

IMPLEMENTANDO GESTÃO PARA IMPULSIONAR O FATURAMENTO EM MUNICÍPIO RECÉM OPERADO

Bianca Camila Pereira Almeida

Graduanda em Empreendedorismo e Novos Negócio, encarregada comercial responsável pela Célula de Faturamento e Arrecadação da UGR

Walber Nagot

Gerente Comercial atuando na UGR

Guilherme Augusto de Arruda Oliveira

Gerente Comercial atuando na UGR

Rafaela Simões da Silva

Funcionária que atua no processo de Arrecadação da UGR

Endereço: Rua Hermínia Lopes Lobo, 233 – AP 22 – Vila Palmares – Santo André – SP CEP: 09061-520 - Brasil - Tel: +55 (11) 99248-1369 - e-mail: biancapereira.almeida@gmail.com.

RESUMO

Para as empresas do setor de saneamento, o fator preponderante para sua atuação, viabilizando investimentos necessários à universalização do saneamento, é a sustentabilidade financeira, garantida pela evolução de seu faturamento. Em setembro de 2019, a Unidade de Gerenciamento Regional (UGR) Tamanduateí assumiu a prestação dos serviços de saneamento do município de Santo André e identificou a necessidade de implantar a gestão dos mecanismos relacionados a incremento de faturamento, considerando que, segundo as metas estabelecidas, os indicadores atuais não se encontravam satisfatórios. Com um modelo de negócio focado em resultados, a performance do faturamento não pode ser baseada apenas no crescimento vegetativo ou em interferências na política tarifária. Assim, norteadas pela Gestão de Valor Agregado (GVA) e voltadas para o aumento de receita, a UGR articulou estratégias para atuação no controle de perdas aparentes e em ações que trouxessem retorno à curto prazo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do faturamento, GVA, Santo André.

INTRODUÇÃO

Pensando no menor impacto para a população do município e menor risco operacional de implantação, a Célula de Faturamento e Arrecadação da UGR estruturou plano de atuação baseada em três pontos centrais: introdução da gestão de faturamento, atuação para incremento de faturamento e gestão da arrecadação.

A necessidade de ações iniciais foi apontada na primeira Reunião de Análise Crítica (RAC) da UGR, onde se percebeu a premência de buscar maneiras não apenas de minimizar perdas aparentes de água, como também de fidelizar e manter o bom relacionamento com os consumidores, ao mesmo passo em que atua fortemente para elevar os índices de receita em retorno aos serviços prestados.

O desafio acima identificado na RAC faz interface com os objetivos estratégicos da Organização e está diretamente relacionada aos Objetivos Operacionais:



PERSPECTIVA		AÇÃO OPERACIONAL	ALINHAMENTO
Clientes e sociedade	Promover experiência positiva aos clientes por meio de ações inovadoras Vender mais e melhor	AO 14 – Plano de relacionamento MC AO 16 – Capacitar a força de venda	Atender o cliente no primeiro contato Agilizar o processo interno, alavancando as vendas
Processos	Aperfeiçoar o processo assegurando a qualidade dos serviços	AO 06 – Programa de melhoria da eficiência operacional	Otimização dos processos internos

Figura 1: Alinhamento da prática ao planejamento

OBJETIVO(S)

Desenvolver uma gestão integrada do faturamento envolve, em um primeiro momento, melhorar e criar novas práticas de gestão e estabelecer indicadores. Depois são executadas as ações para incrementar o faturamento, e, posteriormente, realizar a gestão da arrecadação com foco na adimplência. Posteriormente, verificamos os indicadores para aferir o sucesso ou insucesso das práticas e propor ações de melhoria, fechando o ciclo PDCL da prática.

Para desenvolver a gestão do faturamento foram agrupadas diversas práticas de apoio: acertos cadastrais, contas baixas por média, monitoramento – Top 100, gestão da arrecadação. Essas práticas já foram realizadas com relativo sucesso, porém ao agrupar, executar e analisar essas ações em conjunto, se obtém o cruzamento de informações que propiciam uma tomada de decisão assertiva.

METODOLOGIA UTILIZADA

A gestão do faturamento é uma prática “guarda-chuva”, ou seja, abriga diversas práticas de gestão com um objetivo comum: impulsionar o faturamento. Abaixo estão descritas as práticas de gestão que, quando realizadas e analisadas em conjunto, permitem a otimização dos processos, cruzamento de informações e a geração de melhores resultados.

ACERTOS CADASTRAIS

A primeira prática de incremento no faturamento foi a adequação de cadastros. Foram relacionados os segmentos de consumidores que eram tarifados de forma divergente à tabela tarifária que norteia a UGR, confrontando o banco de ligações do último ciclo de leitura da empresa que operava anteriormente o município com o banco de ligações do primeiro ciclo da UGR.

