



Programa integrado para combate à inadimplência em distribuidora de energia: estudo de caso do Programa Integrare do Grupo Energisa

Tema: Recuperação de crédito - Inadimplência

Autores: Roxana Pereira Fernandes de Sousa

Co-Autores: Hércules dos Santos Negreiros; Tiago Francelino da Silva; Silvana Machado da Silva; Ingrid Portela Venturini Torres

Empresa: Energisa Paraíba - Distribuidora de Energia S/A

Resumo

Este estudo de caso objetiva a apresentação da implementação de um projeto integrado, com participação de diferentes áreas da empresa, denominado de Programa Integrare, que tem por objetivo agrupar os esforços do Grupo Energisa no combate à inadimplência, reduzir o tempo de atendimento das demandas sistêmicas e medir o resultado das ações através de OKR's compartilhados. O projeto possui nove frentes de atuação e conta com um time próprio de TI para implantação de ações de digitalização, IA/AA, eficiência e otimização de processos. Seguindo o framework ágil SAFe para coordenação das frentes de trabalho, com as ações desenvolvidas e integração entre as áreas foi possível conseguir uma redução de 4,8% do índice Pendente.

1. Introdução

Diferentes áreas da empresa dedicavam esforços ao combate da inadimplência através de ações individuais e não combinadas, com indicadores de acompanhamento também individualizados. Além disso, as melhorias sistêmicas mapeadas competiam por recursos com todo o Grupo, gerando uma longa espera de atendimento.

Diante do exposto, este artigo apresenta um estudo de caso da implantação de um projeto integrado desenvolvido pelo Grupo Energisa, que busca a concentração e coordenação das ações de combate à inadimplência, com times integrados e multisetoriais e com recursos de desenvolvimento exclusivos para implantação de ações de eficiência, digitalização e otimização de processo.

O artigo está dividido em três partes. A primeira trata da introdução ao tema. A segunda apresenta a estruturação do projeto, a metodologia aplicada e as ações desenvolvidas. Por fim, a última parte traz os resultados e conclusões obtidas, além de próximos passos.

2. Desenvolvimento

2.1. Estruturação do Projeto

Foi denominado “Programa Integrare” o projeto integrado de melhorias em receita que consiste em nove frentes coordenadas, trabalhando em conjunto, para combate à inadimplência. O projeto busca centralizar os esforços e garantir uma visão multidisciplinar e interfuncional entre as áreas envolvidas, cujo início se deu em 2022, com apenas quatro frentes estratégicas de atuação. Ao longo de 2023, observando os resultados obtidos e sucesso na integração entre as áreas, para atendimento dos objetivos comuns estabelecidos, expandiu-se para novas frentes.

Os times de trabalho foram organizados em Squads, com cada um deles atuando em uma frente de trabalho de forma integrada com membros de diferentes Diretorias patrocinadoras, como Proteção à Receita, Gestão de Experiência do Cliente, Jurídico, Gente, Regulatório, TI, Inovação e Unidades de Negócio.

A partir da abertura do saldo Pendente, foi possível identificar os principais ofensores e, assim, definir as frentes de atuação, conforme apresentado na Figura 1.



Figura 1 – Frentes de atuação do Programa Integrare.

Apesar do macro objetivo estratégico comum de combate à inadimplência, cada frente possui um objetivo específico, conforme descrito abaixo:

- 1) Troca de Titularidade: aumentar a arrecadação e combater à fuga de débito no processo de troca de titularidade;
- 2) Binômio Perdas/Recebíveis: aumentar a arrecadação dos clientes com irregularidade e reduzir o saldo pendente de TOI;
- 3) Desligados Com e Sem Consumo: intensificar ações de cobrança e regularização, de modo estratégico, visando a contenção/redução dessa carteira;
- 4) Cobrança + Digital: automatizar e otimizar sistemas para digitalização do processo e aumento da eficiência na recuperação de dívidas;
- 5) Aldeias e Zona Rural: regularizar débitos, através de melhorias sistêmicas e soluções customizadas para clientes de aldeias e zona rural;
- 6) SMC e Clandestinos: aumentar a recuperação de energia através da regularização e blindagem da rede de clientes irregulares e/ou fraudadores;

- 7) Produto Adimplência: modalidade de parcelamentos de débitos via CCB ou Cartão de Crédito, com taxas competitivas e negociação flexível;
- 8) Arrecadação Judicial: otimizar e eficientizar processos para maior arrecadação da carteira judicializada;
- 9) Negativação: reduzir custos de processos judiciais em função de clientes que alegam não ter vínculo com a empresa após serem negativos.

