

MODELO DE RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS

SEFAZ/GO

A recuperação de crédito aborda todo o processo desde antes da 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



O modelo de recuperação de crédito traz 6 pilares que potencializam o aumento da arrecadação

1

Segmentação dos contribuintes e réguas de cobrança



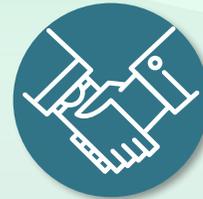
2

Profissionalização do *call center*



3

Cobrança qualificada de grandes devedores



4

Integração e enriquecimento do cadastro de cobrança



5

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



6

Criação da área de estratégia e inteligência de cobrança



1 Segmentação dos Contribuintes e Régua de Cobrança

Dimensões para segmentação

1

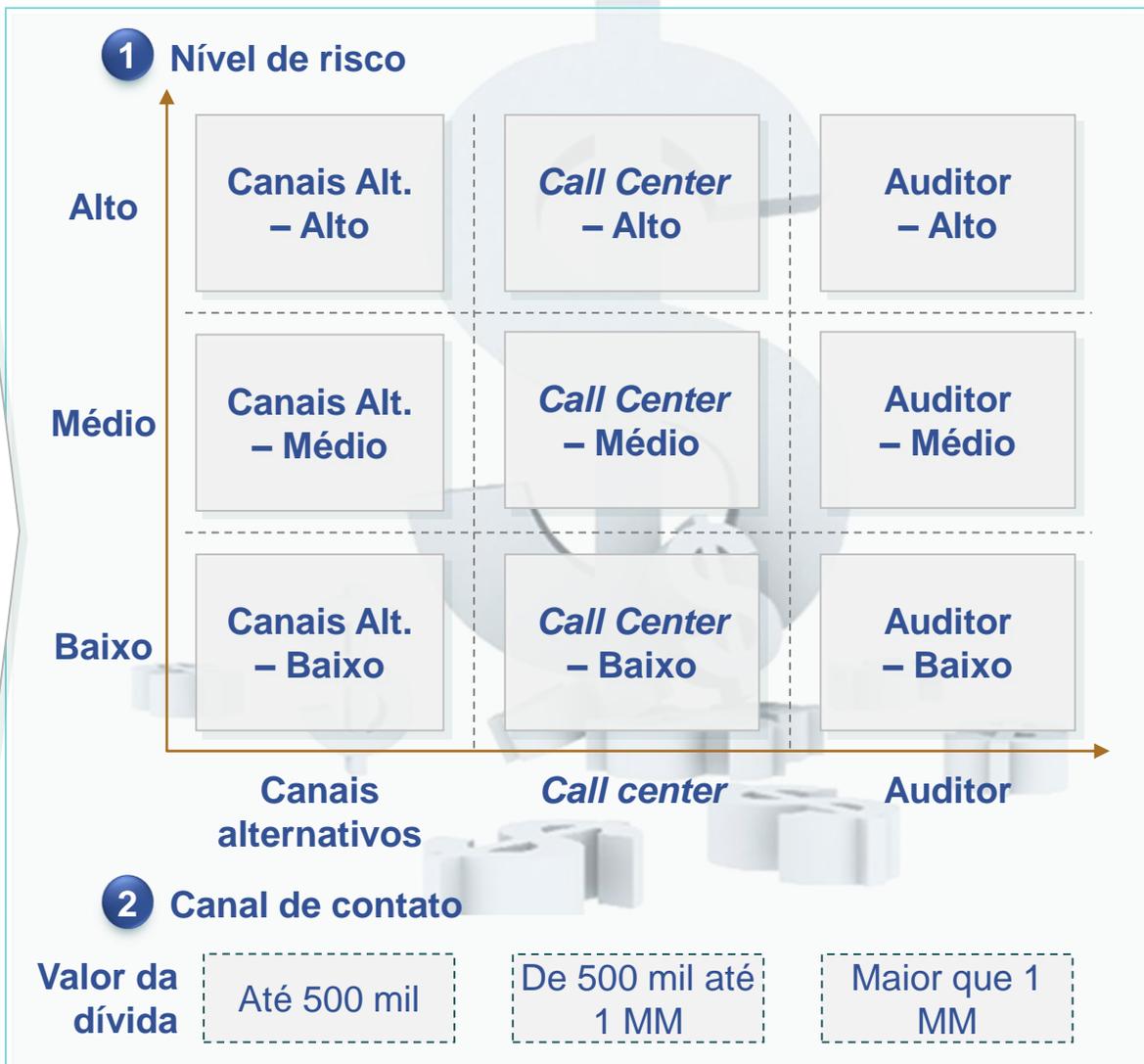
Risco

- 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

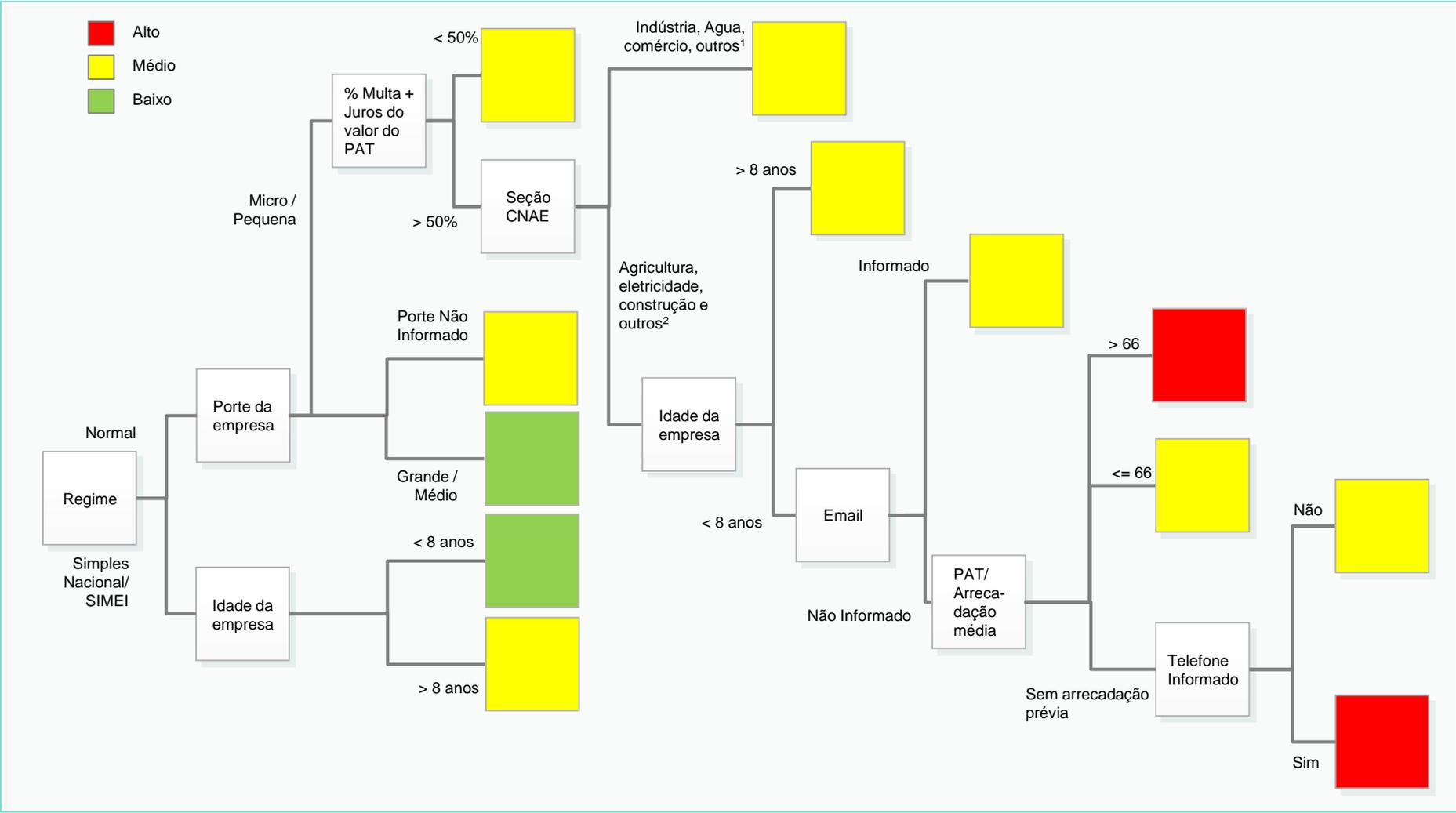
Canal

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



Os subgrupos foram agrupados por grau de risco: Alto, médio e baixo (1/2)

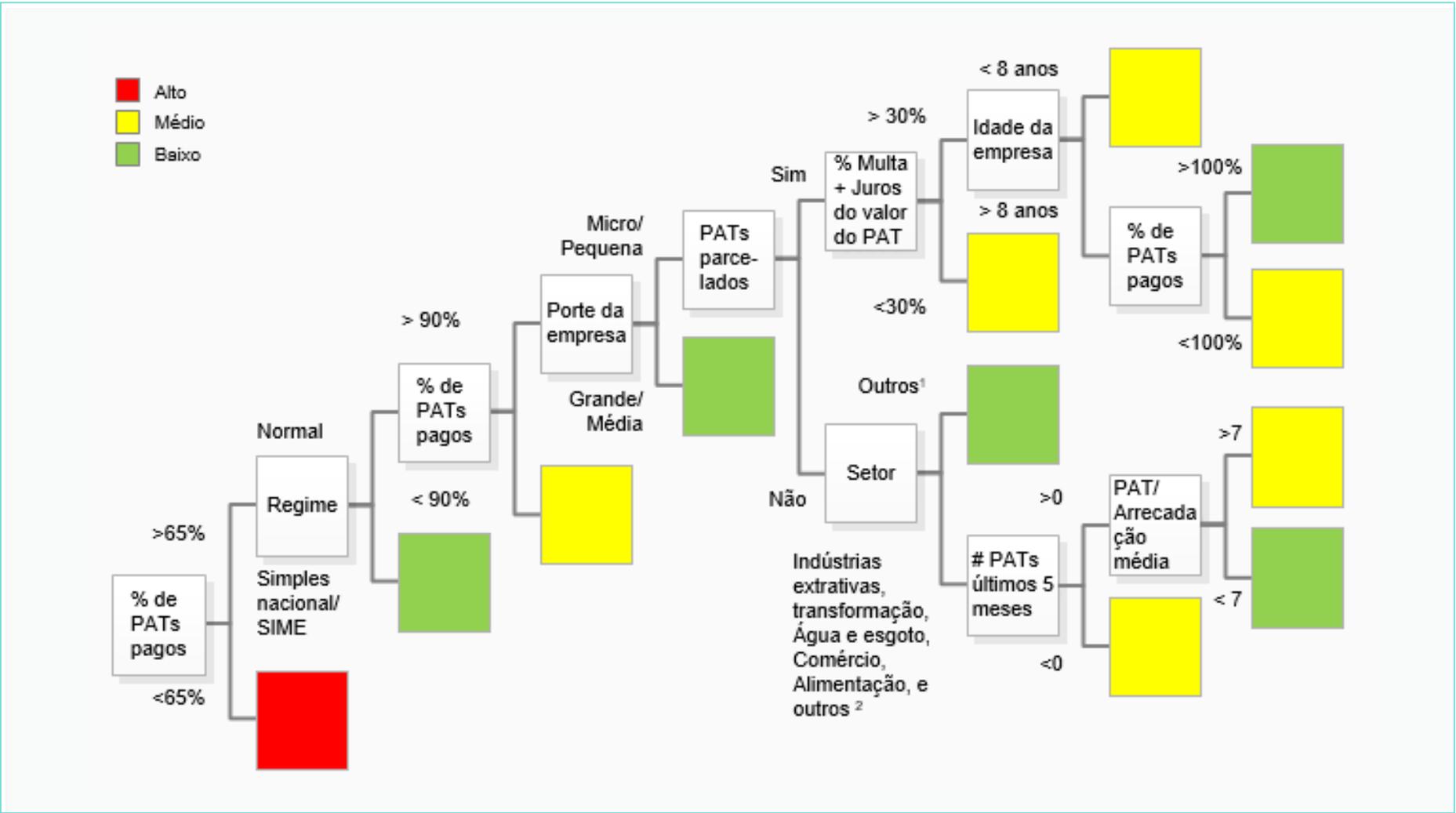
Parte da árvore para PATs de empresas sem PATs anteriores na base



