

XV SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - SENDI 2002

Terceirização de Serviços de Cobrança Aplicada à Recuperação da Receita

J. H. Specie – CPFL,

F. B. Costa – CPFL, G. L. Ciccone – CPFL, D. P. Bernardo – CPFL e W. R. Janotta – CPFL

E-mail: specie@cpfl.com.br

Palavras-chave – Cobrança - Gestão de Cobrança - Recuperação de Receita - Serviços de Cobrança - Terceirização.

Resumo – As distribuidoras de energia elétrica, acompanhando a transição do setor com o advento das privatizações e seguindo influências e métodos do mercado, também mudaram suas metodologias de cobrança, fazendo desse procedimento corporativo, que era um tanto quanto reagente, tornando mais pró-ativo e, conseqüentemente, uma fonte de incremento na receita.

A terceirização dos serviços de cobrança permitiu manter controle da inadimplência, bem como, após a implementação dessa sistemática, a empresa auferiu considerável diminuição dos clientes devedores.

Uma implementação cautelosa, foi fundamental para o sucesso da iniciativa, gerando número irrisório de problemas com consumidores, proporcional a grandiosidade da operação.

O êxito da terceirização é demonstrado, tanto pela receita recuperada quanto pelo índice ínfimo de clientes insatisfeitos com a atuação das terceirizadas.

O sucesso foi obtido especialmente pela correta implantação da terceirização e pela gestão e controle das empresas contratadas através de contratos que exigem alto compromisso, qualidade e profissionalismo das empresas terceirizadas.

1. INTRODUÇÃO

Diante das mudanças ocorridas na década passada em grande parte das empresas do setor elétrico com o advento das privatizações, as concessionárias distribuidoras de energia elétrica, por força de demonstrarem que estavam em condições de se estabelecerem e competirem conforme os anseios do mercado, foram obrigadas a revisar, dentro de toda a corporação, muitas práticas e formas de trabalho que antes eram utilizadas.

Acompanhando essa transição ocorrida e tentando buscar no mercado, agora competitivo, os melhores métodos e aplicações laborais, também foi alvo de revisão metodológica as áreas de cobrança, fazendo desse procedimento corporativo, antes pálido, um real modelo de incremento de receita da empresa, tornando totalmente pró-ativo, figurando como um verdadeiro “atacante” dentro de um time.

O surgimento da opção pela terceirização dos serviços de cobrança na Companhia Paulista de Força e Luz - CPFL, permitiu manter um controle e acompanhamento sob a inadimplência existente, bem como, após o período de implementação dessa nova aplicação, a empresa obteve a diminuição dos clientes devedores em níveis consideráveis.

O monitoramento da inadimplência, através da cobrança terceirizada, que possui ferramentas sofisticadas de busca e contato direto com os devedores, permite ainda a segmentação das tratativas e do próprio controle da inadimplência, selecionando os clientes por classes de consumo, valores das contas de consumo, idade de vencimento das contas em débito, situação de corte da unidade consumidora, ainda a localização geográfica do consumidor em débito, possibilitando um tratamento individualizado aos consumidores.

A implantação da cobrança terceirizada, foi cautelosa, pois a concessionária jamais poderia desagradar algo que é sua própria fonte de existência e custeio: o cliente, especialmente em se tratando de um prestador de serviço público.

Nesse contexto, necessariamente, todo o procedimento que envolvesse o consumidor teve que ser dimensionado e preparado dentro e fora da empresa, foram remodelados conceitos e ferramentas existentes para possibilitar o perfeito atendimento ao consumidor.

A CPFL teve que modificar processos nas áreas de recuperação de receita, faturamento, informática, atendimento ao cliente, ouvidoria, jurídico, serviço de corte de energia, bem como a empresa terceirizada precisou remodelar sua área de atendimento e cobrança, pois era um setor que jamais havia sido profundamente estudado para uma ostensiva cobrança, além de altamente específico e regulamentado.

Fundamental para o êxito da operação foi uma cautelosa implementação, assim gerando um número ínfimo de problemas com os consumidores da companhia, proporcional a grandeza da ação.

Assim, queremos, com esta suma poder contribuir com a comunidade do setor, as experiências vivenciadas em uma área de atuação totalmente dinâmica dentro das corporações, relatando a respeito da implantação da terceirização dos serviços de cobrança, bem como sua atual e bem sucedida gestão.

