

GAC - Gestão Administrativa da Cobrança

Tema: Recuperação de crédito - Inadimplência

Autores: MARIA FATIMA COSTA DE SOUZA

Co-Autores: INGRID HONORATO RASSELLI, KLEBER JOSE DE MOURA JUNIOR

Empresa: EDP São Paulo Distribuição de Energia S.A

Resumo

O objetivo foi reestruturar o processo existente de Cobrança Administrativa, através da automatização de processos e sistemas, reduzindo assim os custos envolvidos, e promovendo o aumento na eficiência dessa modalidade de cobrança.

A cobrança administrativa é uma das ferramentas de cobrança utilizada pela EDP para acionar seus clientes inadimplentes, através de empresas terceiras especializadas em cobrança ativa, que fazem acionamentos através de contato telefônico, SMS, e-mail, buscando junto aos nossos clientes a regularização de suas dívidas de maneira simples e eficaz.

A automatização do processo minimiza a necessidade de intervenções manuais, evitando falhas na geração de novas de carteiras de clientes inadimplentes, na distribuição de carteiras desses clientes inadimplentes e no fechamento de remunerações das agências, relatórios entre outros.

1. Introdução

A atuação da cobrança administrativa iniciou na EDP desde 2015. Na EDP SP, a cobrança administrativa operava por meio de um modelo de remuneração fixa, em que a agência de cobrança recebia um valor fixo, independentemente da recuperação de débitos em carteira ou do acionamento de clientes. Apenas uma empresa contratada era responsável pela atuação nessa modalidade de cobrança.

Em 2019 foi implementado na EDP Espírito Santo a cobrança administrativa com o modelo success fee, que consiste na remuneração baseada no desempenho, ou seja, na taxa de sucesso de cada agência, entretanto processo era executado de forma manual.

Em ambas as distribuidoras, não havia uma métrica ou estrutura de processos bem definida para direcionar especificamente as carteiras a serem enviadas para cobrança. A eficácia desse processo depende diretamente da precisão dos dados, da assertividade nas decisões e das estratégias aplicadas. Contudo, enfrentávamos desafios importantes, como a falta de critérios claros para priorização, inconsistências nos dados e limitações na implementação de estratégias alinhadas aos objetivos do negócio. Esses obstáculos impactaram diretamente os resultados esperados e a eficiência do processo.

Todo o processo de envio de remessas foi condicionado a uma rotina automatizada gerada pela área de Tecnologia da Informação (TI). Após essa etapa inicial, havia uma atuação manual pela equipe de arrecadação, que realizava simulações de remessas de forma solicitada, sem qualquer possibilidade de al-

teração nos parâmetros previamente previstos. Essa limitação impõe uma série de desafios ao processo, como a ausência de critérios específicos para segmentação ou priorização de clientes, a incapacidade de ajustar estratégias conforme as particularidades das carteiras e a restrição do número de clientes a serem incluídos em cada remessa. Além disso, a impossibilidade de selecionar os melhores alvos para acionamento compromete tanto a eficácia das ações quanto a maximização dos resultados, gerando um impacto direto na eficiência operacional e na recuperação de receitas.

A rotina apresentava inconsistência de dados na base e atrasos na emissão de remessas e exclusões, que ocasionavam reclamações de cobranças indevidas, causando insatisfação dos clientes. Esse cenário evidenciava a necessidade urgente de melhorias no tratamento dos dados, na agilidade dos processos e na adoção de mecanismos preventivos que reduzissem os erros e otimizassem a experiência do cliente, garantindo maior precisão e eficiência no processo de cobrança.

Diante dos desafios enfrentados, em 2021 implementamos um novo modelo de cobrança e remunerações, fundamentado em práticas de benchmarking e estudos detalhados sobre inadimplência. Essa iniciativa envolveu a estruturação de uma base de dados robusta e a criação de métricas parametrizáveis, permitindo uma segmentação eficiente da carteira de cobrança.