2.2. Metodologia de Gestão do Projeto

O Programa Integrare foi desenvolvido com base na metodologia SAFe (Scaled Agile Framework) e conta com mais de 40 pessoas que atuam nas estratégias e desenvolvimentos tecnológicos, além de recurso próprio para melhoria e desenvolvimento de sistemas. Para cada frente, foram estabelecidos Objetivos Estratégicos e KR's (Resultados-Chave) de avanço dos resultados, que são compartilhados entre todas as áreas envolvidas.

Cada frente de trabalho possui seu PO (Product Owner) e o projeto completo é acompanhado por SM (Scrum Master) e PM (Product Manager). Os principais eventos de planejamento e execução estão descritos na Figura 2.

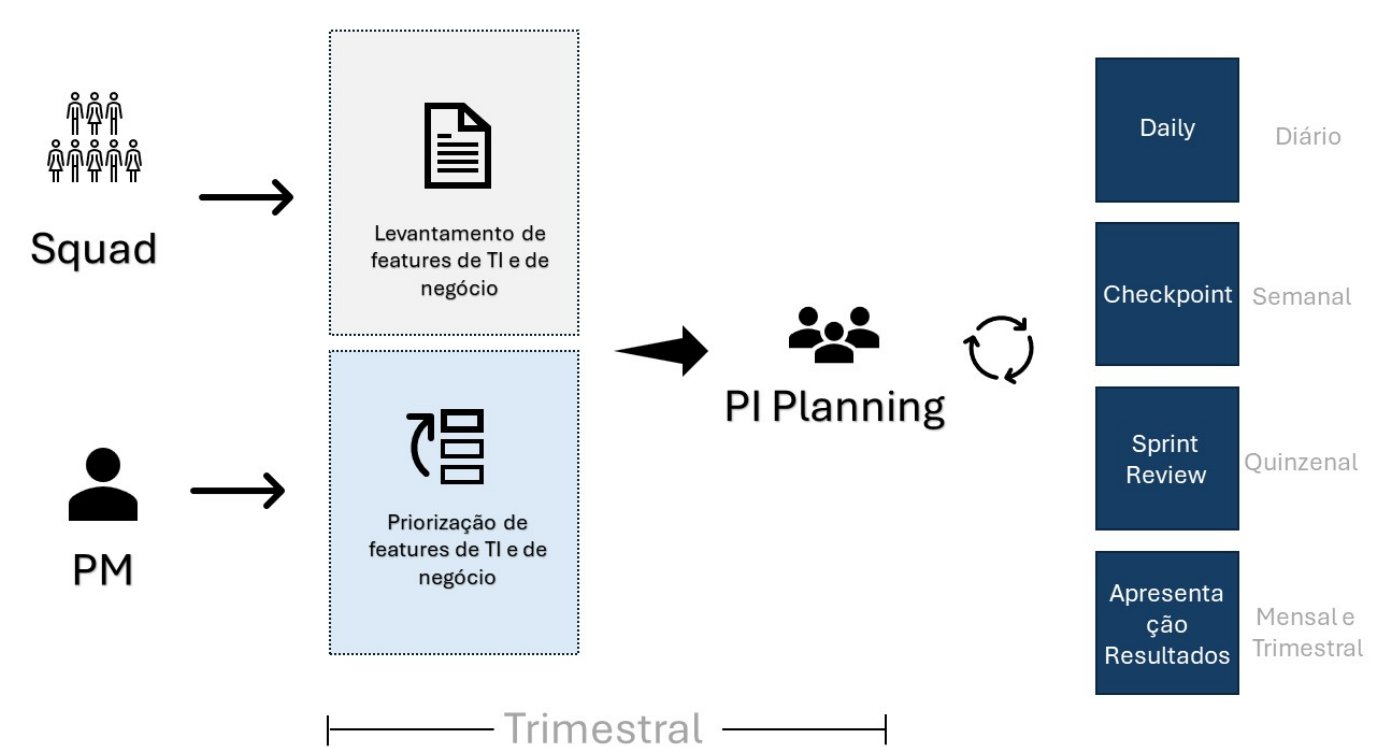


Figura 2 – principais eventos utilizados no framework SAFe.