2. A TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE COBRANÇA

A arrecadação dos valores faturados pela CPFL em decorrência do consumo de energia elétrica fornecida, bem como outras formas de recebimento de créditos como por exemplo os consumos não faturados em decorrência de irregularidades na medição geradas por ação de consumidores, sempre foram cobradas e arrecadadas diretamente pela área responsável pelo faturamento da empresa, tornando assim, a cobrança efetiva, pano de fundo numa área que é responsável especialmente pela medição/leitura e pelo faturamento daquilo que foi fornecido para o consumidor.

Com a separação desses processos de trabalhos distintos – o faturamento e a cobrança, surge a necessidade de maior ênfase e de uma tratativa diferenciada nesse último processo, criando-se então uma área responsável diretamente pela efetiva cobrança dos valores já computados pela área de faturamento, vindo a denominar-se Recuperação de Receita.

Esta novel estrutura mantém a missão de arrecadar as receitas não conseguidas pelo método e procedimento tradicional de arrecadação, qual seja o seu normal faturamento através das contas/fatura de consumo de energia elétrica.

Após determinado período passado do envio da conta/fatura ao cliente, a arrecadação deste crédito passa a ser responsabilidade da área de recuperação de receita, que inicia sua ação com a constituição desse reconhecido débito pelo seu não pagamento.

Assim conhecido o montante de valores recebíveis pela empresa, isto é, apurada a inadimplência dos consumidores faturados, a área de recuperação de receita passa a agir, o fazendo tanto no combate a esse índice temido por qualquer corporação, quanto no incremento da receita não realizada.

Nesse papel, uma ferramenta utilizada vem se destacando bastante em seu desempenho, é a cobrança ostensiva através de empresas de prestação de serviços terceirizados.

Tal ferramenta dentro da Companhia nasce terceirizada por uma questão bastante comum nas empresa do setor elétrico, o “downsizing” que existiu visando sobretudo a racionalização dos processos de trabalho existentes.

Assim optou-se por uma área especialmente focada no controle e gestão de prestadores de serviços terceirizados/contratados que fornecessem mão-de-obra especializada em cobranças ostensivas.

A terceirização traz à concessionária vantagens competitivas lastreadas entre vários aspectos, sendo um deles exponencialmente conveniente, a redução ou inexistência de encargos de natureza trabalhista, pois essa sistemática passa por nenhum tipo de vínculo empregatício, sendo meramente um contrato de natureza essencialmente civil de prestação de serviços.

Outro aspecto bastante relevante é a forma de remuneração dos contratados, com escopo “ad exitus”, os serviços são efetivamente pagos somente mediante

comissão sobre o montante realmente recebido pela concessionária, cujo percentual é previamente fixado em contrato.

Esse método de remuneração, fixado em contrato “de risco”, permite que não seja anteriormente desembolsado pagamento por serviços que ainda não surtiram efeitos práticos, trazendo ainda um aspecto motivador para o próprio executor do serviço terceirizado, pois quanto maior o montante arrecadado pela ação da empresa de cobrança, maior será sua própria remuneração, conforme a já mencionada característica “ad exitus” da prestação dos serviços.

Outro proveito de grande importância que se auferre pela modalidade de terceirização escolhida diz respeito a internalização para o caixa da Companhia dos valores recuperados através das cobradoras, pois todo o montante efetivamente pago pelo cliente devedor é imediatamente convertido para as contas da concessionária, respeitado somente os prazos de compensação do sistema financeiro-arrecadador.

Isso torna-se possível pela forma material que é realizada a cobrança, através de documentos que identificam com exatidão os dados do consumidor, bem como os dados de faturamento na ocasião de sua primeira emissão pela Companhia, mesmo que os documentos de cobrança sejam emitidos pelos terceirizados, pois estes são municiados com o mesmo banco de dados utilizado pela concessionária.

Essa vantagem, é de capital importância, porque a CPFL recebe os valores recuperados, pagos pelos consumidores diretamente em sua conta sem que o dinheiro circule por outros meios, mesmo que a recuperação ocorreu através da atuação de um terceirizado.

Também, isso fornece ao contratante da empresa terceirizada uma garantia valiosa, que é a inexistência de quaisquer tentativas ou modalidades de irregularidades e desvios que envolvam a arrecadação dos valores recuperados, uma vez que os montantes são pagos pelo cliente devedor e creditados diretamente nas contas da Companhia, não tendo esses valores nenhum caminho diverso deste.

