

XI-068 - GESTÃO INTEGRADA E DIRECIONADA DAS CONTAS POR MÉDIA COMO FORMA DE REDUÇÃO DE PERDAS APARENTES E AUMENTO DO FATURAMENTO

Renato de Oliveira Verderami⁽¹⁾

Técnico em Informática com Especialização em Redes de Dados pela Escola SENAI Suíço-Brasileira, Encarregado Comercial na Empresa SABESP.

Wagner Augusto Torlai

Bacharel em Ciência da Computação pela Universidade Paulista UNIP, Encarregado Comercial na Empresa SABESP.

Marcio de Almeida

Bacharel em Sistemas de Informação pela Universidade Paulista UNIP, Técnico em Gestão na Empresa SABESP.

Sandra Garcia Lopes

Pedagoga Pós-Graduada Lato Sensu em Psicopedagogia pela Universidade Metodista e Pós-Graduada em Gestão Empresarial pela FGV, Gerente de Divisão na Empresa Sabesp.

Endereço⁽¹⁾: Rua Graham Bell, 647 – Alto da Boa Vista – São Paulo – SP – CEP: 04737-030 – Brasil – Tel.: +55 (11) 5682-9872 – Fax: +55 (11) 5682-2723 – e-mail: rverderami@sabesp.com.br

RESUMO

As contas emitidas por média representam uma das questões mais críticas na gestão de uma empresa de saneamento, pois este problema impacta no faturamento bruto, isto é, no quanto é apurado no hidrômetro das ligações de água e/ou esgoto e ainda demonstrar que a gestão destas contas traz bons resultados sejam eles de medição o mais real possível, sejam eles de relacionamento com o cliente.

Um dos muitos problemas destas contas é a questão de perdas aparente, pois estas contas ao serem emitidas pela média mascaram o desempenho de um determinado setor de abastecimento o que traz muitas implicações tais como erros no planejamento de investimentos e no direcionamento de ações de caráter físico (trocas de hidrômetros, individualizações, etc.).

Outro problema é a tributação envolvida que muitas vezes incide sobre a emissão da conta, e uma conta por média implica em tributação incorreta (seja para mais ou para menos).

O maior problema talvez resida no relacionamento com o cliente, pois uma conta por média implica em um atendimento muitas vezes desnecessário ao cliente com todos os agravantes que isso acarreta (agência lotada, ida de um técnico a casa do cliente, reclamações em canais superiores, imprensa, redes sociais, etc.).

Tendo este cenário e acompanhando um indicador de contas por média, a equipe envolvida no processo de faturamento e emissão da Unidade de Negócio Sul da Sabesp (MS) elaborou uma estratégia de atuação visando mitigar este problema.

PALAVRAS-CHAVE: Apuração de Consumo, Emissão, Média, Micromedição, Perda aparente.

INTRODUÇÃO

Um dos desafios das empresas de saneamento, especificamente das áreas comerciais e de relacionamento com o cliente é conciliar as questões de apuração de consumo com as variáveis envolvidas nas questões de perdas levando-se em consideração o atendimento ao cliente e as questões regulatórias do setor.

Desta maneira um problema que atinge todas as empresas em diferentes níveis é apuração de consumo com emissão das contas por média.

Entre os problemas que estas emissões trazem para a empresa podemos destacar alguns:

Perdas aparentes: As contas emitidas pela média mascaram o desempenho de um setor de abastecimento o que, muitas vezes, leva a erros no planejamento físico-financeiro das ações de redução de perdas (trocas de hidrômetros, individualizações, etc.).

Tributação fiscal: Normalmente as tributações legais incidem na emissão da conta e uma conta por média implica em tributação incorreta (seja a menor ou a maior).

Faturamento Bruto: Semelhante ao que acontece com a tributação, uma conta por média muitas vezes tem seu valor incorreto (seja a menor ou a maior).

Relacionamento com o Cliente: Talvez o mais crítico dos problemas, este problema traz diversas implicações, pois demanda um atendimento ao cliente em algum dos canais de atendimento da empresa, ida de um técnico ao imóvel, algumas vezes reclamações em canais superiores, imprensa, redes sociais, etc.

Este trabalho tem por objetivo demonstrar as diversas ações efetuadas durante um período de um ano na área de atuação da Unidade de Negócio Sul da SABESP e a redução que houve na emissão destas contas.

CENÁRIO ENVOLVIDO E TERMINOLOGIA UTILIZADA

Área de atuação: Unidade de Negócio Sul da SABESP (MS)

Área geográfica: 1.603,22km²

Municípios abrangidos: São Paulo (Zona Sul), Embu, Embu-Guaçu, Itapecerica da Serra, São Bernardo do Campo, Diadema, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra.