Nosso principal objetivo foi reduzir os índices de reclamações, ampliar a eficácia da ferramenta de cobrança e garantir uma arrecadação que superasse os custos de investimento na nova modalidade. O modelo implementado trouxe diversos benefícios, como a redução dos custos operacionais, maior assertividade na definição dos alvos e um aumento significativo na volumetria de acionamentos.

Além disso, essa abordagem se consolida como uma ferramenta estratégica no combate à inadimplência, contribuindo para a personalização do atendimento e oferecendo aos clientes maior comodidade para negociações. Dessa forma, conseguimos melhorar a eficiência operacional e melhorar a experiência do cliente, promovendo uma gestão mais assertiva.

1.1 Fluxo

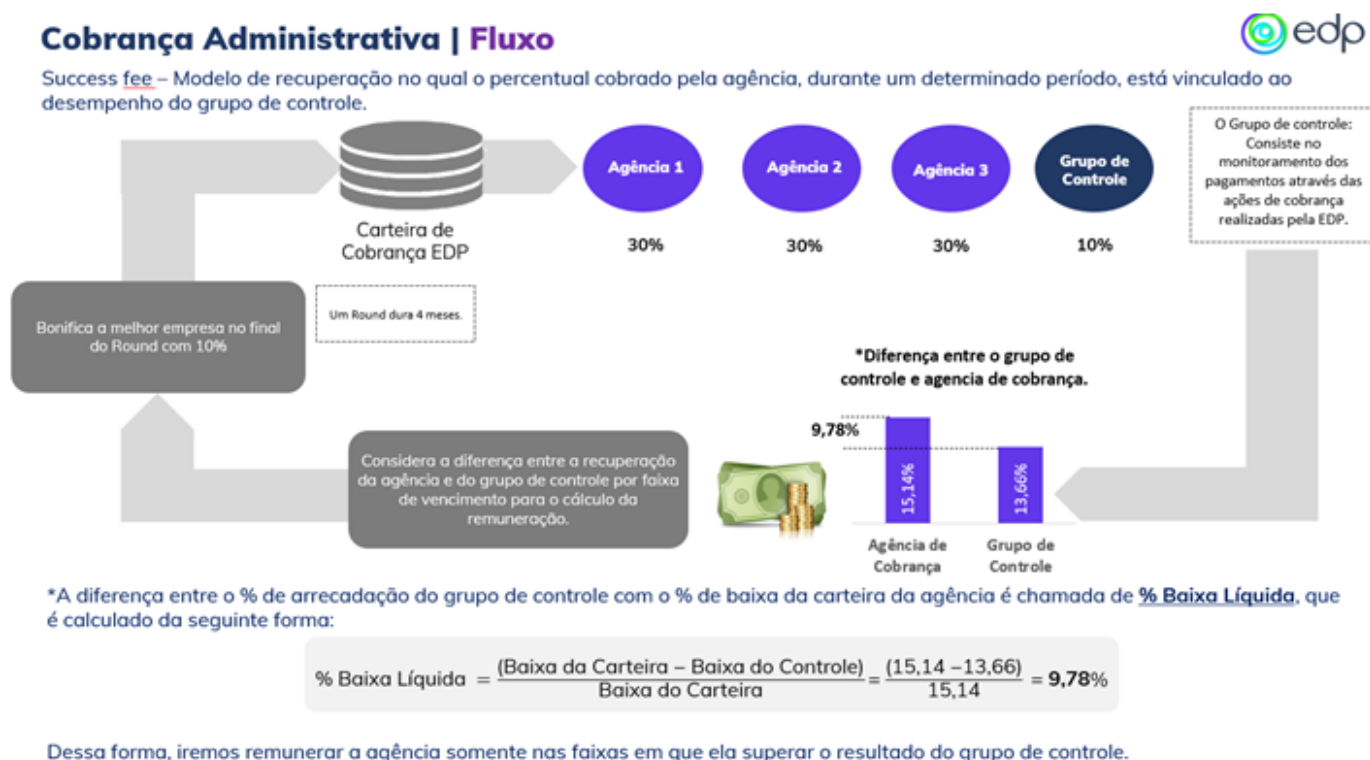


Figura 01 – Fluxo do processo

A criação de um fluxo estruturado teve como objetivo principal unificar os processos operacionais entre as duas distribuidoras, garantindo maior padronização e eficiência nas atividades de cobrança. Este esforço de unificação foi essencial para assegurar que ambas as distribuidoras operassem sob os mesmos padrões de qualidade e eficiência, eliminando discrepâncias e promovendo uma abordagem mais coesa e integrada. Para viabilizar o novo modelo proposto, realizamos a contratação de três agências de cobrança por meio de um processo seletivo estruturado (FRP). Este processo seletivo foi meticulosamente planejado para identificar e selecionar as agências mais qualificadas e alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. As agências escolhidas foram incumbidas de atuar de forma alinhada às estratégias definidas previamente pela empresa, garantindo que todas as ações de cobrança fossem conduzidas de maneira consistente e eficaz.

A carteira de subsídios foi redistribuída de maneira igualitária, com cada agência recebendo 30% do total dos subsídios para gerenciamento. Esta divisão equitativa foi cuidadosamente planejada para garantir uma carga de trabalho equilibrada e completa para cada agência, permitindo uma avaliação uniforme do desempenho de cada contratada. A distribuição igualitária também visou assegurar que nenhuma agência fosse sobrecarregada ou subutilizada, promovendo um ambiente de trabalho justo e eficiente.