Ainda, a operação dos serviços terceirizados de cobrança, apesar de podermos considerar uma prestação acessória ao serviço contratado, também traz algo agregado que é a possibilidade de uma gradual regularização do cadastro de consumidores da concessionária.

Existe essa hipótese, considerando que no desenvolvimento daquilo que as cobradoras foram confiadas, há uma interação obrigatória com o consumidor, pelo fato de terem de abordar diretamente o cliente afim de realizar sua própria atividade que é a recuperação de contas não liquidadas.

Nessa aproximação com o cliente a empresa de cobrança colhe dados que naturalmente fazem parte do cadastro desse consumidor na concessionária, e essas informações, indubitavelmente, serão empregadas para a atualização cadastral na empresa.

3. CONTRATAÇÃO

Para a real implementação do serviço de cobrança terceirizada, a CPFL forçou-se, antes de outros aspectos, a rever, a formalização em contratações de seus prestadores de serviços habituais.

Houve a necessidade de equacionar um modelo novo de contratação, que viria a ser firmado com um tipo de prestador de serviço nunca antes mantido no rol de parceiros e fornecedores da Companhia.

Teria de ser formatado um contrato moderno e diferenciado, onde contemplasse tanto os tradicionais direitos e obrigações das partes, como também, e especialmente condições próprias das dinâmicas que viriam a ser utilizadas no cotidiano dos serviços de cobrança.

Os prestadores a serem contratados deveriam ter infraestrutura mínima necessária para a realização daquilo que estava sendo proposto e acertado em contrato com a CPFL.

Foi exigido que a cobrança fosse desenvolvida e organizada a partir de uma estrutura estabelecida no mesmo município em que se localiza a sede administrativa da CPFL e da área gestora desse contrato: Campinas/SP.

Essa exigência trouxe a possibilidade de efetuar uma gestão centralizada dos serviços realizados e conseqüentemente proporcionou maior eficiência e eficácia na recuperação dos créditos enviados para a cobrança.

Também, exigimos em contrato que as empresas candidatas tivessem a possibilidade de atuar imediatamente, na ocasião da contratação, em qualquer localidade compreendida na área de concessão da CPFL, permitindo com isso, que os gestores pudessem ter a opção de alterações entre as áreas de atuação das empresas contratadas.

Isso forneceu a inexistência de monopólio de área/localidade das prestadoras, assim, em eventual e comprovado mal desempenho de uma cobradora, esta poderia ser substituída pontualmente naquela localidade sem retirar-lhe outros locais de atuação com desempenhos mais satisfatórios.

Ainda, devemos destacar algumas exigências estipuladas taxativamente em contrato que são fundamentais para o bom desempenho no objetivo maior que é a recuperação dos créditos, sendo a disponibilização de “call center” próprio tanto ativo quanto receptivo, um desses diferenciais significativos.

Visto que, além dos meios materiais de cobrança, sob forma de comunicações escritas, a cobrança individualizada através de telefonia é uma arma de grande potencial para a efetividade do sucesso da recuperação, pois nesse caso existe uma forma de cobrança dinâmica/rápida e com natureza ostensiva, estando o cliente devedor em contato, em certa medida, mais direto com o credor, possibilitando uma interação com os clientes e desvendando através de extração de

dados do consumidor, como está sua situação naquele exato momento em que houve sua abordagem.

Outra “arma” também destacadamente importante, figurando entre as exigências contratuais, é o emprego de meios de trabalho modernos no contexto mercadológico, isto é, a utilização de “softwares” de última geração e específicos para a recuperação de créditos, além de voltados essencialmente para uso e desempenho nos serviços para a CPFL.

A utilização de programas computacionais de vanguarda e desenvolvidos praticamente para essa nova metodologia de trabalho no setor elétrico, permitiu tanto uma otimização no aproveitamento da estrutura já existente, como também permitiu a geração de instrumentos acessórios como relatórios de acompanhamento e controle, que viriam a servir de fontes de informação para a própria empresa prestadora como também para a Companhia.

Ressaltamos ainda, que o processo de contratação e no próprio contrato firmado, procurou-se preservar a garantia que a empresa que se estava contratando estaria buscando a melhoria contínua dos seus serviços, especialmente no que tange a um esperado progressivo resultado positivo.

Para tanto, a formalização da contratação consignou o permanente investimento da empresa terceirizada, em treinamento dos recursos humanos, atualização dos meios de trabalho, ainda a tomada de estratégias inovadoras e planejadas, assim como a busca de parcerias no mercado, de outros meios de auxílio no desempenho de suas atribuições, bem como o investimento em políticas de qualidade voltadas para o próprio negócio do prestador terceirizado.

