



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

andrea silva araujo
Companhia Energética do Ceará
asaraujo@coelce.com.br

Disciplina de Mercado para Grandes Clientes

Palavras-chave

Cobrabilidade
Cobrança
Disciplina de Mercado
Dívida
Inadimplência

Resumo

A Disciplina de Mercado para Grandes Clientes nasceu da necessidade de gestão e acompanhamento de maneira focal, na recuperação de dívida a vencer e vencida, bem como o controle da cobrabilidade mensal e anual dos clientes medidos em alta tensão.

Foi então elaborada uma segmentação de mercado e na sequência a criação de uma régua de cobrança específica para este mercado, respeitando a excelência no atendimento, as leis e normas que regem o mercado e cumprindo uma cobrança de tal forma que as metas de cobrabilidade e recuperação de dívida fossem atingidas.

1. Introdução

Em 2010 a Coelce implantou um núcleo específico para executar a função de disciplinar o mercado de Grandes Clientes que apresentava um quadro de dívida vencida elevado e crescente.

Após estudo de mercado e peculiaridades segmentadas dos grandes clientes da Coelce, foi então formatada uma régua de cobrança, que estabelecia de forma sequencial, ações de cobrança da mais leve a mais agressiva, de forma a resgatar dívidas vencidas, controlar dívidas a vencer e manter uma cobrabilidade mensal e anual igual ou superior a 99,9%, ressaltando a execução do trabalho com a manutenção da excelência no atendimento.

Cada segmento obedecia a critérios de faturamento, inadimplência, linha de negócio, tempo de contrato de

fornecimento entre outros dados.

Em paralelo ao nascimento do núcleo de Disciplina de Mercado para Grandes Clientes e sua régua específica e segmentada de cobrança, foi criado um comitê de seguimento da dívida, que se reúne quinzenalmente com a intenção de acompanhar a dívida a vencer, vencida, a cobrabilidade e as causas judiciais. A metodologia se baseia em acompanhar os 400 maiores devedores e as ferramentas aplicadas para cada cliente, bem como os resultados de cada ferramenta.

Essa força tarefa ocasionou em resultados consistentes e o melhor é que a coelce manteve excelentes resultados na pesquisa de satisfação com os grandes clientes, mantendo um percentual de satisfação acima de 80%, justificando estarmos no topo brasileiro, sendo a melhor concessionária no país novamente.

2. Desenvolvimento

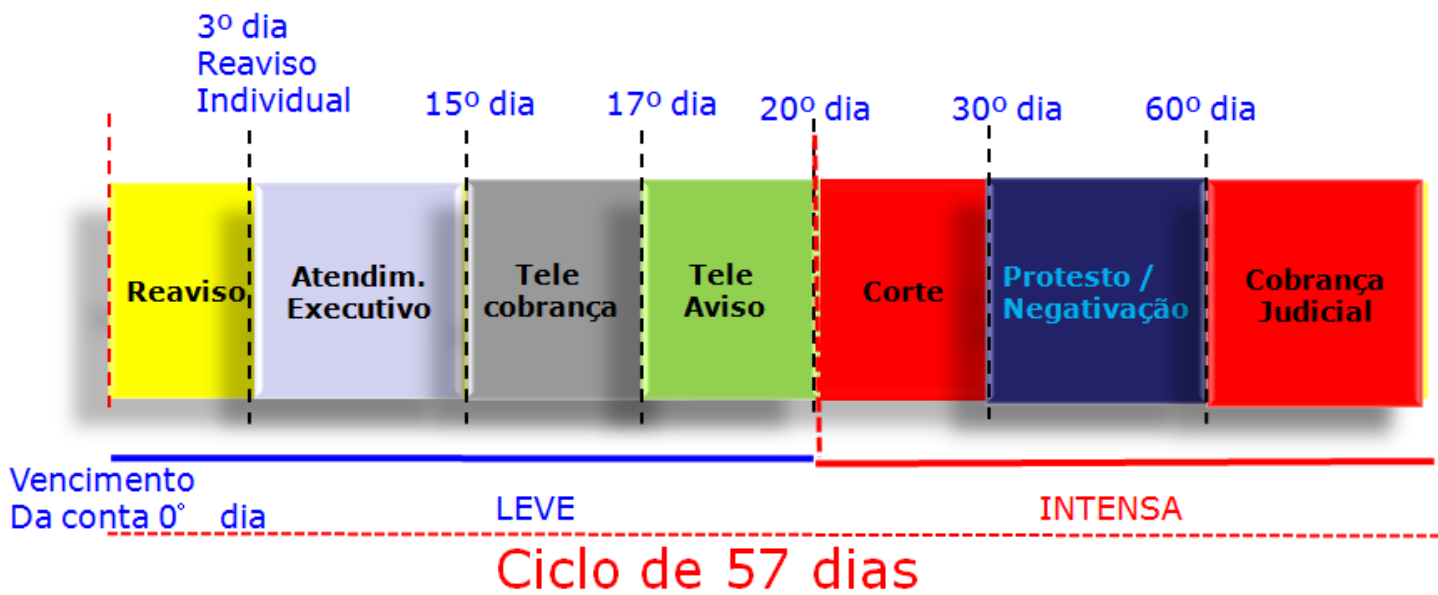
A segmentação de mercado nasceu da necessidade de conhecermos nossos clientes do grupo A, bem como oferecermos serviços de forma diferenciadas atendendo as peculiaridades de cada segmento.