Os 10% restantes da carteira foram destinados a um grupo de controle, com o propósito de calcular e monitorar o índice de espontaneidade nos pagamentos realizados diretamente pelos clientes, sem a necessidade de acionamento ativo. Este grupo de controle desempenhou um papel crucial na análise do comportamento dos clientes, fornecendo dados valiosos sobre a propensão dos clientes a regularizarem suas pendências de forma voluntária.

Essa abordagem permitiu uma análise mais precisa da eficácia do modelo, fornecendo insights valiosos para a melhoria contínua e garantindo maior controle sobre os resultados. Através da redistribuição estratégica da carteira e da implementação de um grupo de controle, fomos capazes de obter uma visão mais clara e detalhada do desempenho das agências de cobrança e da eficácia das estratégias implementadas. Esses insights são fundamentais para a tomada de decisões informadas e para a adaptação contínua das estratégias de cobrança, assegurando que a empresa permaneça eficiente e eficaz em suas operações.

1.2 Controle

Com a estruturação dos dados de cobrança no Datalake, garantimos a operação com informações mais precisas e atualizadas, o que permitiu melhorias significativas na emissão de remessas. A centralização e organização dos dados no Datalake proporcionaram uma base sólida para a tomada de decisões informadas e estratégicas. Desenvolvemos métricas parametrizáveis para segmentação eficiente da carteira de cobrança, aumentando a efetividade na recuperação de receitas, reduzindo a inadimplência e atuando de forma estratégica sobre os maiores ofensores da PECLD (Perdas Estimadas em Crédito de Liquidação Duvidosa). Essa abordagem potencializou a assertividade das estratégias inovadoras, garantindo a manutenção e a eficiência contínua da ferramenta de cobrança.

Além disso, automatizamos a execução do processo, eliminando etapas manuais que eram mais suscetíveis a erros, e criamos relatórios detalhados para monitoramento contínuo. A automação não só reduziu a margem de erro humano, mas também acelerou o processo, permitindo que as equipes se concentrassem em atividades mais estratégicas. Esses relatórios fornecem subsídios importantes para a análise de desempenho e facilitam o direcionamento estratégico das decisões, garantindo maior agilidade e precisão na gestão. A capacidade de monitorar continuamente o desempenho através de relatórios detalhados permitiu ajustes rápidos e precisos, otimizando ainda mais os resultados.