O projeto se inicia com a definição dos objetivos estratégicos a serem alcançados e dos KR's de monitoramento para cada frente/squad. Na sequência, conforme apresentado na Figura 2, os squads levantam todas as ações necessárias para atingir os KR's propostos e o PM prioriza, utilizando o conhecimento de negócio e a técnica WSFJ, apresentada na Equação 1, que analisa o valor que a demanda traz, buscando o máximo de benefício econômico e os melhores resultados para o cliente e o negócio (Weighted Shortest Job First, 2024). Após a priorização, é realizado o evento “PI Planning”, em que todo o time do projeto se reúne para debater as demandas prioritárias e construir o cronograma de desenvolvimento, com base nos recursos disponíveis. Esta etapa de planejamento é realizada trimestralmente. As demais etapas continuam seguindo o framework ágil, com agendas de acompanhamento, revisão de demandas e levantamento de

lições aprendidas antes do trimestre seguinte, permitindo ajustes de rota ao longo do projeto, para maximização de resultados.

WSFJ

$$= \frac{(\text{Valor de negócio} + \text{Valor de usuário} + \text{Urgência} + \frac{\text{Redução de risco}}{\text{Oportunidade}})}{\text{Tamanho do Trabalho}} \quad (1)$$

2.3. Ações desenvolvidas

Para atender ao objetivo do programa Integrare, isto é, combater a inadimplência, as ações desenvolvidas atuaram na contenção da entrada e no aumento da arrecadação do saldo pendente, e na otimização de processos internos. A Figura 3 resume algumas estratégias aplicadas no programa.