1 Códigos de Seção = A, B, D, F, H, K, L, M, N, Q, R
 2 Códigos de Seção = C, E, G, I, J, O, P, S, T, U, Z
 FONTE: Análise da equipe McKinsey

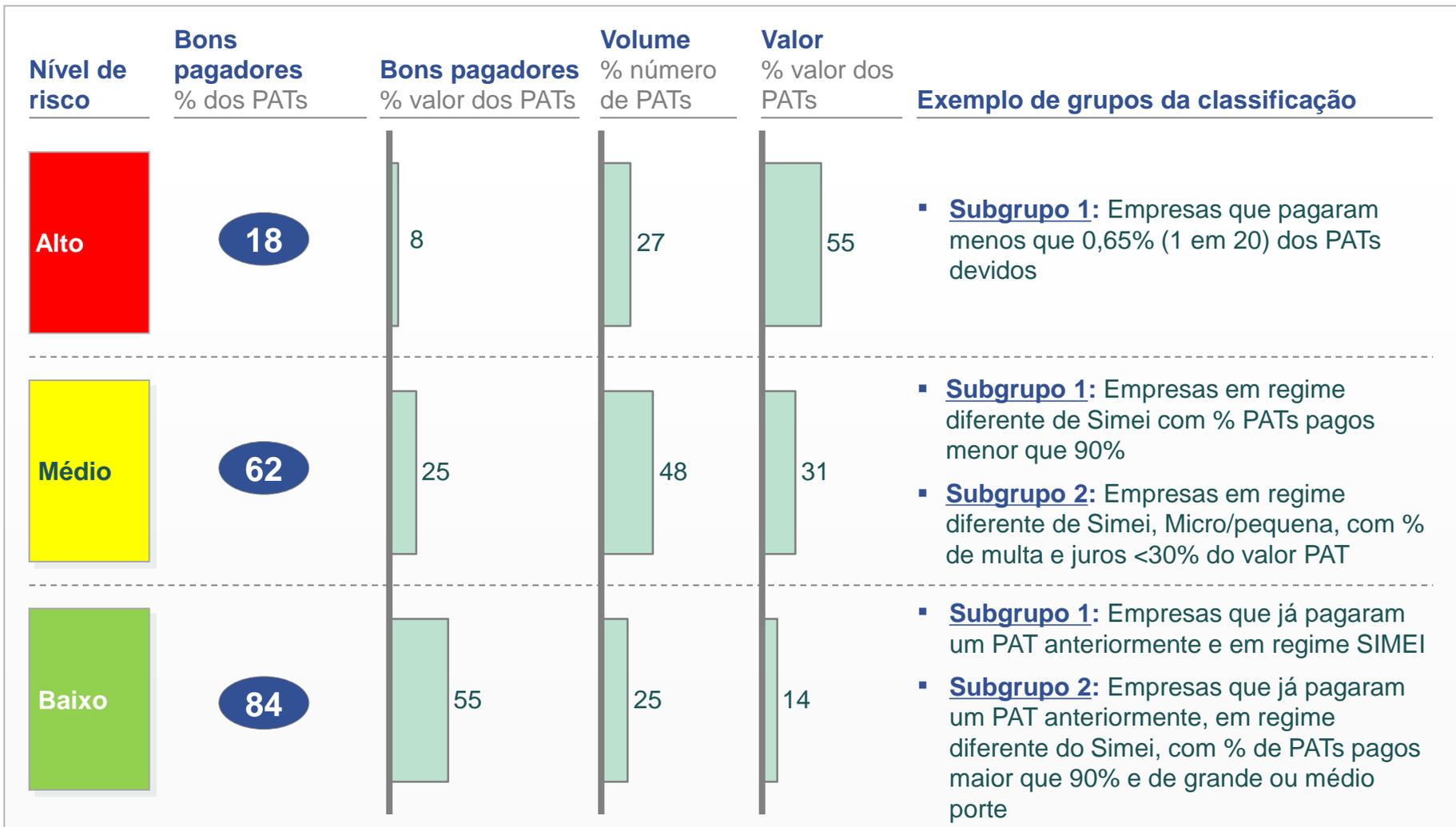
Os subgrupos foram agrupados por grau de risco: Alto, médio e baixo (2/2)