Como resultado dessas melhorias, alcançamos uma redução expressiva nas reclamações relacionadas à cobrança e obtivemos uma reversão substancial na PECLD tanto na EDP SP quanto na EDP ES. A diminuição das reclamações indicou uma maior satisfação dos clientes com o processo de cobrança, enquanto a reversão na PECLD demonstrou a eficácia das estratégias implementadas. Isso declarou não

apenas a eficácia da ferramenta, mas também garantiu uma arrecadação que supera os custos de investimento. A relação custo-benefício positiva reforçou a viabilidade e a sustentabilidade das melhorias realizadas.

Essa evolução trouxe maior eficiência aos processos e sistemas, permitindo o acompanhamento detalhado de todas as etapas, desde a execução até o fechamento de pagamentos das agências contratadas. A capacidade de acompanhar cada etapa do processo em detalhes assegurou que todas as atividades fossem realizadas conforme o planejado, minimizando desvios e garantindo a conformidade com os objetivos estabelecidos. Desta forma, consolidamos uma operação mais estruturada, integrada e alinhada com os resultados esperados. A integração dos processos e sistemas resultou em uma operação mais coesa e eficiente, alinhada com as metas estratégicas da empresa.

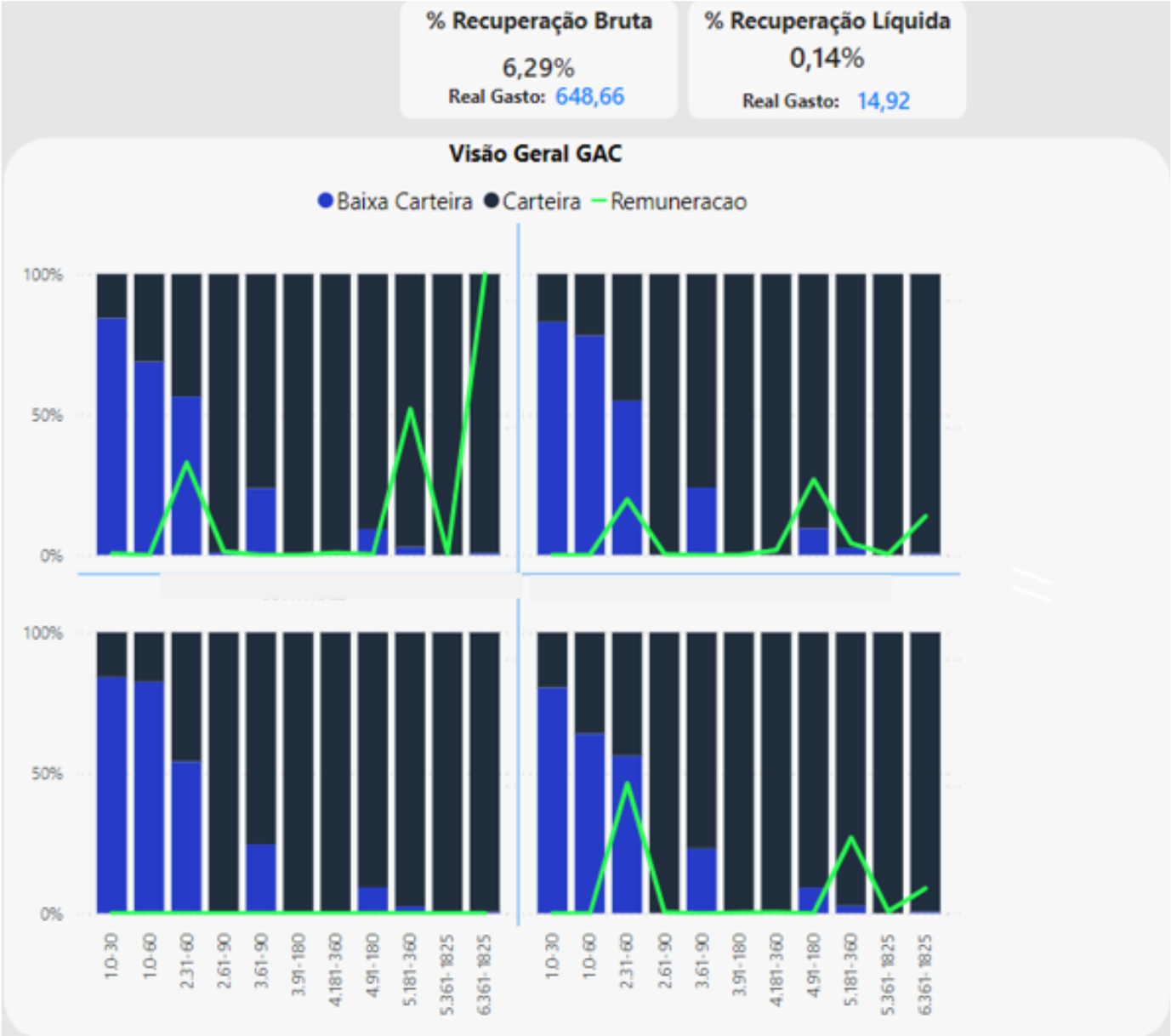


Figura 02 – Dashboard de monitoramento

Por meio dos relatórios publicados no dashboard, passamos a traçar estratégias detalhadas e informadas para alcançarmos uma melhor reversão de PECLD (Perdas Estimadas em Crédito de Liquidação Duvidosa). Esses relatórios fornecem uma visão abrangente e em tempo real dos dados de cobrança, permitindo uma análise profunda e precisa das tendências e padrões de inadimplência. Com base nessas informações, desenvolvemos ações específicas que permitiram uma maior assertividade na medição dos resultados e no