Nessa condição, foram identificadas 6.122 ligações, aproximadamente 3% do rol de consumidores da unidade. Se iniciou, então, o processo de alteração com a comunicação aos consumidores impactados pela adequação. Visando causar o menor impacto possível no relacionamento com os clientes, foram enviadas cartas orientadoras, citando o decreto estadual e à deliberação da agência reguladora pertinentes, antes da efetiva alteração cadastral em sistema, a fim de esclarecer e orientar referente às futuras adequações, e alterações de valor em conta. Com a confirmação de recebimento da carta orientadora, procediam-se as alterações.

CONTAS BAIXAS POR MÉDIA

A UGR estabeleceu uma nova rotina de controle e acompanhamento diário das quedas de consumo de contas emitidas, com início no ciclo de janeiro/2020, visando reduzir a perda de volume medido e faturamento.

A equipe da célula coloca em prática a atividade da seguinte forma: a partir do início das descargas de leitura pelo técnico de leitura, por meio de monitoramento realizado por um sistema corporativo utilizado para gestão diária de leitura e faturamento da companhia, a equipe instantaneamente identifica e analisa as contas que tiveram baixa de consumo em relação à média. Para ligações que possuem grande demanda de volume e se identifica, através de critérios preestabelecidos, uma queda considerável de consumo sem justificativa aparente, a conta é refeita internamente por média evitando perda de volume medido, e segue para uma análise detalhada para eventuais ajustes necessários.

A atenção especial vai para indústrias, grandes comércios, empreendimentos imobiliários e condomínios residenciais e comerciais, que tem média de consumo elevada e, portanto, tem a percepção de que baixas expressivas em valor e volume emitidos na conta não condizem com o real consumo do local.

A prática tem como foco diminuir a perda de volume medido e destacar ligações onde a troca do hidrômetro deve ser executada com prioridade, garantindo o bom desempenho do medidor e a confiabilidade da micromedição.

MONITORAMENTO – TOP 100

Considerando a atuação centralizada da Unidade de Negócio (UN) no rol de ligações especiais do município, em fevereiro/2020 foram selecionados os 100 maiores consumidores do rol comum da unidade para monitoramento de leitura, faturamento e arrecadação, realizado com equipe interna, denominado “TOP 100”. Dentre eles, 95% são consumidores residenciais (condomínios) e 5% são órgãos públicos (estádio de futebol, hospitais, penitenciária e prefeitura municipal). Este quadro de consumidores representa 0,05% do total de ligações da UGR, contudo, sua importância, considerando a representatividade no volume consumido e no valor de faturamento da unidade, está relacionada no gráfico a seguir:

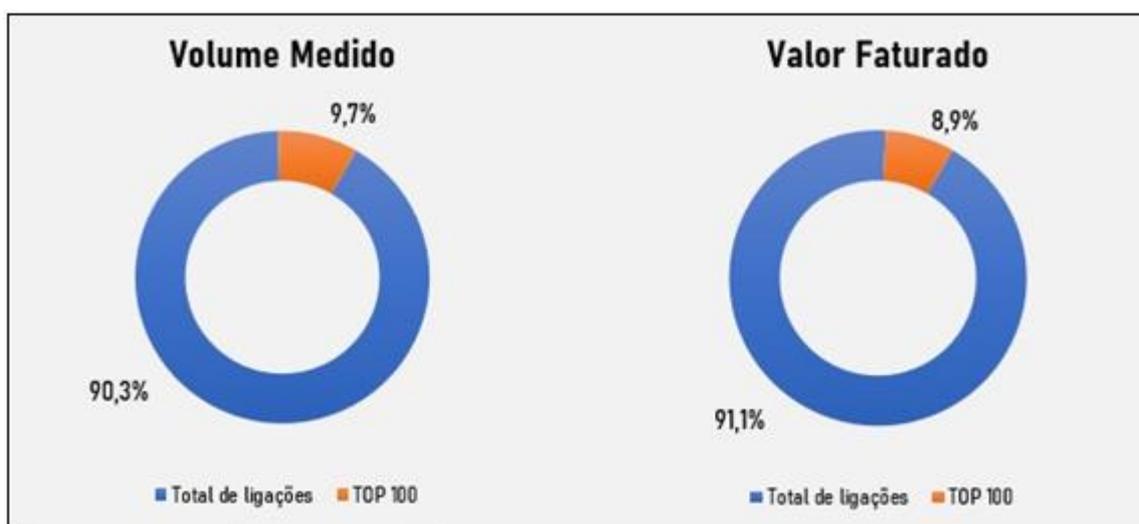


Figura 2: Representatividade das 100 ligações selecionadas para acompanhamento no volume medido e no valor faturado

O objetivo foi estabelecer um canal de relacionamento personalizado, visando atender com prontidão quaisquer solicitações ou necessidades desse público, em contrapartida, fidelizar os clientes e manter a arrecadação em dia.

