



XIX Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2010 – 22 a 26 de novembro

São Paulo - SP - Brasil

Redução do nível de inadimplência de clientes de baixa renda

Erika Takeda	José Cavaretti	Nome do autor 3
AES Eletropaulo	AES Eletropaulo	
erika.takeda@aes.com	jose.cavaretti@aes.com	

Palavras-chave: baixa renda, cobrança, inadimplência, regularização de núcleos

RESUMO

O saldo de inadimplência de núcleos regularizados vinha aumentando gradativamente, desde 2004, período este em que a AES Eletropaulo iniciou um forte trabalho de regularização e gestão das áreas clandestinas. No entanto, em Janeiro/2008 a situação se agravou, visto que nesta época foram suspensas todas as ações de cobrança de débitos, visando minimizar o impacto causado ao cliente com a implantação do sistema de gerenciamento SAP dentro dos negócios da AES, além da irregularidade na entrega das contas ocasionada pela falência de algumas empresas contratadas.

O reajuste tarifário ocorrido em Julho/2009 também colaborou para agravar ainda mais este cenário, considerando que nos últimos anos o reajuste de tarifa para essa categoria de clientes foi negativo. Como estratégia de negócio, a empresa decidiu retomar o processo de cobrança suportado por ações de comunicação e negociação com as principais lideranças locais visando dar ampla transparência ao processo e administrar as reações adversas em locais de maior resistência a esta cobrança, propostas de pagamento especialmente desenvolvidas para atrair o público de baixa renda e campanha de adimplência objetivando a reeducação e estímulo à regularidade no pagamento das contas.

1. INTRODUÇÃO

Com a implantação do SAP no gerenciamento dos negócios da AES, em 2008, e a substituição de empreiteiras de leitura e entrega de contas ocorridas no mesmo período, a área de Novos Mercados teve sérios impactos em seus negócios: problemas na migração do cadastro dos clientes, faturamento incorreto e a não entrega de contas foram os principais problemas que implicaram para o aumento da inadimplência destes locais.

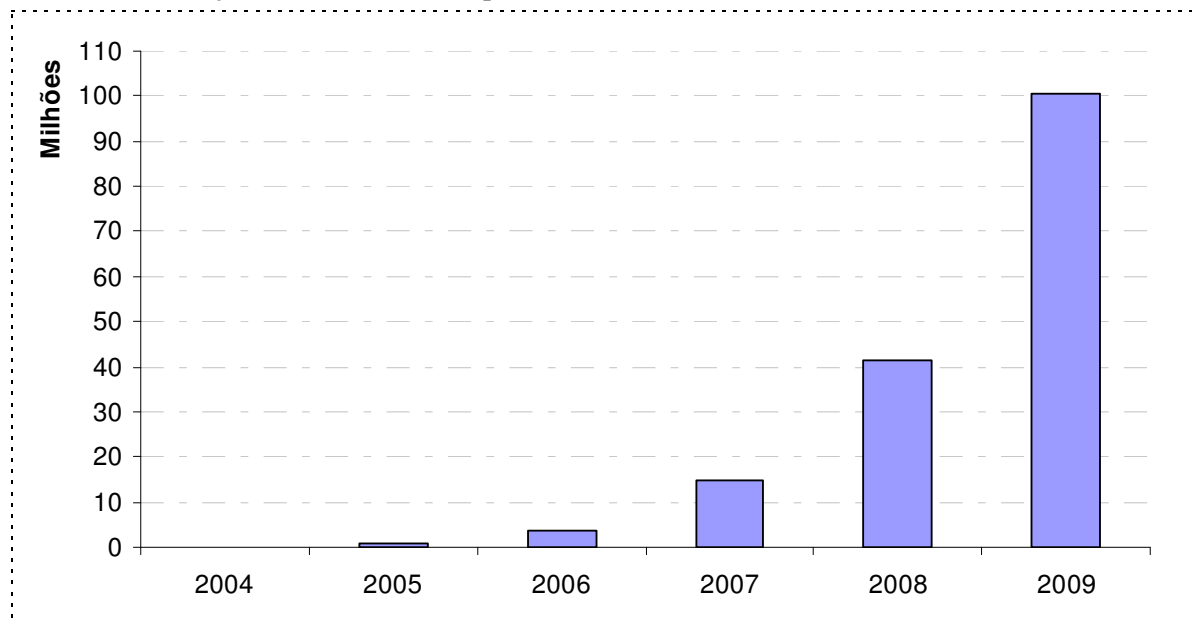
Os ajustes necessários a serem feitos em sistema não eram simples e demandavam mais de um ano para serem implementados e, durante este período, as ações de cobrança nestas áreas foram suspensas, objetivando assim a preservação do fornecimento de energia para estes clientes sem o prejuízo do não pagamento das faturas uma vez se tratarem de comunidades de baixa renda, com nível sócio-cultural e

educacional restrito, e apoiado por fortes lideranças locais que fazem um trabalho voluntariado, muitas vezes com viés em intenções políticas, em prol dos moradores.