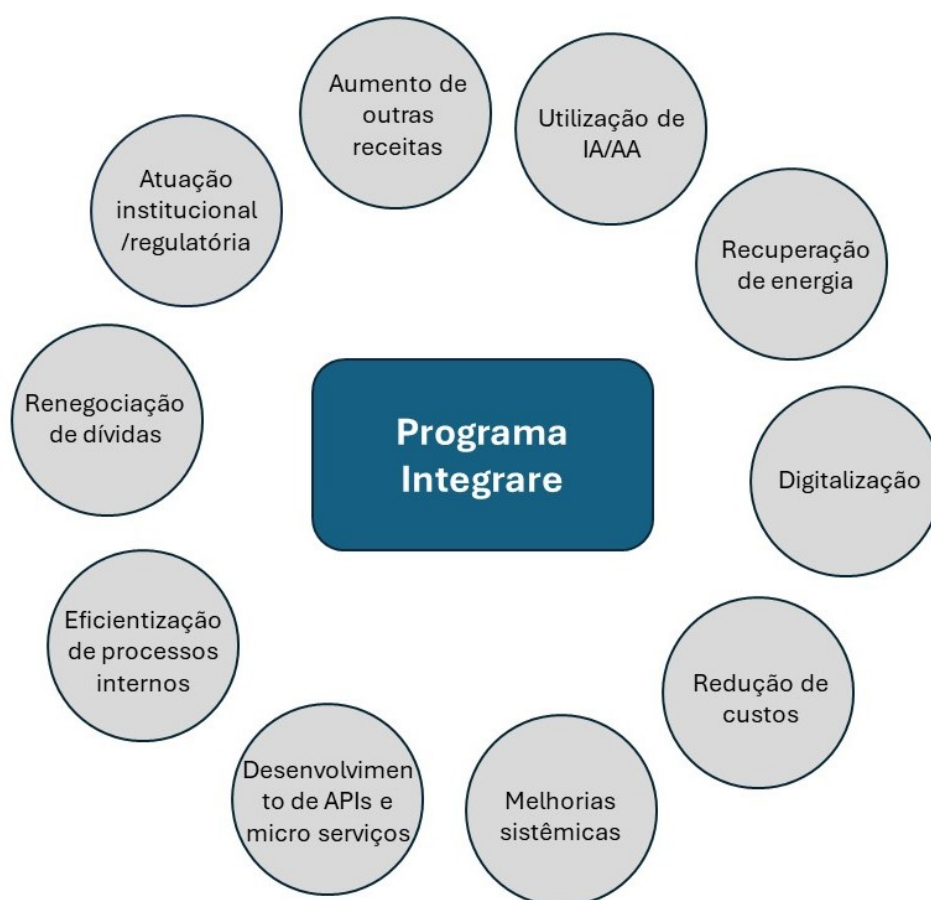


Figura 3 – Esquema de atuação do Programa Integrare.

Abaixo serão descritas as principais ações realizadas por cada frente durante o projeto.

1) Troca de Titularidade: a partir de uma atuação integrada com a área de experiência do cliente e o regulatório, foram desenvolvidos sistemas de cruzamentos de dados internos e externos, para identificação de vínculo entre novo solicitante de titularidade e titular atual, para indicativo de potenciais fraudadores que buscavam fuga de débito na troca. Os sistemas desenvolvidos sinalizam o potencial cliente que deseja fugir do débito, subsidiando pleitos de sensibilização ao órgão regulador em relação ao impacto econômico deste tipo de fraude para as distribuidoras. Além disso, foi desenvolvida uma nova jornada digital para que o cliente reconheça a dívida em nome de terceiros no processo de troca, objetivando reduzir a entrada no saldo pendente.

2) Binômio Perdas/Recebíveis: para aumentar a saída do saldo pendente, isto é, aumentar a arrecadação, foram propostas ações de cobrança da carteira de clientes com irregularidades (TOI), utilizando de uma empresa de telecobrança. Para efficientização das atividades, estão sendo implementadas Advanced Analytics (AA) e Inteligência Artificial (IA) para subsidiar os atendentes. Foi desenvolvido um BI que otimiza a tela de cobrança durante o atendimento e foi feita a automatização do sistema de cobrança, com melhoria no processo de disponibilização e gerenciamento do mailing enviado. Além disso, estão em desenvolvimento uma IA para aumentar assertividade de contato telefônico, informando melhor horário para entrar em contato com determinados grupos de clientes, qual canal é mais assertivo e gerar dados para mapeamento do perfil do cliente; e uma IA para apoiar o operador nas negociações, sugerindo propostas compatíveis com o perfil de cada devedor.

3) Desligados Com e Sem Consumo: a carteira de clientes desligados com e sem consumo passou por uma revisão de processos, com construção de estratégias para elevação da arrecadação e do ROI. A limitação do crescimento do percentual de execução do passível de corte passa pela inviabilidade econômica, dado a baixa efetividade e o custo mais elevado para ação. Como estratégia, está sendo buscado executar mais cortes com selo (efetividade similar ao corte convencional) para, com a redução do custo, aumentar o número de recortes nas empresas. Além disso, a frente busca melhorar a efetividade das ações administrativas e cobrar a taxa administrativa para 100% dos clientes identificados com auto religação. Atuar de forma célere nesta carteira contribuirá para diminuir a fuga de débitos atualmente vista na troca de titularidade.

4) Cobrança + Digital: ao longo dos ciclos do projeto, diversas melhorias foram implementadas no sistema de cobrança, incluindo serviços de corte e recorte, disparo automatizado de e-mails de cobrança, protesto eletrônico e processos internos, como a criação de APIs, micro serviços e a inclusão de etapas no processo de parcelamento de débitos para financiamentos via Energisa. Também foram implementadas ações focadas na melhoria da eficiência das ações de cobrança digitais, promovendo a digitalização e diminuindo os custos operacionais das abordagens tradicionais de cobrança, especialmente para clientes com inadimplência de curto prazo. Essa abordagem contribui para evitar que os saldos em aberto migrem para faixas de aging mais longas. Além de expandir as cobranças digitais, também foi realizado o tratamento de clientes com impedimentos cadastrais, sinalizando-os para a área responsável e permitindo ações corretivas que otimizam a seleção e reduzem custos.

