



**XX Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica
SENDI 2012 - 22 a 26 de outubro
Rio de Janeiro - RJ - Brasil**

José Carlos Reis
AES Eletropaulo Metropolitana - Eletr. de São Paulo S.A.
josecarlos.reis@aes.com

Otimização das Ações de Cobrança e Melhoria do Relacionamento com Clientes Através de Segmentação Baseada em Modelo de Predição Risco

Palavras-chave

Cobrança
Inadimplência
Relacionamento
Score
Segmentação

Resumo

O presente trabalho visa apresentar os resultados do projeto implantado na AES Eletropaulo, o qual, pioneiramente no setor, buscou identificar um modelo de predição de risco de inadimplência dos clientes para otimização não somente das ações de cobrança como também do relacionamento com estes. O desafio se constituiu na identificação dos diferentes grupos de risco e no estabelecimento de medidas customizadas para cada um dos segmentos de risco identificados.

Assim, em função da significativa quantidade de clientes, cerca de 6 milhões de unidades consumidoras, bem como, dos comportamentos diferenciados de pagamento e dos possíveis lapsos que poderiam gerar o desencadeamento desnecessários de ações de cobrança como a negativação e o corte do fornecimento de energia elétrica, a utilização de um modelo de score de risco se demonstrou eficaz na identificação de 4 (quatro) grupos de risco (baixo, médio, alto e superalto), para os quais foram desenhadas "régua de cobrança" específicas .

Como resultante da nova estratégia, houve uma sensível melhora dos níveis de satisfação do cliente e, por outro lado, uma redução dos gastos com ações de cobrança e manutenção dos bons níveis de arrecadação e de inadimplência.

1. Introdução

A AES Eletropaulo, concessionária de serviços públicos responsável pela distribuição de energia elétrica em 24 municípios da região metropolitana de São Paulo, incluindo a capital, atende cerca de 6 milhões de unidades consumidoras ou aproximadamente 17 milhões de clientes, tendo como grandes desafios a satisfação dos cliente, a redução dos gastos operacionais e a manutenção dos bons níveis de arrecadação e de adimplência.

Todavia, assim como as demais distribuidoras, as ações de cobrança vinham sendo aplicadas de forma idêntica para todos os clientes de Baixa Tensão - BT, os quais correspondem ao maior volume de unidades consumidoras, ou seja, uma única régua de cobrança sem considerar peculiaridades e comportamentos de pagamento e, muitas vezes, gerando insatisfação e reclamações devido à adoção desnecessária de medidas como a negativação e/ou a suspensão do fornecimento de energia elétrica para clientes que, por algum lapso, como o esquecimento, não haviam pago sua conta.

Em 2011, o orçamento destinado às ações de cobrança foi de R\$ 44 milhões, sendo em sua maior parte destinado à execução de 1,3 milhões de cortes por inadimplência, procedimento que, embora necessário para assegurar a arrecadação, conforme já mencionado, tem como consequência diversas reclamações e danos à imagem da Companhia.

Neste cenário, o projeto "Segmentação" foi estruturado visando identificar oportunidades de melhoria no processo de cobrança e no relacionamento com os clientes através da adoção de medidas diferenciadas para os grupos com comportamentos de pagamento similares e com distintos riscos de inadimplência, tendo como base a análise individual e combinada de variáveis obtidas do histórico de cada um dos clientes nos últimos 18 meses.

2. Desenvolvimento

Na AES Eletropaulo, o processo de cobrança assegura a arrecadação de R\$ 15 bilhões/ano, além de garantir o combate ao provisionamento de débitos de liquidação duvidosa - PCLD, envolvendo:

- 1,3 milhões de cortes;
- Cerca de 1.000 profissionais diretamente atuantes;
- 6 Contratados para a execução de cortes;
- 5 Agências de Cobrança; e
- 2 Bureaus de Crédito (Serasa e SCPC/Boa Vista).

Apesar dos bons resultados apresentados nos anos de 2009 e de 2010, considerando os relevantes recursos despendidos com as ações de cobrança (R\$ 44 milhões pra 2011) e as possíveis oportunidades de melhoria no relacionamento com os clientes, foi estruturado um time detentor de conhecimentos da metodologia "Lean Six Sigma - DMAIC" para analisar e propor melhorias nesse processo. O desafio desse grupo foi incrementar a eficiência do processo de cobrança e melhorar o relacionamento com os clientes, sem comprometer os níveis de arrecadação.