Tal ação praticada pela concessionária acabou sendo levada ao conhecimento dos moradores locais, fazendo com que parte dos clientes que estavam pagando regularmente suas faturas, deixassem de pagá-las, tornando-se “novos inadimplentes”.

No que concerne aos impactos financeiros para os negócios da AES, tais dívidas representavam um saldo total acumulado em 2009 de mais de R\$ 100 milhões, mostrando assim que alguma ação a curto e médio prazo precisava ser realizada. Destaca-se que 40% desta inadimplência estava concentrada em apenas 22 núcleos regularizados dos mais de 900 existentes.

Gráfico 1 – Evolução do saldo de inadimplência



Por outro lado, reverter esta condição de suspensão da cobrança não seria fácil, considerando a necessidade que a empresa tinha de comunicar antecipadamente órgãos públicos externos, assegurando que a visibilidade das ações teria seus respectivos apoios, ao passo que colaborariam para coibir ações reativas e manifestações em massa contrárias aos objetivos da ação, visto o impacto que gerariam na imagem da Empresa.

Com tudo isso, a área tinha a seguinte estratégia: encerrar as atividades de 2010 com um saldo de inadimplência gerado no ano de (no máximo) R\$ 47 milhões, através da implantação de ações estratégicas cuidadosamente definidas, levando em consideração:

- A imagem da empresa: A área de Comunicação e Marketing realizou pesquisas de mercado para definir campanhas voltadas à cidadania;
- A hipossuficiência financeira de seus clientes: Uma proposta diferenciada de negociação destas dívidas, mais flexível, foi definida pela área de negócio em conjunto com a área Comercial e Financeira.
- A anuência dos órgãos externos envolvidos: Reuniões com o Ministério Público, Defensoria Pública, ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica, PROCON, entre outros, foram realizadas, apresentando com transparência os motivos da proposta.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. OBJETIVOS

Necessário era desenvolver algumas ações estratégicas de forte impacto e rápido resultado, objetivando:

- A mitigação do crescimento de inadimplência do ano;
- A redução do saldo de inadimplência retroativo a 2010;
- Reeducação dos clientes quanto ao pagamento de suas faturas;
- Tornar público e exequível a retomada das diversas ações de cobrança nestas áreas.

2.2. AÇÕES DESENVOLVIDAS E IMPLANTADAS

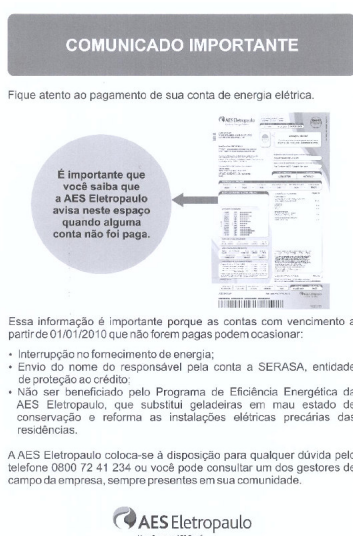
2.2.1. Conscientização da política de cobrança aos novos clientes ligados em 2010

Na etapa de conscientização sobre o uso racional da energia, a AES Eletropaulo ressaltou aos clientes a obrigatoriedade do pagamento regular das contas de energia elétrica, ainda que o cliente estivesse sendo faturado pela avença em função do período de teste.

2.2.2. Entrega dos comunicados

A AES Eletropaulo entregou a todos os clientes (aproximadamente 360 mil residências) panfletos informando os impactos que o não pagamento das contas com vencimento a partir de 2010 poderia ocasionar à instalação consumidora e ao responsável cadastrado: interrupção do fornecimento de energia, inclusão do nome do responsável na SERASA e perda do benefício do Programa de Eficiência Energética (substituição de geladeiras e reforma nas instalações precárias).

Figura 1 – Panfleto



Estas entregas foram executadas por 60 gestores terceirizados, durante os meses de Fevereiro a Maio, gradativamente. Nas residências onde o morador estava ausente, o comunicado foi deixado embaixo da porta, visto que nestes locais a informação “boca-a-boca” feita entre a vizinhança tem um efeito de alta propagação.

2.2.3. Definição de uma política comercial para negociação dos débitos antigos – clientes residenciais

Visando viabilizar a regularização da adimplência dos clientes residenciais, e considerando que quanto maior for o volume e a idade dos débitos acumulados existentes maior será a dificuldade do cliente em negociar esta dívida, a AES Eletropaulo definiu uma política comercial de negociação mais flexível com anistia parcial dos débitos existentes, a saber:

“Negociação seis últimas contas em aberto existentes anteriores a 2010, parcelamento em até 12 vezes, com isenção total de juros e multa, e o bloqueio das contas restantes para qualquer ação de cobrança, até que ocorra a sua prescrição.”

