de Crédito pode gerar um incremento de 300 a 500 MM na recuperação anual da SEFAZ/GO



Primeiros resultados

- R\$ 15 MM recuperados através da **cobrança qualificada** de grandes devedores
- 12% de taxa de **recuperação** na primeira **campanha do call center** para devedores recentes

Marcos Rogério Pires Barreto
Auditor Fiscal da Receita Estadual
Gerente de Recuperação de Créditos - interino
marcos-rpb@sefaz.go.gov.br