acompanhamento do real gasto, garantindo que cada investimento realizado na cobrança fosse otimizado para obter o máximo retorno possível.

Como resultado dessas ações, conseguimos realizar um maior retorno do valor investido para essa cobrança, aumentando significativamente a eficiência e a eficácia das nossas operações. A capacidade de medir com precisão os resultados e acompanhar os gastos em tempo real nos permitiu ajustar rapidamente nossas estratégias, maximizando o impacto positivo das nossas iniciativas de cobrança.

Além disso, garantimos maior eficiência nos processos e sistemas, eliminando gargalos operacionais que anteriormente dificultavam o fluxo de trabalho e promovendo maior integração entre as etapas. A eliminação desses gargalos resultou em um processo mais fluido e eficiente, onde cada etapa está perfeitamente alinhada com as demais, garantindo uma operação coesa e sem interrupções. Essa abordagem estruturada permite o acompanhamento completo de todas as fases do plano, desde a identificação de inadimplentes até a recuperação efetiva dos créditos.

A integração entre as etapas e a transparência proporcionada pelos relatórios do dashboard asseguram que todas as partes envolvidas estejam cientes do progresso e dos resultados alcançados, facilitando a colaboração e a tomada de decisões informadas. Com essa visão holística, podemos identificar rapidamente quaisquer desvios ou áreas que necessitem de melhorias, implementando correções de forma ágil e eficaz.

Em suma, a utilização dos relatórios do dashboard não só melhorou a nossa capacidade de reverter a PECLD, mas também trouxe uma nova dimensão de eficiência e integração aos nossos processos de cobrança. A abordagem estruturada e baseada em dados garantiu que cada ação fosse direcionada e impactante, resultando em uma operação mais robusta e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa.