2.2.3. Negociação dos débitos totais existentes em locais de comércio informal

Dentro destas áreas, existem comércios informais que sobrevivem da venda de seus produtos aos consumidores de baixa renda. Levando em consideração que este tipo de cliente tem uma condição financeira superior aos moradores residenciais para liquidação de seus débitos, a AES Eletropaulo propôs uma política comercial diferenciada dos demais:

“Negociação total dos débitos e parcelamento em até três vezes a quantidade de faturas em aberto, limitadas a 36 parcelas, com cobrança de juros e multa.”

2.2.4. Campanha de adimplência

Esta campanha tem como o principal objetivo estimular o público inadimplente destas comunidades a efetivarem o pagamento das contas de energia elétrica em dia, colaborando em:

- Dar suporte para a implementação das demais ações de combate à inadimplência;
- Assegurar uma ação de cidadania visando contrapor eventuais resistências das comunidades e Poderes Públicos a estas ações;
- Melhorar a imagem da empresa nas comunidades;

A chegada da luz elétrica regularizada é um dos maiores marcos de inclusão social para as classes de baixa e representa uma substancial melhoria na qualidade de vida dessas famílias. Sendo assim, a proposta da campanha é a de chamar a atenção para novas conquistas que estejam ligadas à melhoria de qualidade de vida. Sua estratégia é a realização de 60 sorteios mensais entre os clientes que estiverem adimplentes em 2010, e dois prêmios aspiracionais ao final da campanha: reforma da casa através do programa “Lar Doce Lar” - Caldeirão do Hulk/TV Globo.

Figura 2 – Folder da campanha



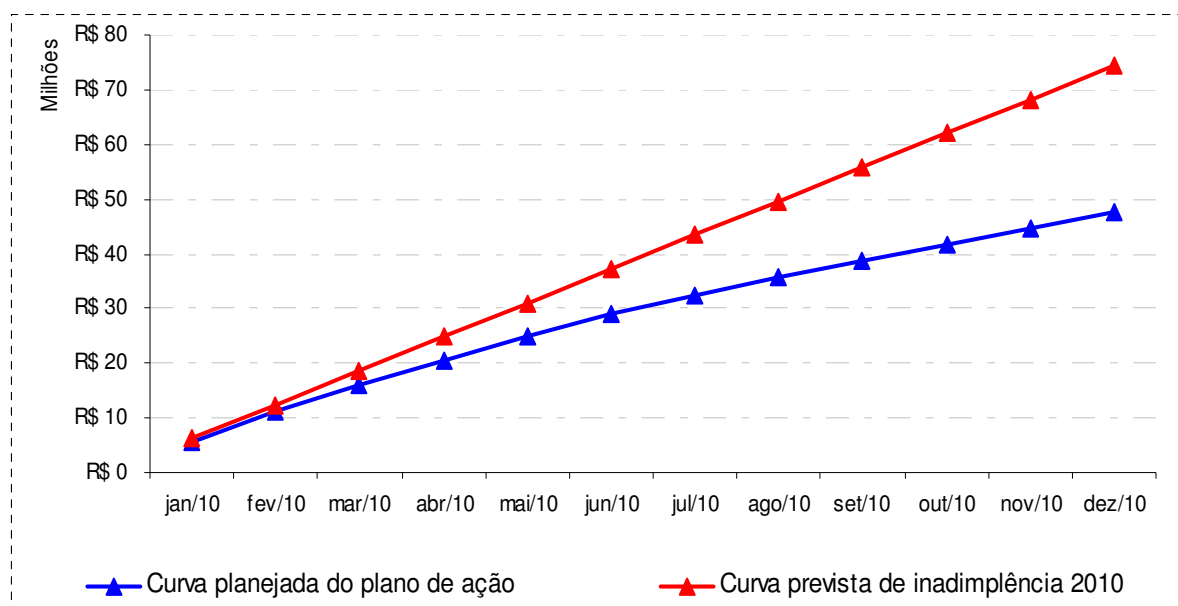
3. CONCLUSÕES

Tão importante quanto a recuperação da inadimplência existente, precisamos identificar outras naturezas que tenham contribuído para a existência do problema e o aumento abrupto da inadimplência em 2008. Para isso, está sendo realizado um projeto inovador que visa alcançar a excelência nos resultados, através da busca contínua pela qualidade dos processos – APEX (AES Performance Excellence) Clandestinos.

O desenvolvimento do trabalho está baseado em metodologia de estrutura “Six Sigma”, com foco na eliminação de falhas e defeitos do processo, proporcionando aumento em sua performance.

Contudo, face a urgência da tomada de medidas para contenção do aumento da inadimplência, espera-se que as ações já definidas e implantadas tragam resultados que revertam a curva de crescimento projetado de R\$ 75 milhões para R\$ 47 milhões ao final do ano.

Gráfico 2 – Curva de tendência da inadimplência



4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E/OU BIBLIOGRAFIA

- NOVO MERCADO, GERÊNCIA. AES Eletropaulo.
- COBRANÇA E ARRECADAÇÃO, GERÊNCIA DE. AES Eletropaulo.