Estabeleceu-se a rotina de acompanhamento de consumo, realizando leituras com mão de obra própria no intervalo de 15 dias entre as leituras oficiais, a fim de identificar quedas de consumo ocasionadas por submedição e evitar perda de volume medido e, conseqüentemente, perda de faturamento.

GESTÃO DA ARRECAÇÃO

Ainda na relação dos “TOP 100”, em janeiro/2020 foi instituída a rotina de controle de arrecadação, onde contactamos o cliente ou o responsável pela ligação em até 5 dias após o vencimento, visando entender o motivo do não pagamento da conta. Com este entendimento é possível oferecer alternativas que melhor atendam a esses clientes, como por exemplo alteração de data de vencimento, parcelamento, entre outros, evitando aumento na taxa de evasão, levando em consideração a representatividade que a categoria possui no faturamento total da UGR.

RESULTADOS OBTIDOS

No início, ainda que se verifique o indicador geral da gestão do faturamento, é importantíssimo verificar os indicadores e resultados obtidos em cada prática. Isso porque ao analisar o indicador geral, não é possível identificar caso haja um desequilíbrio nos resultados esperados da prática, escondendo possíveis problemas, ou até mesmo bons resultados. Isso porque uma prática que está dando resultados positivos pode ser

“ocultada” por outra que está dando resultados negativos, impedindo que uma atitude localizada seja tomada. Desta forma podemos descontinuar ou melhorar práticas que não estejam dando bons resultados e intensificar aquelas que estão.

ACERTOS CADASTRAIS

Em 180 dias, com o término de ação, 3.740 ligações foram impactadas, gerando incremento mensal de 0,70% do faturamento médio da UGR. No gráfico a seguir, pode-se observar a evolução do faturamento após a realização da prática.



Figura 3: Evolução do incremento de faturamento mensal

CONTAS BAIXAS POR MÉDIA

Ao final do ciclo de março/2020, foram contabilizados aproximadamente 166.000 M³ não perdidos, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

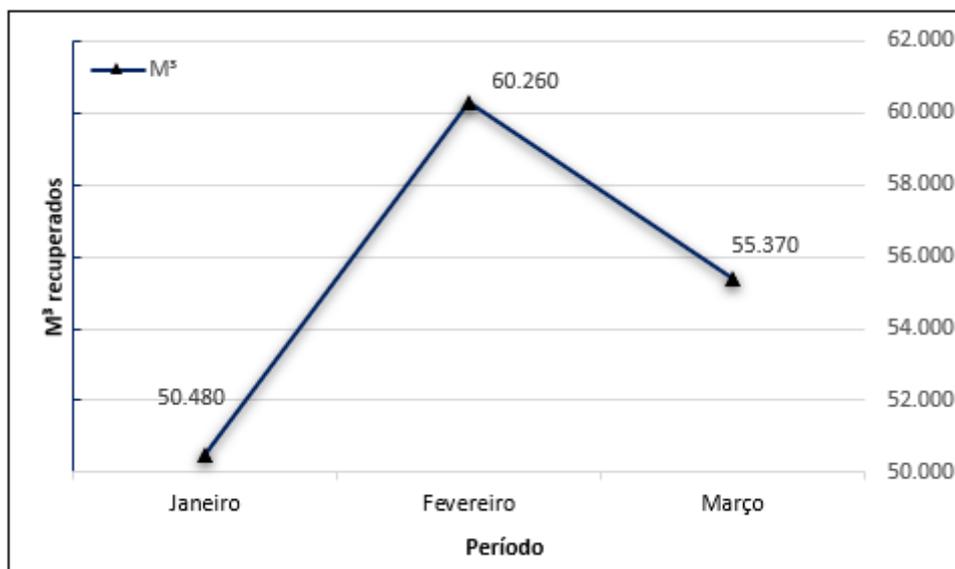


Figura 4: Volume (em M³) recuperados mensalmente

MONITORAMENTO – TOP 100

Foram substituídos 8 micromedidores das ligações identificadas pela prática, que aumentaram o volume medido em 15% em relação à média de consumo anterior à troca.