1.3 Etapas

- **Reuniões estratégicas:** Realizamos reuniões periódicas com as empresas contratadas, nas quais apresentamos os resultados alcançados, analisamos os indicadores de desempenho e fornecemos direcionamentos estratégicos para atuar nos principais sensores. O principal objetivo das reuniões consistia em fortalecer continuamente a parceria, alinhar expectativas e implementar ações mais assertivas, potencializar os resultados e atingir metas cada vez mais desafiadoras.
- **Identificação de oportunidades:** Realização de fórum para troca de conhecimentos e identificação de oportunidades. A fim de levantarmos possíveis desvios e soluções sempre pensando na experiência do cliente, o nos resultados.
- **Execução:** Com objetivo de assegurar que a execução do fluxo ocorra corretamente realizamos monitoramentos semanais para avaliar pontos de situações e possíveis gargalos.
- **Ajustes:** Com a implementação do report BI foi possível análises mais profundas dos resultados e direcionamento para distribuição de carteira de acordo com maiores ofensores de inadimplência e oportunidades em reversão de PECLD.
- **Fluxo Fechamento de remuneração:**

Definimos um fluxo que garante assertividade tanto na distribuição de carteira quanto no fechamento mensal de remuneração.

Garantindo maior eficiência nos Processos e Sistemas. Deste modo é possível acompanhar todas as etapas de execução desse processo, relatórios e realizar fechamento de remuneração de forma automática.

2. Desenvolvimento

Todo o desenvolvimento foi conduzido de forma criteriosa, seguindo etapas bem definidas que incluíram a realização de testes rigorosos, validações desenvolvidas das bases e sistemas, além da reformulação dos layouts de remessa e exclusão. Esse processo foi planejado para garantir a eficiência e a confiabilidade na execução de todas as etapas, do início ao fim.

Essa reestruturação permitiu alcançar dados consistentes, respaldados por resultados de indicadores de desempenho cuidadosamente monitorados. Esses indicadores são acompanhados periodicamente, fornecidos como base para análises estratégicas e tomadas de decisões mais embasadas, promovendo melhorias contínuas e garantindo a excelência operacional.

2.1 Resultados Alcançados

Foram desenvolvidos indicadores que proporcionam maior eficácia na estratégia e acompanhamento diário das rotinas, com objetivo de contribuir com a redução de inadimplência e obter maior assertividade na ação de cobrança.

Realizamos análises de evolução de recuperação de débitos, real gasto investido através de relatórios e auditoria nos processos.

Com essa nova metodologia reduzimos o custo de investimento dessa modalidade de cobrança, onde tínhamos um custo de R\$80 Mil/mês para cada distribuidora com apenas uma agência atuando, passando para 3 agências com o custo médio/ mês de R\$58 Mil.

A automatização da rotina contribuiu também com a redução de tempo de processamento durante as etapas do processo, como gerar a carteira de remessa, exclusão e realização de fechamentos. Através de rotina no Data Lake, bem como desenvolvimento de relatórios no Power BI foi possível unificar os processos nas duas distribuidoras permitindo que apenas um colaborador estivesse a frente da gestão dessa cobrança, ao invés de dois colaboradores, mantendo a mesma entrega. Além disso, ao final de cada contrato conseguimos negociar melhores valores no mercado no que diz respeito a remuneração das agências.

Tabela 1 – Exemplo Tabela para negociação de Remuneração para a Agencia 1

Agência 1					
Faixa	Recuperação Bruta [MM]	Baixa Líquida	Recuperação Líquida [MIL]	Remuneração	Remuneração
1 - Até 30 dias	R\$ 0,33	4,57%	R\$ 15,24	1,90%	R\$ 289,49
2 - Entre 31-60 dias	R\$ 0,21	0,00%	R\$ 0,00	2,80%	R\$ 0,00
3 - Entre 61-90 dias	R\$ 0,10	0,00%	R\$ 0,00	3,80%	R\$ 0,00
4 - Entre 91-180 dias	R\$ 0,21	38,64%	R\$ 80,70	7,00%	R\$ 5.648,67
5 - Entre 181-360 dias	R\$ 0,22	39,17%	R\$ 84,47	12,00%	R\$ 10.136,79
6 - Entre 361-1825 dias	R\$ 0,12	33,08%	R\$ 40,68	14,00%	R\$ 5.694,79