5) Aldeias e Zona Rural: para a carteira de clientes sediados em área rural ou aldeias, além de construção de novas estratégias de atuação, focadas no aumento da execução de corte e na garantia que agings de valores maiores seriam cortados de forma prioritária, também foram ampliadas as ações digitais, com uso de WhatsApp com “call to action”. Além disso, foi aplicada a operação de corte com selo, que prevê a execução com uso do agente comercial dentro da rota de leitura e com a religa sendo executada pelo próprio cliente após pagamento e anuência da Energisa. Também está em andamento um estudo, com o time de automação, para entender em qual faixa de débito e clientes recorrentes na inadimplência há viabilidade de implementar o processo de leitura, corte e religa remoto e qual a melhor solução.

6) SMC e Clandestinos: outra forma de contenção de entrada é atuar nos clientes fraudadores e clandestinos, blindando a rede e efetuando a regularização. Neste programa, a estratégia de blindagem utilizada foi a instalação do SMC (Sistema de Medição Centralizado). A seleção de alvos para instalação do SMC seguiu o ranqueamento de áreas para cada empresa contemplada pelo projeto, onde foi levado em consideração indicadores de perdas que qualificam uma área como sendo “crítica” (tais como histórico de TOIs, agressividade à rede, quantidade de clientes desligados, entre outros) e indicadores de recebíveis (tais como saldo inadimplente e percentual de inadimplência 12 meses), somados à visão de campo das unidades de negócio. De forma paralela, as áreas apontadas pelo ranking foram validadas pela medição de balanço fiscal, onde o índice de perdas real é apurado. Adicionalmente, em conjunto com a área de comunicação, foi feito um acompanhamento das repercussões na sociedade. Para regularização dos clandestinos, um

dos principais pilares é a abordagem ao cliente, que engloba ações voltadas para eficiência energética, orientação sobre consumo sustentável, negociação de débitos e cadastro na tarifa social.

7) Produto Adimplência: para aumento da arrecadação, também foi criado um programa de oferta da melhor condição de regularização do débito, buscando ofertar descontos para clientes com dívidas históricas não pagas, além de modalidades de parcelamentos de débitos via CCB ou cartão de crédito, com taxas competitivas e negociação flexível, em parceria com a Voltz, *fintech* do Grupo Energisa.

8) Arrecadação Judicial: de maneira integrada com o jurídico, foram revistos os fluxos internos de ações judiciais ativas e passivas e ações extrajudiciais, posicionando o jurídico como agente de cobrança e mapeando o fluxo para identificação de melhorias, permitindo melhor embasamento para negociações com os clientes, remoção de bloqueios e consequente aumento de arrecadação.

9) Negativação: ainda com o apoio jurídico, foi estabelecido um novo procedimento de identificação dos clientes negativados, bem como, organização e digitalização dos documentos que comprovavam o relacionamento com o cliente, com intuito de redução da provisão do ofensor e redução de custos.

De maneira geral, para que todas as ações obtivessem sucesso, foram necessárias etapas de mapeamento dos processos, identificação de gargalos e gestão de riscos, com todo o time de cobrança (corporativo e da unidade) unidos em busca do mesmo objetivo, juntamente com as demais áreas de apoio.

2.4. Resultados

Até o 3º trimestre de 2024, o Programa Integrare trouxe um ganho equivalente a 1,8% da carteira do saldo pendente, gerados a partir de aumento de arrecadação, antecipação de pagamentos, arrecadação com taxas administrativas e redução da inadimplência.

Para representar o efeito do projeto no saldo pendente, a Figura 4 traz o índice do pendente (relação entre saldo pendente e faturamento médio), de forma a reduzir o impacto do faturamento (ondas de calor) no saldo e destacar melhor os ganhos do Integrare. A figura apresenta o resultado em 2024, comparando com a meta da empresa e a meta do projeto e, considerando que, quanto menor melhor, a partir da análise da figura, conclui-se que o ganho do projeto foi melhor que o projetado, uma vez que o saldo não acompanhou a totalidade do crescimento do faturamento e ficou abaixo da meta projetada.