No total, com o acompanhamento realizado quinzenalmente, desde janeiro (pela a célula de faturamento e arrecadação da UGR) o volume total das 100 ligações vem aumentando significativamente, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

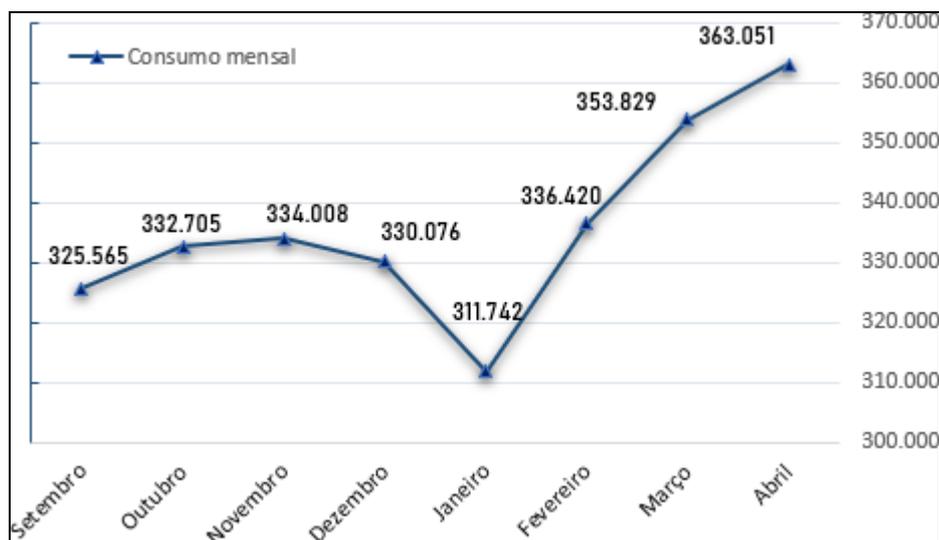


Figura 5: Evolução do consumo medido mensal a partir do início do acompanhamento e controle

GESTÃO DA ARRECAÇÃO

No início da atuação, o estoque de débitos destes clientes era de, aproximadamente, R\$ 595 mil em contas vencidas. Todos os consumidores e/ou responsáveis pelas ligações foram contatados, e foi negociado o pagamento do débito existente, buscando a recuperação financeira e diminuição da inadimplência. Foi recuperado no segundo mês de atuação, 94% do estoque de débitos (aproximadamente R\$ 561 mil). As datas de vencimento das contas mensais foram adequadas à necessidade de cada cliente, que também foram orientados a cadastrar o pagamento por débito automático. Hoje, 90% dos clientes já possuem o cadastro em débito automático, o que facilita o pagamento em dia, melhorando o índice de adimplência.

SEGMENTO	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20
Residência	9,20%	4,20%	5,40%	8,10%
Comércio	6,70%	11,70%	9,50%	14,60%
Indústria	-0,70%	4,90%	-0,50%	9,50%
Pública	-39,10%	24,20%	17,80%	-58,70%
Mista	12,70%	2,00%	2,70%	12,10%
TOTAL	4,21%	7,21%	6,63%	6,70%

Figura 6: Evolução da taxa de evasão

FATURAMENTO

O principal indicador desta prática é o Valor Faturado. É possível perceber uma linha de tendência positiva contínua e acentuada, o que demonstra sucesso na Gestão do Faturamento. O mês de janeiro teve uma queda, causada pelas férias, o que já era esperado e ocorre de maneira sazonal em todas as UGRs da Metropolitana Centro – MC, o que foi prontamente recuperado em fevereiro, que mesmo sendo um mês curto teve um melhor resultado se comparado aos meses anteriores.



Figura 7: Evolução do valor faturado

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao analisar o resultado geral, vemos que o faturamento da UGR cresceu vertiginosamente devido a somatória das ações implementadas. Analisando individualmente é possível verificar que todas contribuíram de forma positiva e devem ser continuadas. O destaque fica para a prática de Monitoramento - TOP 100 cujo indicador demonstra claramente a inversão do resultado após início da prática, e por se tratar dos maiores consumidores da UGR, o resultado impacta diretamente no faturamento, incrementando cerca de R\$ 300 mil mensais. As demais ações também obtiveram resultados positivos, como os acertos cadastrais que incrementaram o faturamento em aproximadamente R\$250 mil mensais, a emissão de contas baixas pela média recuperou cerca de 50 mil m³ mensais, que equivalem a cerca de R\$ 200 mil.

CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

Ao estruturar uma prática de gestão com foco em faturamento é importante estruturá-la seguindo o modelo PDCL. Dessa forma, é possível desenvolver um planejamento integrado das práticas, fazendo com que se complementem e que não se canibalizem. Na execução de forma integrada é possível reduzir custos e otimizar as informações e, finalmente, aferir os resultados e analisá-los criticamente, compreendendo por meio dos indicadores a contribuição de cada um ao resultado final.

Seguir a estruturação proposta acima permitiu uma melhor compreensão acerca dos resultados individuais e em quais ações a UGR deve dedicar mais recursos, gerando receita e otimizando a Gestão Por Valor Agregado (GVA).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. GARRIDO, R. J. S. Águas no Brasil. Brasília, ano 1, n.1, p.12-30, 1999.
2. TUCCI, C.E. Apreciação do plano nacional de recursos hídricos e visão prospectiva dos programas e ações. Documento de apoio às ações de planejamento da Agência Nacional de Águas. Brasília, 2001. 53 p.