Parte da árvore para PATs de empresas com PATs anteriores na base



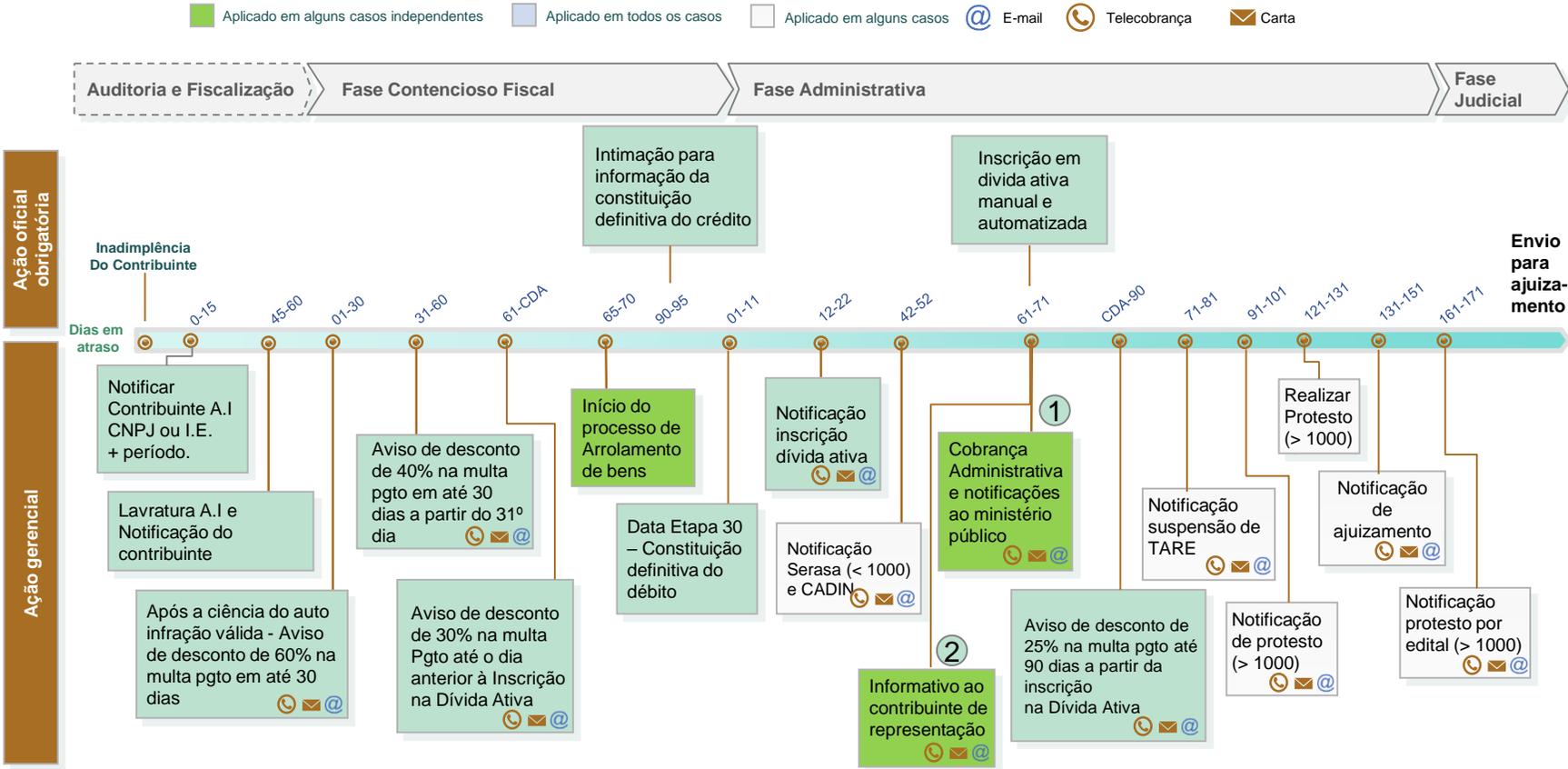
1 Outros = Códigos de Seção A, D, F, H, J, K, L, M, N, O, P, Q, Z
 2 Códigos de Seção = B, C, E, G, I, R, S, T
 FONTE: Análise da equipe McKinsey

Os 3 grupos de risco formados apresentam níveis bastante distintos de percentual de bons pagadores



