

Recuperação de Receitas

APRESENTAÇÃO DO DESAFIO



Como aumentar os resultados de Receitas Irrecuperáveis da Distribuidora de energia?

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO

Atualmente a Cemig Distribuição conta com aproximadamente 13 milhões de clientes ativos e encerrados, sendo uma das maiores distribuidoras de energia do Brasil. O volume de dados gerados por estes contratos gera desafios para a equipe de gestão dos processos de arrecadação e cobrança que precisam processar um alto volume de informações, como: perfis diferentes de consumidores, inadimplência acumulada, e metas regulatórias (índice de Receitas Irrecuperáveis). A necessidade de otimizar, automatizar e desenvolver novas ferramentas que permitam melhor eficiência na gestão da arrecadação e cobrança é constante. Hoje o desafio é gerenciar múltiplos contratos de cobrança administrativa girando as carteiras entre si. Entende-se girar as carteiras, como realizar a disponibilização de carteiras homogêneas entre as empresas de cobrança.

No contexto do Submódulo 2.6 A - Perdas de Energia e Receitas Irrecuperáveis do PRORET, a Cemig Distribuição enfrenta desafios críticos relacionados à inadimplência e à gestão de débitos. Uma abordagem inovadora e estratégica é necessária para superar esses obstáculos, otimizando ações para cobrança na carteira de clientes contribuindo para a sustentabilidade financeira e operacional da empresa. O volume de dados com baixa estruturação e padronização com a qual a equipe trabalha, dificulta a adequada gestão das carteiras de débitos, inviabilizando a disponibilização de todo o potencial de dívidas a serem recuperadas.

QUAIS AS CAUSAS?

- Grande volume de dados que precisam ser analisados em sistemas como o SAP e SAS de forma manual com muito dispêndio de homem-hora;
- Necessidade de clusterização da dívida por perfil, score de risco para ações específicas e aplicação de ferramentas de cobrança mais assertivas.

- Dificuldade de acesso para a cobrança de clientes rurais por conta de: cadastro insuficiente, falta de otimização de rotas e serviços de terceiros (corte, religação, cobrança “in loco”);
- Limitação de recursos humanos próprios e terceiros para atender toda a carteira.
- Baixa estruturação e padronização dos dados disponibilizados para gerar informações estratégicas e oportunidade para revisão de processos;
- O processo de arrecadação e cobrança atualmente está fragmentado o que dificulta sua automatização de ponta a ponta.

EFEITOS E CONSEQUÊNCIAS

- Dificuldade de repassar todo o montante da dívida para a cobrança administrativa;
- Descumprimento de metas regulatórias.
- Perda de receitas operacionais.

DEFINIÇÃO DE PROBLEMA RESOLVIDO

- Administração eficaz de vários contratos de cobrança a partir de giro randomizado de carteiras, incluindo dash board de indicadores de performance das empresas de cobrança;
- Integração e processamento dos dados independente da base permitindo a adequada captura e tratamento /padronização de informações;
- Aumento da eficiência no monitoramento de performance do processo.

SOLUÇÕES JÁ TESTADAS

- Ações com empresas terceirizadas para cobrança de clientes;
- Digitalização das ferramentas de cobrança (ex. protesto automático);
- Tentativa, sem sucesso, de individualização de condições de pagamento com empresa terceirizada com contrato ativo com a Companhia;
- Desenvolvimento de plataforma online em plataforma de empresa de cobrança;
- Contratação de consultoria para definição de métricas de PECLD;
- Tentativa de desenvolvimento interno de projeto de pagamento pré-pago.

HIPÓTESES DE SOLUÇÃO

- Visualização, em tempo real, do impacto da cobrança administrativa, nos indicadores de arrecadação e inadimplência.
- Visualização, em tempo real, de estimativa de impacto da cobrança administrativa na PECLD (reversão ou aumento) para subsidiar definição de estratégia de disponibilização de carteira.
- Geração arquivo de dívidas com risco de irrecuperabilidade, para as quais a cobrança administrativa não surtiu efeito (com base no score, aging, prescrição etc.), visando subsidiar definição de estratégia de securitização ou estruturação de Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios (FIDC).
- Cálculo de “ponto ótimo” de recuperação de receita com base em “eficácia espontânea” versus cálculo de estimativa de precificação de carteira de securitização, conforme práticas de mercado.
- Solução de clusterização de dívida/clientes, com identificação de padrões de inadimplência, que viabilize análise avançada de dados e definição de estratégia de seleção do público-alvo a ser disponibilizado para cobrança.

- Automatização dos processos de modo a desenvolver soluções que minimizem a intervenção manual e otimizem a gestão de cobranças.
- Geração e remessa de carteiras homogêneas aos escritórios de cobrança.
- Giro randomizado das carteiras após um período de disponibilização.
- Remessa de arquivos de compensações, em tempo real, às empresas de cobrança, visando evitar cobrança indevida de clientes com impacto na imagem da Cemig.
- Apuração da remuneração das diversas empresas de cobrança.
- Cálculo dos bônus para aquelas empresas que performarem acima de indicadores estabelecidos;
- Otimização de rotas de serviços externos: soluções para interação com os serviços de campo, especialmente em áreas de difícil acesso.