Relativo ao processo da formatação e da contratação propriamente dita, basicamente foram os principais aspectos que tivemos uma especial atenção, não falamos exaustivamente daquilo tudo que envolveu os contratos, uma vez que existem condições contratuais que podemos considerá-las tradicionais, e são objeto de estarem obrigatoriamente em quaisquer modalidades de contratos de prestação de serviços, como exemplo o prazo de vigência, multas por descumprimento de cláusulas contratuais, recolhimento de tributos, despesas pecuniárias, entre outras condições sem as quais praticamente não existem um pleno contrato de prestação de serviços.

4. GESTÃO E CONTROLE DA COBRANÇA TERCEIRIZADA

A atuação de empresas de cobrança terceirizada, trouxe a necessidade que a CPFL destinasse uma área que estaria encarregada e responsável por toda a complexidade que envolveria a gestão e o controle desse novo método de atuação.

Essa área corporativa, assumindo características comerciais, uma vez que estaria encarregada não apenas da gestão de clientes devedores simplesmente - a inadimplência, mas também responsável por recuperar a

receita existente fora do caixa da concessionária, como os grandes devedores, nestes inclusos os clientes do poder público, como Prefeituras municipais e hospitais públicos como as Santas Casas, ainda estariam nessa área a gestão da recuperação das receitas originárias das chamadas perdas comerciais geradas por clientes que cometem irregularidades nos sistemas de medição, e também a recuperação de créditos identificados em procedimentos judiciais.

4.1. Gestão dos Serviços de Cobrança

Na gestão e controle da atuação das empresas de cobrança terceirizada, a área da recuperação da receita busca, desde seu início de implantação, a melhor forma de conseguir manter o sucesso do gradativo e progressivo êxito na recuperação de créditos e valores devidos à Companhia.

O sucesso se mensura principalmente através de índices de acompanhamento gerenciais apurados periodicamente por outra área dentro da CPFL, responsável pela compilação de informações destinadas a suprir o corpo diretor e gerencial, de forma a visualizar o andamento e desempenho de cada processo da corporação.

No desempenho da gestão das empresas de cobrança, temos em especial uma visão de macro-escala, do andamento dos prestadores de serviços, essa visão é possível através da formatação de informações que são geradas baseadas em “clusters” de cobrança, possibilitando o acompanhamento da execução da cobrança terceirizada, extratificada por nichos de mercado.

Por meio de análise de relatórios emitidos tanto pela própria CPFL, como também pelas cobradoras, buscamos, aliados a uma análise extratificada, como descrito antes, a melhoria contínua nos índices de recuperação de contas de energia.

Dentro de uma área de concessão formada por 234 municípios do Estado de São Paulo, temos condições de acompanhar o desempenho das cobradoras individualmente em cada uma dessas localidades.

Também, além a possibilidade do acompanhamento individual pela localidade de atuação, podemos conferir a atuação do prestador de serviço pela idade da conta recuperada, ou seja, pelo envelhecimento da conta em estoque de cobrança a partir da data de seu vencimento e seu envio para a cobrança terceirizada, bem como, o acompanhamento por faixa de valores de contas.

Outra forma de acompanhar a recuperação realizada dá-se pelo tipo de cliente, onde temos clientes residenciais, comerciais, industriais e rurais, ainda separados pelas classes de consumo: grupo A e grupo B.

Nessa perspectiva de gestão, onde se compreende quase a totalidade de informações disponíveis da recuperação efetuada e em estoque, é possível planejar e traçar estratégias que sempre buscam a total qualidade das empresas terceirizadas, e sobretudo o progressivo êxito na recuperação da receita.

4.2. Controle das Empresas Terceirizadas

Além da gestão profissional da cobrança terceirizada, temos no controle das empresas outra importante vertente da bem sucedida recuperação da receita.

No controle das empresas prestadoras, procuramos, principalmente, a exigência do cumprimento das obrigações assumidas e estabelecidas nos contratos de prestação de serviços firmados com a CPFL.

Observando o fiel cumprimento das obrigações contratuais, conseqüentemente estará se auferindo o pleno desenvolvimento das atividades para as quais as cobradoras foram confiadas.