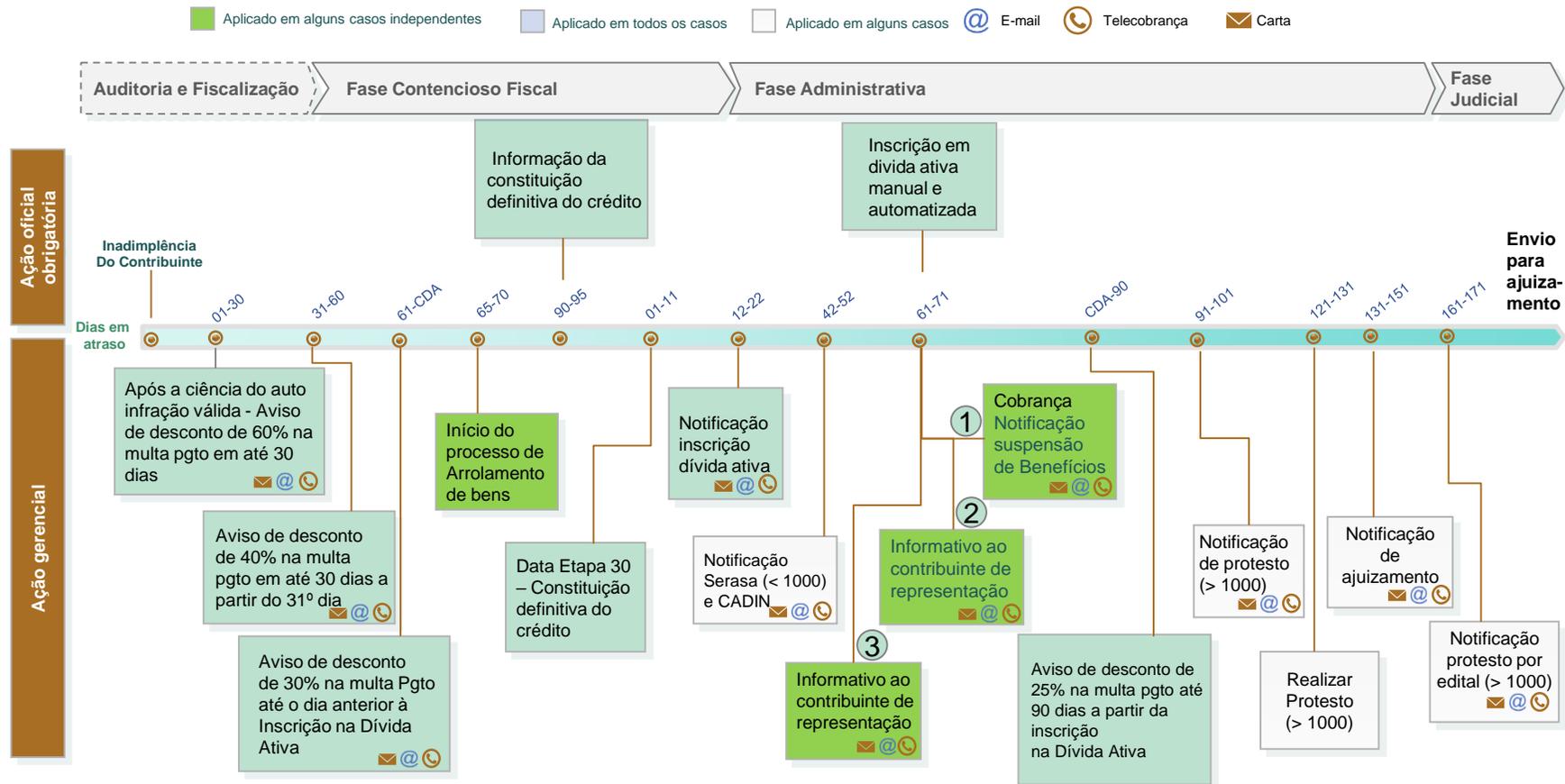
Segmentação dos Contribuintes e Régua de Cobrança (1/2)

Médio Risco: Declarado e não Recolhido

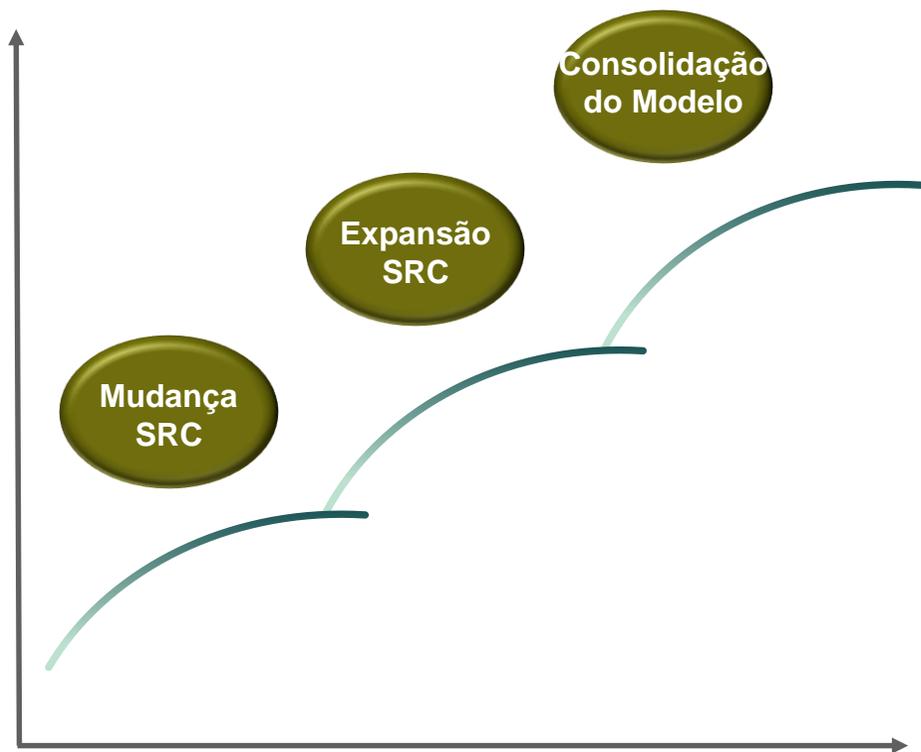


Segmentação dos Contribuintes e Régua de Cobrança (2/2)