Tabela 2 – Exemplo Tabela para negociação de Remuneração para a Agencia 2

Agência 2					
Faixa	Recuperação Bruta [MM]	Baixa Líquida	Recuperação Líquida [MIL]	Remuneração	Remuneração
1 - Até 30 dias	R\$ 0,31	6,11%	R\$ 18,98	2,91%	R\$ 552,49
2 - Entre 31-60 dias	R\$ 0,23	10,36%	R\$ 23,38	4,08%	R\$ 953,16
3 - Entre 61-90 dias	R\$ 0,10	0,00%	R\$ 0,00	5,24%	R\$ -
4 - Entre 91-180 dias	R\$ 0,13	8,78%	R\$ 11,63	7,57%	R\$ 880,96
5 - Entre 181-360 dias	R\$ 0,18	30,33%	R\$ 54,42	8,74%	R\$ 4.755,21
6 - Entre 361-1825 dias	R\$ 0,10	19,39%	R\$ 19,76	9,90%	R\$ 1.957,21

Tabela 3 – Exemplo Tabela para negociação de Remuneração para a Agencia 3

Agência 3					
Faixa	Recuperação Bruta [MM]	Baixa Líquida	Recuperação Líquida [MIL]	Remuneração	Remuneração
1 - Até 30 dias	R\$ 0,27	4,87%	R\$ 13,29	0,60%	R\$ 79,72
2 - Entre 31-60 dias	R\$ 0,22	6,99%	R\$ 15,71	1,98%	R\$ 311,09
3 - Entre 61-90 dias	R\$ 0,09	0,00%	R\$ 0,00	2,49%	R\$ -
4 - Entre 91-180 dias	R\$ 0,11	0,00%	R\$ 0,00	5,51%	R\$ -
5 - Entre 181-360 dias	R\$ 0,13	0,34%	R\$ 0,43	7,10%	R\$ 30,73
6 - Entre 361-1825 dias	R\$ 0,09	4,27%	R\$ 3,68	12,99%	R\$ 478,23

3. Conclusão

É importante destacar que a implementação desse projeto trouxe um impacto significativamente positivo na arrecadação. Através de estratégias bem delineadas e uma abordagem focada na eficiência, conseguimos maximizar os ganhos financeiros, o que se reflete diretamente no aumento da receita. O retorno sobre o valor investido nessa modalidade de cobrança foi notável, demonstrando que os recursos aplicados foram utilizados de maneira eficiente para gerar resultados expressivos.

O projeto trouxe ganhos expressivos na arrecadação, contribuindo diretamente para a redução da inadimplência e para a melhoria dos resultados do PECLD. Além disso, uma estrutura bem definida e eficaz inovadora no projeto foi fundamental para garantir uma gestão mais assertiva e eficiente dos resultados. No acumulado de janeiro de 2024 a outubro de 2024, tivemos uma recuperação bruta em torno de 244 milhões e uma reversão de PECLD no valor de 33 milhões, o que contribuiu significativamente para a melhoria dos nossos resultados financeiros na EDP SP e EDP ES.

Esses números destacam não apenas a eficácia do projeto, mas também a importância de continuar investindo em estratégias inovadoras e estruturadas que impulsionem a recuperação de créditos e reduzam a inadimplência. A estrutura robusta do projeto é um pilar essencial para sustentar esses resultados e promover a sustentabilidade financeira da empresa no longo prazo. Com base nesses avanços, reforçamos nosso compromisso com a melhoria contínua e a busca pela excelência na gestão dos processos.

4. Referências bibliográficas

EDP São Paulo Distribuição de Energia S.A., Especificação Técnica ES.DT.RPI.00007: Serviços de Cobrança Administrativa. 2024. Documento interno.

MICROSOFT. Gac Remuneração [Power BI]. 2024. Disponível em rede interna. Acesso em: 4 dez. 2024