A metodologia Lean Six Sigma - DMAIC é empregada para melhorar a qualidade dos processos através da identificação e eliminação das causas de defeitos (erros) para a redução das variações na produção manufatureira ou na prestação de serviços. DMAIC são as letras iniciais de cada uma das fases aplicadas na metodologia:

1. D - Definição
2. M - Medição
3. A - Análise

4. I - Incremento (melhoria)
5. C - controle (monitoramento)

Inicialmente, foi identificado que a adoção de uma única régua de cobrança para todos os clientes de Baixa Tensão - BT não se demonstrava uma prática adequada, pois, além dos diferentes comportamentos de pagamento existentes, foram constatadas diversas situações em que a aplicação de uma ação de cobrança menos contundente do que a negativação e/ou a suspensão do fornecimento poderia resolver a questão de inadimplimento e ainda melhorar o relacionamento com os clientes, os quais muitas vezes reclamavam da postura da Empresa em sites como o "Reclame Aqui" ou nos serviços de proteção do consumidor.

Assim, baseando-se na análise das reclamações dos clientes, a possibilidade da adoção de ações menos contundentes, como o envio de mensagens através de SMS ou e-mail, bem como, de contatos telefônicos antes da adoção das ações mais agressivas (negativação e corte), foram as primeiras oportunidades mapeadas.

Complementarmente, para identificar as variáveis preditivas e definir um modelo de risco de inadimplência, foi analisado o histórico de pagamento de cada cliente nos últimos 18 meses e testadas isoladamente e em conjunto 233 possíveis variáveis. Como resultado das análises estatísticas realizadas, 5 variáveis foram identificadas com forte correlação com a inadimplência para 2 (dois) segmentos de clientes, conforme demonstrado a seguir:

I - Segmento de Clientes de Baixo Risco (atrasam mas pagam a fatura) - variáveis associadas ao risco:

- Percentual de vezes que pagou antes da ação nos últimos 12 meses;
- Número de vezes inadimplente nos últimos 6 meses;
- Forma de Pagamento – Débito Automático;
- Tipo de Cliente – Classe e Sub-Classe; e
- Conta atual maior do que a média dos últimos 6 meses

II - Segmento de Clientes de Alto Risco (pagam a fatura somente após ações mais contundentes) - variáveis associadas ao risco:

- Maior prazo de inadimplência;
- Número de vezes que atrasou o pagamento nos últimos 12 meses;
- Valor médio da conta nos últimos 6 meses;
- Número de vezes inadimplente por mais de 60 dias nos ult. 12 meses; e
- Tipo de cliente – Classe e Sub-Classe

Os modelos de risco criados a partir das variáveis testadas indicaram uma capacidade de predição de 74% e 73%, respectivamente, para clientes de Baixo Risco e de Alto Risco, níveis considerados bastante satisfatórios estatisticamente.

Ressalta-se que uma vez definidos os modelos de baixo e de alto risco, todos os clientes foram classificados, sendo que se um cliente não se enquadrasse em baixo ou em alto risco era automaticamente classificado como médio risco.

Além dessas 3 (três) classificações, um quarto grupo de risco (superalto risco) foi criado para classificar os clientes que além de pertencerem ao grupo de alto risco apresentam débitos superiores a R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais).

Uma vez definidos os modelos de risco e classificados os clientes em um dos 4 (quatro) segmentos (baixo, médio, alto e superalto), a fase seguinte foi a revisão da régua de cobrança que, tradicionalmente era única para todos os clientes de Baixa Tensão - BT e era composta das seguintes ações:

- Aviso de Débito via URA (5 dias após o vencimento)
- Aviso de Corte através da fatura subsequente (28 dias após o vencimento)
- Negativação (30 dias após o vencimento)
- Corte (43 dias após o vencimento)
- Ações de cobrança através de Agências (60 dias após o vencimento)

Como aprimoramento do processo, além da criação de uma régua de cobrança específica para cada um dos grupos de risco de inadimplência, foram incluídas ações adicionais de cobrança, destacando-se que para os grupos de baixo e de médio risco as ações de negativação e de corte foram postergadas, enquanto para a de alto risco foram mantidas nos mesmos prazos e antecipadas para o grupo de superalto risco.

Ilustrativamente, é demonstrada a seguir as novas régua de cobrança para os segmentos de Baixo, Médio, Alto e SuperAlto Risco, nas quais podem ser identificadas as ações de cobrança adicionais que foram criadas, tais como pré-corte, pré-negativação e 2o. comunicado via URA, assim como a dilatação de prazo para o corte que, anteriormente ocorria em cerca de 43 dias após o vencimento e, na nova configuração, passou a ocorrer após 74 dias do vencimento, e encurtamento do prazo de corte para o SuperAlto Risco:

Nova Régua de Cobrança - Baixo Risco

- SMS e/ou e-mail (15 dias após o vencimento)
- 1o. Aviso de Débito via URA (20 dias após o vencimento)
- 1o. Aviso de Corte através da fatura subsequente (28 dias após o vencimento)
- 2o. Aviso de Débito via URA (40 dias após o vencimento)
- 2o. Aviso de Corte através da fatura (56 dias após o vencimento)
- Pré-negativação - contato via telefone alertando quanto à possibilidade de negativação (60 dias após o vencimento)
- Pré-corte - contato via telefone alertando quanto à possibilidade de corte (65 dias após o vencimento)
- Negativação (71 dias após o vencimento)
- Corte (74 dias após o vencimento)
- Ações de cobrança através de Agências (141 dias após o vencimento)

Nova Régua de Cobrança - Médio Risco

- SMS e/ou e-mail (5 dias após o vencimento)
- 1o. Aviso de Débito via URA (8 dias após o vencimento)
- Pré-negativação - contato via telefone alertando quanto à possibilidade de negativação (15 dias após o vencimento)
- 1o. Pré-corte - contato via telefone alertando quanto à possibilidade de corte (24 dias após o vencimento)
- Aviso de Corte através da fatura (28 dias após o vencimento)
- Negativação (41 dias após o vencimento)
- 2o. Aviso de Corte através da fatura (56 dias após o vencimento)
- Pré-corte - contato via telefone alertando quanto à possibilidade de corte (60 dias após o vencimento)
- Corte (74 dias após o vencimento)
- Ações de cobrança através de Agências (111 dias após o vencimento)

Nova Régua de Cobrança - Alto Risco

- Pré-negativação - contato via telefone alertando quanto à possibilidade de negativação (5 dias após o vencimento)
- Negativação (10 dias após o vencimento)
- Pré-corte - contato via telefone alertando quanto à possibilidade de corte (24 dias após o vencimento)
- Aviso de Corte através da fatura subsequente (28 dias após o vencimento)
- Corte (43 dias após o vencimento)
- Ações de cobrança através de Agências (60 dias após o vencimento)

Nova Régua de Cobrança - SuperAlto Risco

- Pré-negativação - contato via telefone alertando quanto à possibilidade de negativação (5 dias após o vencimento)
- Negativação (10 dias após o vencimento)
- Aviso de Corte através de motoboy (10 dias após o vencimento)
- Pré-cortecontato via telefone alertando quanto à possibilidade de corte (15 dias após o vencimento)
- Corte (25 dias após o vencimento)
- Ações de cobrança através de Agências (45 dias após o vencimento)

A fim de testar o modelo de predição de risco e as novas réguas de cobrança, um piloto foi realizado com uma amostra de clientes e os resultados demonstraram a eficácia tanto do score de classificação dos clientes como das novas ações seus respectivos prazos.

Após a implantação do novo modelo para toda a base de clientes de Baixa Tensão, os resultados se confirmaram em relação ao piloto, demonstrando o aprimoramento de todo o processo, bem como, melhorando significativamente o relacionamento com os clientes. Foram confirmadas:

Em termos financeiros, a nova estratégia representou uma economia anual de R\$ 7 milhões com a redução de ações de cobrança, além de outros ganhos intangíveis em termos de imagem e de satisfação dos clientes.

- Redução do volume de ações de cobrança mais contundentes (cortes e negativações);
- Redução de Reclamações no Call Center; e
- Redução de Ouvidorias.

3. Conclusões

A adoção de modelos de risco de inadimplência para o direcionamento de ações de cobrança por parte das distribuidoras de energia elétrica se demonstra como uma grande oportunidade de otimização desse processo, além de se constituir em uma estratégia de melhoria do relacionamento com os clientes, principalmente pela adoção de medidas mais assertivas em termos de contato e abordagem com um grupo que embora atrase o pagamento de suas faturas ou o faz em virtude de algum lapso ou como forma de adequação de seu fluxo de caixa, não necessitando que sejam adotadas medidas mais contundentes e despendiosas por parte das companhias.

Outra importante conclusão é a necessidade da adoção de réguas de cobrança diferenciadas, não se justificando a utilização de um único rol de medidas para todos os clientes do expressivo grupo de baixa tensão, no qual ocorrem muitos casos de não pagamento por mero esquecimento, situação que os processos tradicionais não capturam e que acabam gerando profunda insatisfação e reclamações.

A partir do caso apresentado, outras possibilidades podem ser vislumbradas como a utilização de um algoritmo de risco também para os clientes de áreas regularizadas (ex-clandestinos) e também para clientes

de média e alta tensões (grupo A).

Finalmente, a metodologia descrita pode ser replicada em outras distribuidoras e empresas atuantes no segmento de utilities, salientando-se que a clusterização é uma ferramenta de grande aplicabilidade nesses negócios.

.

4. Referências bibliográficas