Médio Risco: Regra Geral



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

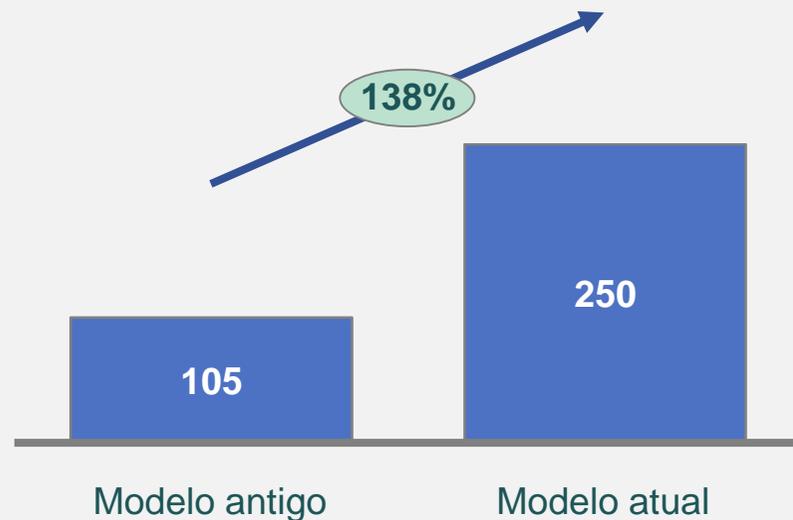
- Troca da equipe
- Treinamentos em procedimentos e cobrança
- Revisão do script
- Retirada do código para chamadas externas

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 CIRA¹

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

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

-  **Base única que integra** todas as atuais fontes cadastrais e torna-se a principal fonte de informação cadastral
-  Capacidade de selecionar "**melhor endereço**" e fornecer ao usuário sempre a melhor opção para contato
-  **Base relacional:** CNPJ atrelado a diferentes CNPJs/CPFs (*holdings*, sócio, solidário e contador)
-  Base **atualizada constantemente** em todos os pontos de contato com o contribuinte
-  **Interface familiar** ao que já é utilizado hoje pelos usuários e personalizável as suas necessidades de uso
-  **Big Data com as seguintes bases:** ARR, EFD, Parcelamento, SisCob, CCE, GEN (Sefaz), RFB, NFA, Convênio ICMS 115 e Web crawler (Facebook, GooglePlaces, Kekanto, Apontador, GuiaMais, Foursquare)

5 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

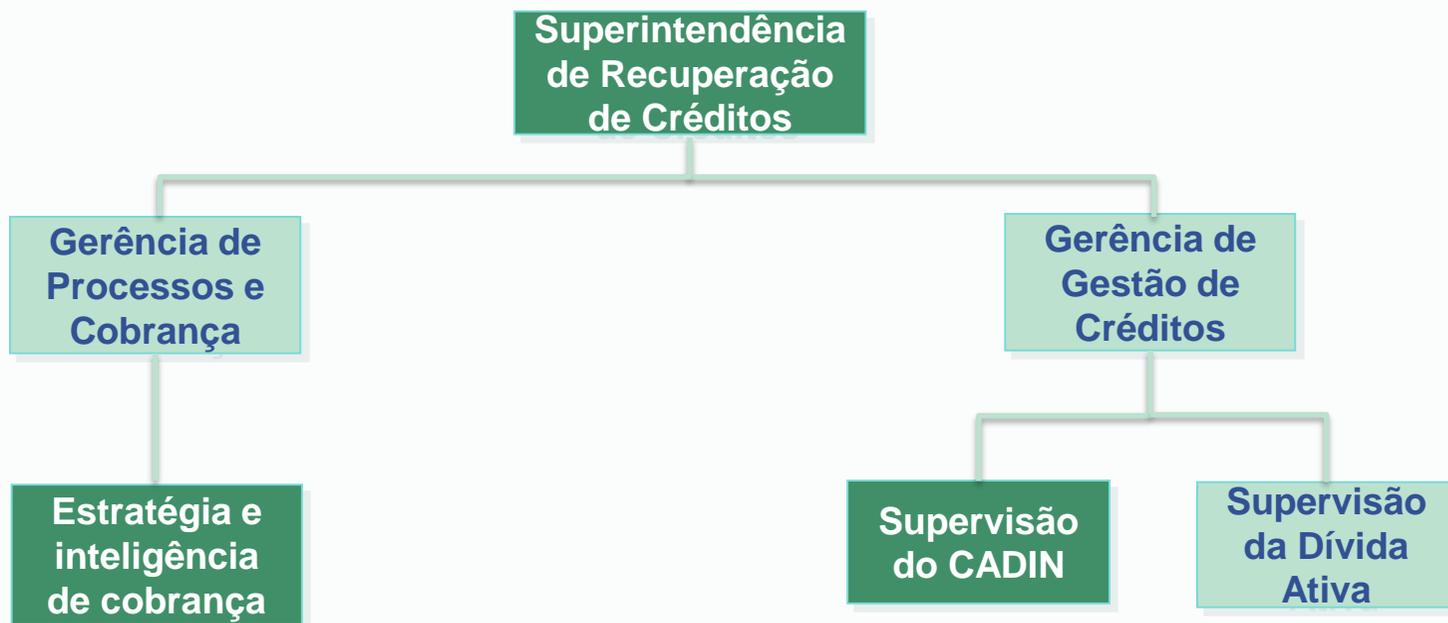
- Empresa com **movimentação significativa no crédito** (p.ex., grandes varejistas)