Nesse controle obtemos maior resultado através de visitas periódicas nos estabelecimentos das empresas, e através de integração com os responsáveis pelas empresas terceirizadas, tanto em reuniões de trabalho na sede da CPFL como nas próprias empresas terceirizadas contratadas.

As visitas “in loco” permitem verificar as condições técnicas, operacionais, físicas/materiais e de recursos humanos que operam as prestadoras de serviços contratadas.

Do ponto de vista técnico, constatamos a situação da terceirizada em função de seu desempenho e tomada de ações que tenham por escopo a melhoria dos resultados que venham obtendo, novas estratégias de trabalho e aplicações que desenvolvam os índices praticados tanto pela própria cobradora como pelo mercado.

No prisma operacional, verificamos através das visitas e reuniões, a conjuntura que as empresas estejam praticando suas ações e metodologias de trabalho no cotidiano, se o trabalho que está sendo fornecido se situa exatamente no campo de mercado no qual a CPFL está inserida, se existe uma efetiva metodologia de trabalho exclusiva e voltada especialmente para o ramo de atuação de uma concessionária do setor elétrico.

Pelo âmbito físico/material é possível a constatação “in loco”, da infra-estrutura em que as empresas terceirizadas estejam atuando, isso se torna um aspecto fundamentalmente importante, diante do atual estágio tecnológico em que vivemos, principalmente no que tange aos meios de trabalho que se utilizam de tecnologia moderna, como meios de informática e de telecomunicação.

São estes meios de trabalho que certamente permitirão uma empresa usufruir grande vantagem entre as demais concorrentes, especialmente as empresas prestadoras de serviço de cobrança, onde as maiores armas estão nas estruturas de informática e telecomunicações, que são estruturas condicionalmente necessárias para a atuação de uma empresa prestadora como esta, sem estes meios não seria possível a normal atuação em cobranças, e existindo meios de última geração não apenas haverá um real incremento na rapidez das interfaces, seja com os clientes, ou seja com o tomador do serviço, e também haverá um aumento da capacidade de atuação para o atendimento.

Quanto a infra-estrutura físico-material não menos importante é também a percepção das instalações prediais em que está estabelecida a empresa terceirizada, é necessário para o desempenho das atividades um correto e bem configurado espaço de trabalho, tanto pelo aspecto do dimensionamento da própria grandeza da empresa, quanto pelo aspecto das próprias condições das instalações, estas devendo estar traduzindo um sentido de bem-estar, solidez e confiabilidade aos clientes, uma vez que a prestadora de serviços terceirizados é sem dúvida nenhuma associada ao seu tomador de serviços, não podendo assim, jamais macular a imagem e a confiança que a concessionária detém perante a sociedade.

Em última análise, devemos observar as condições dos recursos humanos aplicados nas terceirizadas, uma vez que, aliado à estrutura físico-material, constituem alicerces verdadeiros para uma correta atuação, quando competentemente praticados.

Os recursos humanos devem estar, sobretudo, em total conformidade com as obrigações de natureza jurídico-legais, pois os terceirizados podem tornar-se fonte comum de desentendimentos que desembocam nos órgãos da justiça trabalhista, quando não estejam adequadamente legalizados.

Outro aspecto importante refere-se à composição dos quadros de pessoal das terceirizadas, devendo especialmente conter colaboradores que tenham uma formação sociocultural adequada para os serviços relacionados a uma concessionária do setor elétrico.

Ainda bastante relevante é a constatação do engajamento dos colaboradores da terceirizada para o desempenho de suas atividades, sem contar também a verificação de condições de reciclagem e treinamento que a prestadora de serviço proporciona.

Com uma equipe de colaboradores, comprometidos com sua atividade, ciente da conjuntura que está situada a CPFL, e com uma política de treinamento e reciclagem, que invista também nos aspectos do desenvolvimento pessoal, são fatores que formam o diferencial no que diz respeito aos recursos humanos aplicados em uma terceirização voltada para a qualidade total e consequentemente para os resultados.

5. REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS CORPORATIVOS

A implantação da terceirização da cobrança pela área de recuperação da receita, teve que ser necessariamente executada de forma cautelosa, pois a CPFL através de uma empresa terceirizada estaria tratando diretamente com os consumidores, que são, de certa forma um dos maiores ativos que a concessionária possui, e que jamais gostaria, ou poderia, perder e desagradar.

Nessa cuidadosa formatação e implementação, um aspecto de alta complexidade e importância foi a implantação também de novas ênfases em processos corporativos já existentes dentro da concessionária.