Com a segmentação elaborada, foi executada uma análise comportamental de cada segmento com relação a inadimplência e peculiaridades de mercado, como sazonalidade, influências do mercado externo, crescimento do estado, bem como as afetações da recente resolução 414/2010 da ANEEL, que trouxe uma série de limitações com relação a cobrança de dívidas com antiguidade superior a 90 dias, período de vigência do corte entre outras mudanças consideráveis.

Esta análise resultou em testes de diversas ferramentas de cobrança utilizadas no mercado, tanto por segmento como por região do estado. Foi por fim definido uma sequência de cobranças que partiam da mais leve a mais pesada, de forma a fazer com que os clientes após faturados, se não pagassem suas faturas até o terceiro dia de vencido seriam acionados.

Por fim a régua de cobrança com funcionamento sequencial veio com a finalidade de diminuir custos de operação de corte, melhorar a imagem corporativa na disciplinaridade da inadimplência no grupo A e modificar a cultura do atraso de pagamento, com a conseqüente virada do mês e defasagem da cobrabilidade, bem como o aumento da dívida vencida.

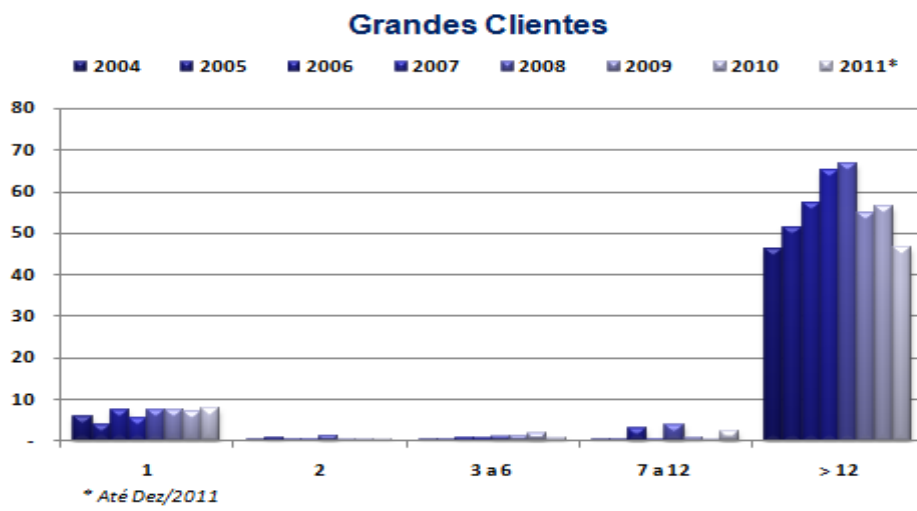
Eis o modelo da régua de cobrança adotada em 2011:



Eis o histórico da dívida vencida dos grandes clientes ao longo dos anos (devemos ressaltar que MMR\$ 42,13 são dívidas na justiça e o restante, cerca de aproximadamente MMR\$ 15,00 são dívida gestionável):

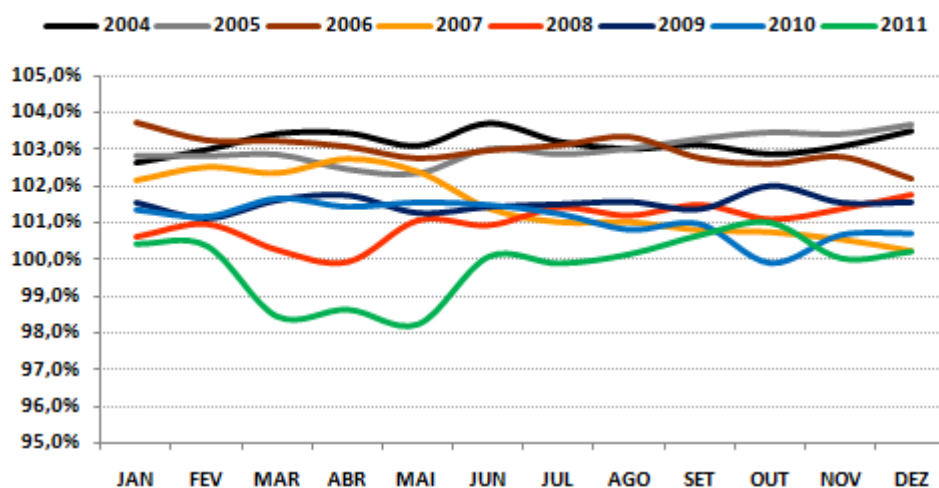


A antiguidade da dívida dos grandes clientes:



A cobrabilidade ao longo dos anos:

Grandes Clientes



3. Conclusões

Com a implantação da régua de cobrança para grandes clientes em meados de 2010 e todo um trabalho de estudo e análise de resultados, obtivemos resultados espetaculares na cobrabilidade deste ano. Já em 2011, reconhecendo os pontos de melhoria na régua e elaborando planos de ação específicos para cada segmento crítico, obtivemos não somente resultados satisfatórios na cobrabilidade, mas também na recuperação de dívida do grupo A e sensível redução da inadimplência.

Tudo isso sem gerar reclamações ou atritos com os clientes, de forma a fazer no estilo ganha - ganha uma disciplina de mercado satisfatória para a coelce e econômica para os clientes, a medida que eles não pagariam, juros, multa e nem correções monetárias por atraso.

Para exemplificar os resultados surgiu o plano de ação para a recuperação da dívida vencida em Hospitais, pois este mercado possuía peculiaridades sensíveis devido a atividade. No entanto em várias frentes de trabalho e respeitando a sequência da régua de cobrança, atuamos e obtivemos êxito com a recuperação de cerca de MMR\$ 3,5. As ações tomadas foram todas bastante estudadas, a fim de respeitar a peculiaridade do mercado hospitalar, as normas da resolução 414/2010 da ANEEL, bem como orientações jurídicas e contábeis. Parcerias foram estabelecidas para a cobrança deste segmento e os resultados satisfatórios foram inevitáveis.

No final de 2011, havíamos reduzido a dívida vencida gerenciável de MMR\$ 22,00 para MMR\$ 15,00, evidenciando o sucesso da operação.

4. Referências bibliográficas

Procedimentos comerciais de cobrança da baixa tensão da coelce;

Benchmarking com a AMPLA;

Relatórios anuais de faturamento, arrecadação e operacional dos clientes do grupo A;

Acompanhamento das taxas de inadimplência no estado e no país, através de sites especializados;