Descrição

Processo

Pré-requisitos

6 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

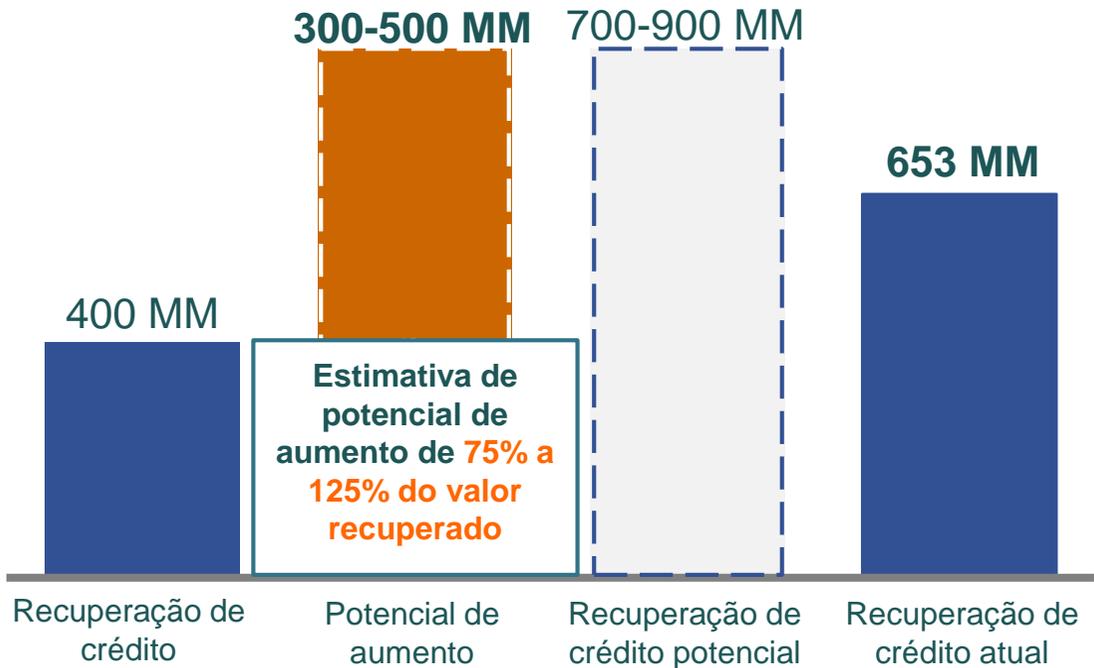
- Acompanhar e melhorar **desenvolvimento de modelos estatísticos** de cobrança
- Definir a estratégia de cobrança (**segmentação e réguas**) para todo o processo de recuperação de crédito
- Definir estratégias para **tratamento do estoque**
- **Desenvolver pilotos** para teste de novas estratégias



O Programa de Melhoria da Recuperação de Crédito gerou incremento de 253 MM na recuperação anual da SEFAZ/GO

Valor arrecadado de recuperação de crédito por ano

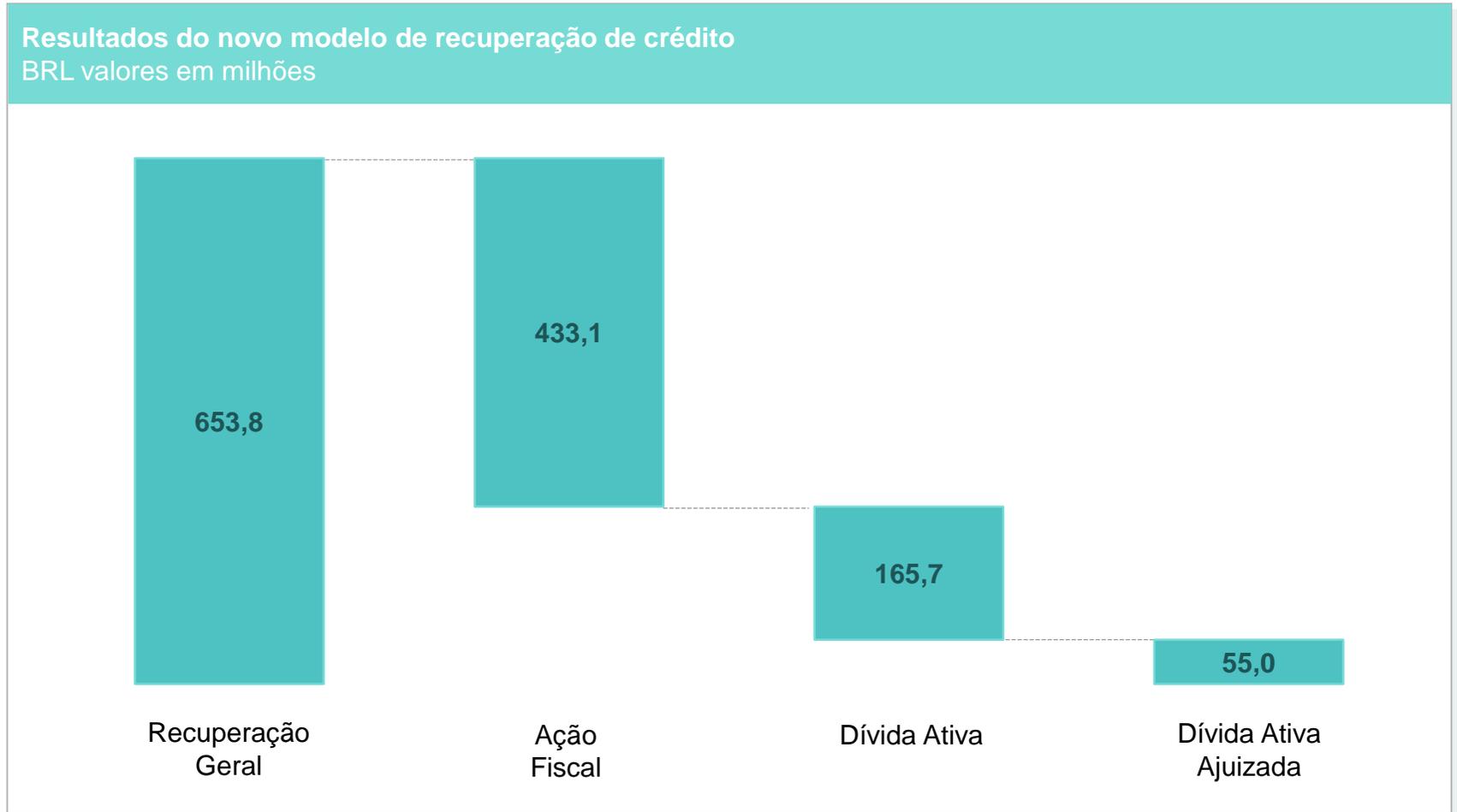
Valores em milhões R\$ nominal



Primeiros resultados

- **R\$ 69 MM** recuperados através da **cobrança qualificada** de grandes devedores
- **12% de taxa de recuperação** na primeira **campanha do call center** para devedores recentes