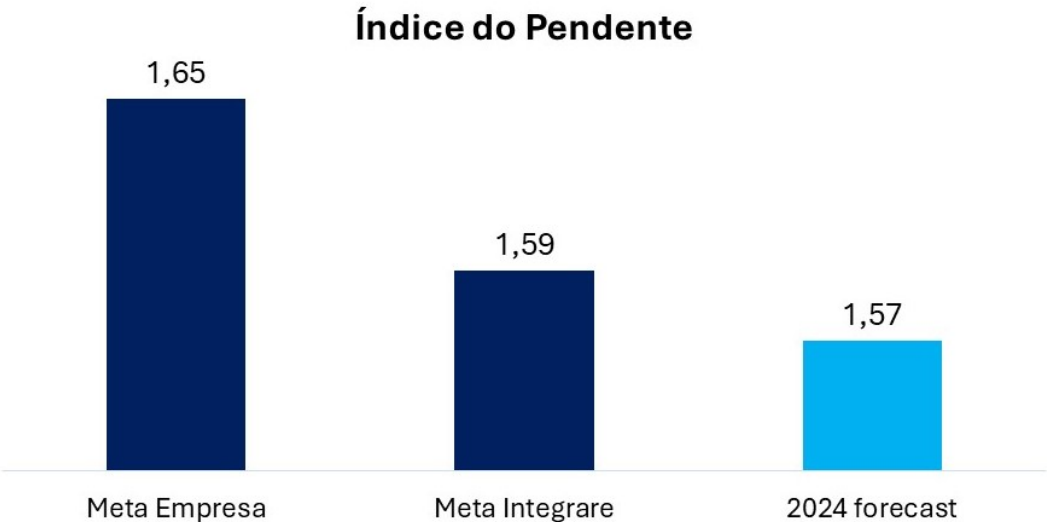


Figura 4 – índice do saldo pendente do Grupo Energisa.

Além do ganho direto no saldo pendente, também foram obtidos outros importantes resultados de otimização, digitalização e eficientização do processo.

Através dos sistemas de combate à fraude na Troca de Titularidade, foi identificado que, aproximadamente, 10% da carteira de Troca é de fraude na fuga do débito.

Além disso, foram geradas mais de 6 MM de ações digitais em 2024, comparado com o mesmo período de 2023, com aumento de efetividade de 40%.

Para processos de negativação, a taxa de sucesso (ganho de causa ou cancelamentos) em casos entrantes superou 90%, enquanto a negociação/arrecadação de processos judiciais e extrajudiciais aumentou mais de R\$ 10 MM.

A eficiência das ações de corte para clientes rurais e de aldeias, trouxe um incremento de mais de 50 mil cortes.

Em relação aos financiamentos com CCB e Cartão, comparando janeiro a setembro de 2023 e 2024, houve um crescimento de 37% em cada uma das modalidades.

3. Conclusão

O Programa Integrare se mostrou uma metodologia eficaz na integração e alinhamento entre diferentes áreas para redução da inadimplência e do saldo pendente do Grupo Energisa. A metodologia ágil utilizada se mostrou eficaz na maximização de resultados, a partir dos replanejamentos trimestrais e medição com OKR's compartilhados.

Através desta integração entre áreas e da redução de tempo no atendimento de demandas com digitalização, otimização, integração e desenvolvimento de sistemas, foi possível alcançar ganhos significativos e inovadores, como redução de 4,8% do índice do pendente, em relação à meta da Empresa, além de maior arrecadação/negociação com processos judiciais e extrajudiciais e taxa de sucesso superior a 90% para processos de negativação.

A atuação do time e a sinergia com as áreas da companhia potencializou a entrega de valor ao cliente, promoveu maior previsibilidade nos resultados e trouxe melhoria na capacidade de adaptação frente às mudanças do mercado e priorização eficiente com maior valor percebido.

Dessa forma, a empresa pretende manter o Integrare como ferramenta no próximo ano, utilizando a metodologia ágil para alcançar novos desafios e fazendo uso de novas tecnologias para reduzir fraudes e maximizar receita.

4. Referências bibliográficas

Weighted Shortest Job First. Scaled Agile Framework, 2024. Acesso em 05 dez. 2024. Disponível em: <https://scaledagileframework.com/wsjf/>