Parque de ligações em dezembro de 2015 (início do trabalho): 1.125.856

Percentual de contas por média quando do início do trabalho: 5.1% (56.292 contas)

Mão de obra terceirizada dividida em duas empresas de prestação de serviços. (ALLSAN e GMF)

Tabela 1: Terminologia da emissão de conta

TERMO	SIGNIFICADO
CÓDIGO	Uma informação dada no momento da leitura o que faz com que o sistema de emissão de contas emita as mesmas por média ou não, sendo 22 as opções de código.
REAL	Conta emitida com consumo real devido leitura apurada de forma correta
REAL COM CÓDIGO	Conta emitida com consumo real, porém com código de emissão.
MÉDIA COM CÓDIGO	Conta emitida com consumo estimado devido a alguma impossibilidade de obtenção da leitura.

PRIMEIRA ETAPA: HORÁRIO PADRÃO

Ao iniciarmos o trabalho de análise verificamos uma relação forte entre o horário que o leiturista passava no imóvel e a emissão pela média, seguem dois exemplos desta relação:

EXEMPLO 1:

Ao comparecer em um imóvel residencial por volta das 11h00min da manhã o leiturista encontrava o mesmo fechado e emitia a conta por média, ao passar no referido imóvel às 12h30min havia alguém em casa para abrir o portão.

Ao analisarmos este caso detectamos que entre as 11h00min e às 12h30min a moradora da casa saía para buscar os filhos na escola.

EXEMPLO 2:

Restaurantes em áreas empresariais: os mesmos só abrem às 11h00min para o almoço sendo que muitas vezes o nosso leiturista passava às 08h00min e não havia nenhum funcionário disponível para atendê-lo.

Desta forma a primeira solução foi a adoção de horários limite para a emissão por média:

12h00min para os sete municípios

13h00min para a zona sul de São Paulo

(essa diferença de horário reside no fato do deslocamento maior das equipes dos municípios para a central da Unidade de Negócio onde se realiza o envio das tarefas finalizadas para os sistemas corporativos)

RESULTADO DA PRIMEIRA ETAPA:

Redução no percentual De: 5,1% Para: 4,6%

SEGUNDA ETAPA: TREINAMENTO DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO

Após a primeira etapa foi verificado que um ponto de atenção residia no fato do leiturista se enganar na utilização dos códigos o que fazia com que uma determinada conta que poderia ser emitida como real ou real com código (portanto com o consumo apurado de maneira correta), fosse emitida pela média conforme exemplo:

O leiturista conseguia acesso ao cavalete, porém informava imóvel fechado o que faz com que a emissão seja obrigatoriamente por média quando na realidade o correto seria imóvel vago o que permite a emissão do tipo real com código.

A solução neste caso foi um treinamento maciço com 100% da mão de obra dos leituristas (inclusive os coordenadores de equipes e também os encarregados operacionais das duas empresas).

RESULTADO DA SEGUNDA ETAPA:

Redução no percentual De: 4,6% Para: 4,1%

TERCEIRA ETAPA: ADOÇÃO DE MONÓCULO COMO FERRAMENTA DE TRABALHO

Após a segunda etapa foi verificado que a distância do cavalete em relação ao portão ou muro impedia a apuração da leitura real.

Como nem sempre era possível a mudança de local ou aproximação do cavalete do portão ou muro, seja por impossibilidades técnicas, seja pelos custos envolvidos junto aos clientes, a solução neste caso foi a adoção de um monóculo com um bom zoom (figura 1) o que permitia ao leiturista enxergar perfeitamente a leitura mesmo a grandes distâncias, esta solução foi a mais significativa, pois permitiu a emissão do tipo real com código ao invés de emissão por média.



Figura 1: Monóculo

RESULTADO DA SEGUNDA ETAPA:

Redução no percentual De: 4,1% Para: 3,4%

FATO IMPORTANTE E CURIOSO

Um fato que podemos mencionar foi que uma das empresas presta o mesmo serviço também em outro estado, no caso o Rio de Janeiro e levou a ideia do monóculo para uso lá, o que permitiu que muitas ligações que NUNCA tinham tido leitura real passassem a ter a emissão de conta correta.

QUARTA ETAPA: IMPLANTAÇÃO DE FOTOS QUANDO DA EMISSÃO POR CÓDIGO

Para finalizar o trabalho foi verificado que muitas vezes as áreas de análise de contas e de atendimento careciam de informações melhores sobre as emissões por média (muitas vezes havia questionamento por parte do cliente em relação à veracidade da emissão por média), o que demandava a ida de um técnico ao imóvel para verificar a situação.

A solução adotada foi a habilitação do equipamento de leitura (que nada mais é que um PDA e como tal possui câmera fotográfica) para que ao emitir a conta como real com código ou média, o programa de emissão ative a câmera para a captura de duas fotos, estas fotos são descarregadas junto com a tarefa de leitura e disponibilizadas para consulta através de sistema web para as partes interessadas.

RESULTADO DA QUARTA ETAPA:

Manutenção do percentual em 3,4%.

Embora o resultado tenha se estagnado, precisamos destacar que ao longo do ano de 2016 houve um crescimento de 46.300 novas ligações, desta forma as reduções de percentual bem como a manutenção do mesmo representam um ótimo ganho de desempenho.

Ainda na quarta etapa podemos citar uma redução indireta nas demandas de serviços por parte das áreas de análise de contas e atendimento, já que para muitos casos não se faz mais necessária à ida de técnicos até os imóveis.

EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS AO LONGO DO TEMPO E DAS AÇÕES IMPLANTADAS

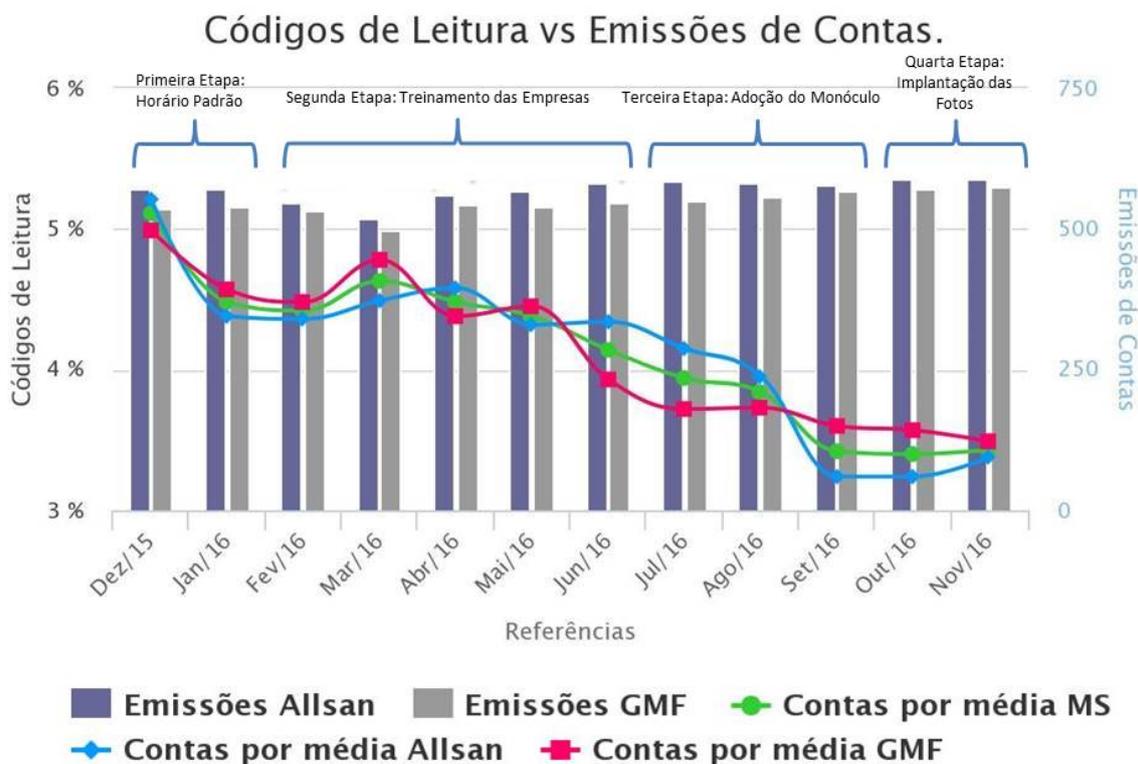


Figura 2: Gráfico evolutivo das emissões por média

Todas as ações geraram um incremento de 368.810m³

CONCLUSÕES

Através deste trabalho pudemos verificar que a gestão das contas por média representa uma maneira até certo ponto simples e barata (pois o custo de implantação foi baixíssimo) de melhorar o faturamento e, por conseguinte a arrecadação além de melhorar a gestão de perdas no quesito perdas aparentes.

Outro resultado significativo foi a diminuição das reclamações dos clientes nos diversos canais internos e externos de atendimento.

Recomendamos fortemente que, à luz dos resultados obtidos, as empresas de Saneamento adotem estas ações ou qualquer outra ação adequada às realidades específicas de cada uma, objetivando a redução das contas por média.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. RECH, ANTONIO LINUS, Água, micromedição e perdas, capítulos 8 e 9, 2ª Edição, 1999.