Assim, foi crucial o empenho e auxílio de todos os colaboradores que estariam envolvidos de alguma

maneira, mesmo que minimamente, a partir da entrada em ação das terceirizadas.

Foi preciso rescrever processos e criar outros tantos em especial, em áreas como faturamento, informática, atendimento ao cliente, ouvidoria, jurídico e o serviço de corte de energia.

Dentro da área responsável pelo faturamento da empresa, deveria haver aptidão em reconhecer imediatamente as contas que estariam sendo liquidadas pela atuação da cobrança terceirizada, pois o cliente devedor estaria efetuando o pagamento através dos normais sistemas de arrecadação, assim o faturamento deveria internalizar estas informações e também considerar as contas antes em aberto, agora pagas, tirando o cliente da relação dos consumidores inadimplentes.

A área de informática e tecnologia da informação, talvez a mais demandada, teve uma missão grandiosa: desenvolver um sistema informatizado que permitisse o envio periódico de dados para as empresas terceirizadas, incluindo a relação de clientes e de contas em débito, extraídas do sistema de faturamento e arrecadação da CPFL, bem como, permitisse a análise de dados, especialmente de relatórios, com informações de recuperação de modo detalhado, visando sobretudo a avaliação instantânea da atuação das empresas e da recuperação por elas efetivada.

Esse sistema informatizado deveria ser capaz de reconhecer os pagamentos das contas enviadas para cobrança e extraísse do rol de contas em débito no próprio sistema de faturamento.

Ainda, o sistema permitiria que as empresas de cobrança se tornassem emissoras de documentos para os pagamentos de contas de energia em débito dos clientes, com características próprias dos documentos emitidos originalmente pela própria CPFL, como as segundas vias de contas (Figura I), essa melhoria veio a tornar este processo ágil e desburocratizado, uma vez que através de um documento emitido e enviado pela empresa de cobrança terceirizada, o consumidor em débito poderia efetuar o pagamento em qualquer agente arrecadador credenciado ou conveniado pela CPFL, como bancos, casas lotéricas e outros estabelecimentos comerciais como rede de farmácias e afins.

Concernente aos canais de atendimento ao cliente - "call center", foi crucial seu engajamento para o êxito da implementação da cobrança terceirizada, pois todo o serviço de atendimento da CPFL, isto é, seus colaboradores atendentes, deveriam estar plenamente preparados para a interação com os clientes que estariam certamente com indagações geradas por um novo método de serviço, bem como municiados de um sem número de informações a respeito da própria sistemática que se estava adotando pela CPFL e quanto aos dados detalhados sobre as empresas cobradoras.

A área de atendimento ao cliente da CPFL, a exemplo de seu destacado desempenho medido por índices dos órgão de qualidade e fiscalização do setor, realizou verdadeiro papel de retaguarda, possibilitando desde o início das atividades terceirizadas em cobrança um geral e assertivo

esclarecimento aos consumidores, buscando, assim como as demais áreas envolvidas, o menor número de desentendimentos com os consumidores.

CPFL		Recebimento de Conta de Energia Elétrica	
Número UC Número da UC		Nome do devedor (em negrito) Endereço completo	
Matrícula Matrícula/Título	Data de Emissão	CPF/CGC	
Em nossos registros constam o(s) seguinte(s) débito(s) relativo(s) ao fornecimento de energia elétrica a essa unidade consumidor.:			
Descrição Conta de Energia	Mês/Ano MMM/AAAA	Vencimento DD/MM/AAAA	Valor 999999,99
Esta conta poderá ser recebida em			
Qualquer Dúvida entrar em contato pelo Telefone 0800-000000 (ligação gratuita).			
Autenticação Mecânica		Total a Pagar	999999,99
		Documento Válido até DD/MM/AAAA	
Destaque Aqui			
CPFL	Número UC Número da UC	Documento Válido até DD/MM/AAAA	Total a Pagar 999999,99
Autenticação Mecânica			

FIGURA 1

MODELO DE DOCUMENTO DE COBRANÇA COM AS CARACTERÍSTICAS DA 2.ª VIA, EMITIDO PELAS EMPRESAS DE COBRANÇA TERCEIRIZADA.

Outra área requisitada, que no entanto viria a ser em período posterior da implementação e atuação das terceirizadas, seria a ouvidoria da CPFL, assim como a consultoria jurídica, que deveriam estar prontas para quaisquer questionamentos ou reclamações remetidas pelos clientes abordados pelas cobradoras.

Embora, estas duas áreas, até atualmente, sendo ainda minimamente solicitadas, por desentendimentos causados pela atuação das terceirizadas, foram e são de fundamental importância para o correto desenvolvimento das atividades das prestadoras de serviços, pois eventuais questionamentos em virtude da atuação destas, devem ser respondidos ou defendidos de maneira totalmente imparcial e com vistas ao fiel cumprimento das normas que regulamentam o setor elétrico, bem como, com a observância dos direitos do consumidor e da Constituição Federal.

Também, a área responsável pela gestão do corte, ou chamada de suspensão de fornecimento, teve que redimensionar seus serviços.

Com a atuação das empresas de cobrança, estas teriam condições de fornecer periodicamente uma relação de consumidores que estariam com as possibilidades de recebimento exauridas através da mera cobrança, e que estes clientes poderiam estar sujeitos a uma eventual suspensão no fornecimento pelo débito de contas.

Assim, a área de gestão do corte e da efetivação do serviço de corte, deveriam estar preparadas para realizar

os reavisos como determina a legislação, bem como operacionalizar os possíveis cortes que estariam sendo gerados quando exauridas as formas de cobrança meramente através da atuação de uma empresa terceirizada.

Essa reestruturação mostrada aqui, está em permanente mutação, pois os serviços de cobrança são dinâmicos, acompanhando principalmente as nuances do mercado e dos clientes, e sendo a cada dia revistos conforme as necessidades de cada eventual novo planejamento e estratégias de atuação.

6. O MERCADO E A ATUAL CONJUNTURA

Passada a fase de formatação e implementação dos serviços de cobrança terceirizada na CPFL, estando essa sistemática um tanto quanto consolidada, buscamos nessa segunda etapa, o planejamento estratégico de ações visando melhorias e acréscimos gradativos e progressivos na recuperação da receita.

Acompanhando o mercado, temos cada vez mais buscado e investido em novas parcerias com metodologias de cobrança diferenciada, como exemplo, serviços de escritórios de advocacia com enfoque na recuperação de créditos de grandes clientes, instituições financeiras que facilitem a concessão de linhas de créditos para clientes com restrições financeiras, entre outras formas que cada vez mais contribuem ao incremento da receita da CPFL.

Com metodologias e estratégias jamais visando a recuperação de receita a qualquer custo e risco, e sim com ênfase na implementação das melhores ações disponíveis no mercado, sobretudo conseguindo manter um ótimo e cordial relacionamento com os clientes, mesmo sendo um consumidor inadimplente, a CPFL dispõe atualmente de um “know-how” dos mais apurados do setor.

O mercado atualmente passa por grandes expectativas e turbulências, especialmente o setor elétrico que teve um recente período de racionamento, e que se formata novos rumos, com novas legislações e mudanças nos “players” do setor, nesse contexto atual, a área de recuperação de receita pode cada vez mais se sedimentar como fonte de incremento da receita na concessionária.

Esperamos continuar produzindo bons frutos, mesmo com as conhecidas adversidades e com as formas negativas de atuação que existem no mercado, inclusive já sendo fonte de notícias jornalísticas, os maléficos protagonistas da cobrança terceirizada são número pequeno, porém que devem ser conhecidos e estirpados, para que permaneçam apenas aqueles que fazem seu correto trabalho e com séria atuação, possibilitando uma real diminuição dos índices de inadimplência que acompanham as concessionárias do setor, onde atualmente, segundo a Abradee¹, mesmo considerados os critérios de apuração variáveis relacionadas a cada concessionária em específico, está em torno de 7% (sete por cento) do faturado, este índice que segundo a própria

¹ ABRADÉE - Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica.

Abradee foi no ano de 2001 cerca de 5% (cinco por cento).

A atuação das empresas de cobrança terceirizada, quando competentemente geridas e controladas, é prova do real auxílio para a diminuição na inadimplência das concessionárias, ainda que a CPFL não tenha apurado um índice tão volumoso quanto o anunciado pela Abradee, tanto neste ano, como no ano de 2001, nessa conjuntura, desde o início da atuação das prestadoras o índice de inadimplência da Companhia vem caindo gradualmente, conseguindo no mês de maio de 2002 o festejado menor índice de inadimplência em toda a história da CPFL, ficando muitíssimo abaixo dos 7% (sete por cento) ou 5% (cinco por cento) anunciados pela associação que reúne as empresas do setor de distribuição de energia nos últimos dois anos.

7. NOVOS DESAFIOS

Propriamente considerando a terceirização dos serviços de cobrança no âmbito da recuperação da receita um projeto bem sucedido e com resultados cada vez mais positivos para a corporação, jamais poderíamos tratá-lo como terminado.

Para manter os bons resultados colhidos faz-se necessário um permanente controle e gestão, voltados à dinâmica existente no mercado do setor, procurando cada vez mais novas implementações de métodos e estruturas que possibilitem o contínuo desenvolvimento da atividade.

No anseio de estabelecermos ações que melhorem, ou que pelo menos mantenham os índices auferidos pelas empresas de cobrança, pensamos que nessa atual conjuntura, passada a formatação e a implementação das terceirizadas, estaremos buscando o reconhecimento da qualidade total dos serviços prestados.

Sendo um dos valores e missões da CPFL, alcançar a qualidade total de suas ações, temos como um dos grandes desafios a ser conquistado a certificação das empresas prestadoras de serviços por organismos que outorgam certificações de qualidade total pelas práticas e métodos de trabalho.

A certificação através do sistema de normas de qualidade ISO nas empresas terceirizadas, trará a CPFL não apenas o reconhecimento como possuidora das melhores práticas utilizadas no mercado, mas principalmente a total confiança de que se está realizando, apesar de terceirizado, um serviço profissional de altíssima qualidade e voltado para a plena satisfação do cliente.

8. CONCLUSÃO

A terceirização dos serviços de cobrança de contas em débito na CPFL, está sendo uma experiência inovadora, e que vem se desenvolvendo com enorme êxito, tanto pela receita recuperada quanto pelo índice quase nulo de clientes insatisfeitos com a atuação das empresas terceirizadas.

A continuidade do sucesso deve-se sobretudo, pela correta implantação da terceirização e pela gestão e

controle sistemático das empresas contratadas através de contratos de prestação de serviço que exigem alto grau de competência e resultados das terceirizadas.

Na atual conjuntura em que passa o setor elétrico, particularmente as concessionárias distribuidoras de energia, que observam um período de retração econômica, originário pela própria retração atual do mercado consumidor, como um todo, e também pelo recente e terminado racionamento, que diminuiu consideravelmente a média de consumo que os clientes vinham anteriormente auferindo, é necessária a tomada de ações que visem o pleno incremento da receita na empresa.

Assim surge, como tentamos abordar nessa suma, a bem sucedida opção da terceirização da cobrança, como uma das formas de implantar na corporação, desde que bem formatada, gerida e controlada, um dos meios mais exitosos tanto no combate contra a inadimplência, quanto na recuperação de receita, que, como vimos, na atualidade, é uma estratégia que deve ser considerada na pauta de prioridades de qualquer empresa que procure sua consolidação num mercado altamente dinâmico e competitivo.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Araujo, L. C. G. Tecnologias de Gestão Organizacional. Ed. Atlas. São Paulo. 2001.
- [2] Chiavenato, I. Recursos Humanos - edição compacta. Ed. Atlas. São Paulo. 2002.
- [3] Lucena, M. D. S. Planejamento de Recursos Humanos. Ed. Atlas. São Paulo. 1990.
- [4] Martins, S. P. A Terceirização e o Direito do Trabalho. Ed. Atlas. São Paulo. 2001.
- [5] Petrozzo, D. P.; Stepper, J. C.; tradução Kanner, E.; revisão técnica Sabóia, L. Reengenharia na Prática. Ed. Makron Books. São Paulo. 1996.
- [6] Queiroz, C. A. R. S. Como Implantar a Terceirização. Ed. STS. São Paulo. 1999.
- [7] Queiroz, C. A. R. S. Manual de Terceirização. Ed. STS. São Paulo. 1998.
- [8] Natali, J. B. Folha de São Paulo, Seção Dinheiro, Energia, edição de 11/06/2002. Disponível em <http://www.folha.com.br>. Acesso em 21 jul. 2002.
- [9] Natali, J. B. Folha de São Paulo, Seção Dinheiro, Energia, edição de 12/06/2002. Disponível em <http://www.folha.com.br>. Acesso em 21 jul. 2002.
- [10] Brasil. Folha de São Paulo, Seção Dinheiro, Energia, edição de 11/07/2002. Disponível em <http://www.folha.com.br>. Acesso em 21 jul. 2002.