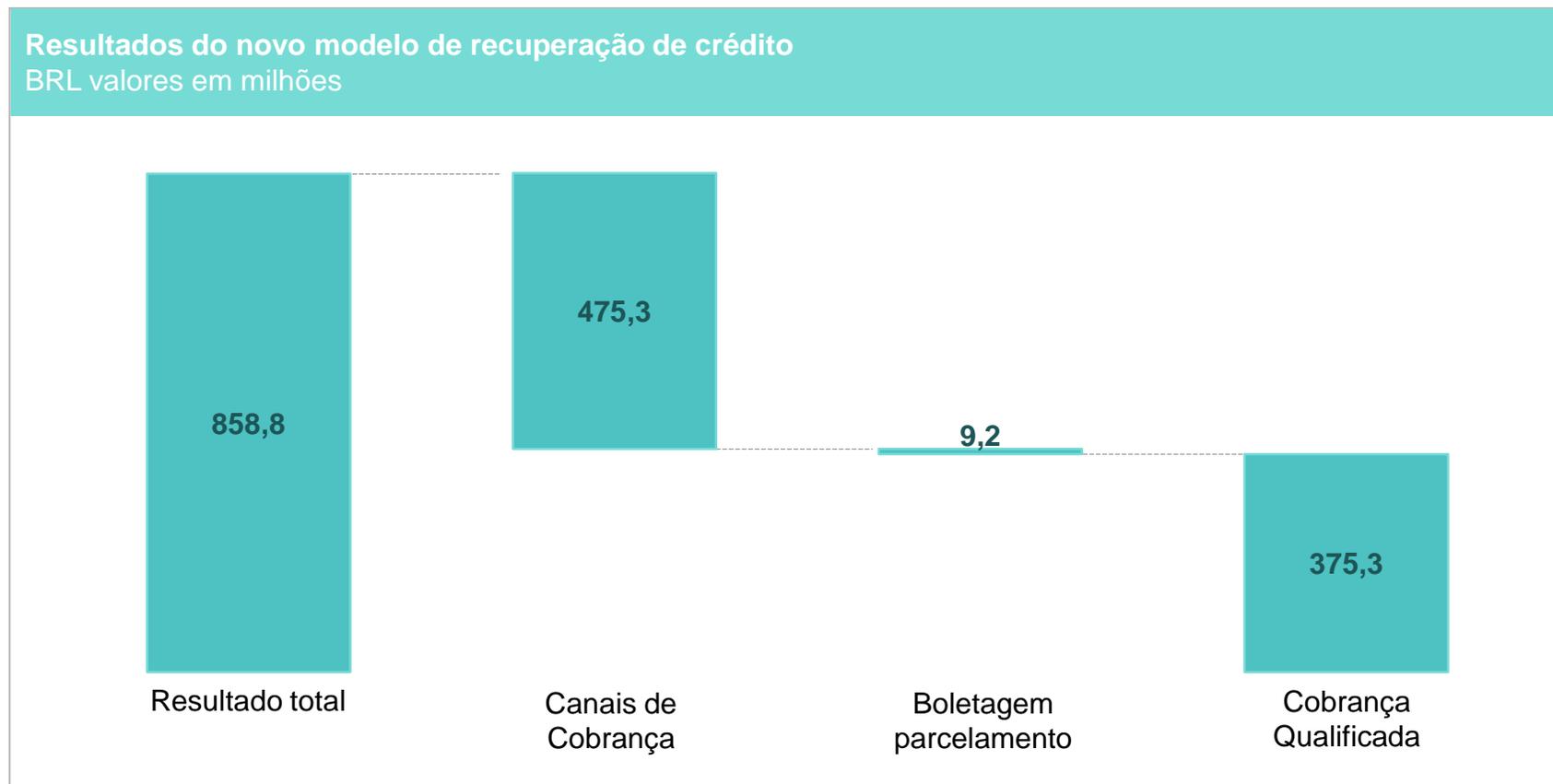
Da recuperação anual de ~BRL 653,8 MM, temos a visão detalhada por Ação Fiscal, Dívida Ativa e Ajuizado.



* Cobrança Qualificada inclui resultados com parcelamentos e compensações

FONTE: Dados Coordenação de Cobrança, GeAV, PGE e Superintendência da Receita, análise equipe McKinsey

Em negociações, foram ~BRL 858,8 MM e 55,4% disto vem do contato com contribuintes por meio dos canais de cobrança, o que reforça a necessidade de um bom cadastro e controle da régua de cobrança.



* Canais estes: Call Center, E-mail e Carta.

* Cobrança Qualificada inclui resultados com parcelamentos e compensações

FONTE: Dados Coordenação de Cobrança, GeAV, PGE e Superintendência da Receita, análise equipe McKinsey

OBRIGADO

LUCIANO CORRÊA CALDAS

AUDITOR FISCAL DA RECEITA ESTADUAL
SUPERINTENDENTE DE RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS