

**V-097 - POLÍTICA DE HIGIENIZAÇÃO DO FATURAMENTO APLICADA NO
PROCESSO DE GESTÃO DO FATURAMENTO COMERCIAL DA COMPANHIA
PERNAMBUCANA DE SANEAMENTO-COMPESA
(ESTUDO DE CASO)**

Luciana Nogueira Rebouças Campelo⁽¹⁾

Formada em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas pela Universidade Católica de Pernambuco. MBA em Gestão Empresarial pelo CEDEPE – PE.

Endereço⁽¹⁾: Rua José Nunes da Cunha, 190 Apt. 702 - Piedade – Jaboatão dos Guararapes - PE - CEP: 54.410-280 - Brasil - Tel: (81) 3362.2620, Cel. (81) 9 9488.5199 - e-mail: luciana@compesa.com.br

RESUMO

O faturamento de uma empresa de saneamento é a receita gerada através da prestação de seus serviços de abastecimento de água, coleta de esgoto e receitas indiretas. O modelo de gestão, alinhado as diretrizes estratégicas da alta administração de otimização de resultados e redução de custos, exige estudos contínuos e gestão pelos resultados alcançados, identificando oportunidades de redução de custos. Ao avaliar os fenômenos que impactam na inadimplência, verifica-se que um dos problemas do contas a receber da Companhia é proveniente de falhas no processo de faturamento, resultantes muitas vezes do cadastramento equivocado do imóvel. Atualmente, as contas são geradas para o imóvel e não para o cliente que utilizou os serviços da Companhia. Além disso, devido à ausência de atualização e fiscalização sistemática do cadastro, é possível que haja faturamento indevido, ou seja, faturamento sem a devida prestação dos serviços ofertados pela Companhia. A ânsia pelo aumento do número de clientes ativos, bem como pelo atingimento das metas corporativas, faz com que muitos imóveis sejam faturados sem que haja uma análise criteriosa dos motivos que impossibilitam a entrega das faturas nesses imóveis, bem como a falta de pagamento das faturas geradas para os mesmos. Na perspectiva de mercado e com base no mapa da estratégia, as ações de controle e acompanhamento do processo de faturamento visam garantir um faturamento sustentável e crescente, de forma a garantir a geração de caixa.

PALAVRAS-CHAVE: Faturamento Comercial, Suspensão do Faturamento, Redução de Custos.

INTRODUÇÃO

O processo de apuração de consumo e emissão de conta nas empresas de saneamento geralmente é feito de modo simultâneo, também denominado *On Site Billing* (faturamento no local de consumo), método que consiste na utilização de um microcoletor de dados, ou *smartphone*, com um software instalado, como é o caso da Compesa, que permite a realização do cálculo do valor da fatura imediatamente após a leitura do hidrômetro. Em seguida, por meio de uma impressora térmica portátil, o leiturista proceda a emissão e entrega da conta ao cliente. Este processo acontece mensalmente através das rotas de leitura. Cada rota é composta por um conjunto de quadras, que por sua vez é formada por um conjunto de imóveis. Dessa forma, todo mês o leiturista vai até o imóvel efetuar a leitura e entrega da fatura, possibilitando assim o atesto da prestação do serviço de abastecimento de água e/ou coleta de esgoto.

No momento do cálculo do valor da fatura, é realizado também o cálculo do imposto que incide sobre o valor do consumo de água e/ou volume de esgoto, também conhecido como faturamento comercial, do mês de referência. Os tributos federais, cobrados também do consumidor, são: o Programa de Integração Social – PIS, com alíquota de 1,65%, e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS, com alíquota de 7,6%. Neste processo, não interessa se será arrecadado o valor que foi faturado, ou se o volume é devido ou não. Independentemente da situação, a área contábil da empresa efetua o recolhimento desses impostos.

No intuito de normatizar os motivos e critérios para suspensão de emissão de conta, seja ela temporária ou definitiva, pois a emissão de faturamento indevido ou de origem duvidosa gera custos com pagamento de

impostos e com a leitura e entrega de contas, além de causar frustração na arrecadação, reduzindo o resultado da adimplência, foi criada uma política de suspensão de faturamento.

O objetivo geral dessa política foi higienizar o faturamento da Companhia, ou seja:

- Só faturar o que é possível cobrar;
- Só faturar com a certeza da prestação dos serviços.

Como objetivos específicos podemos citar:

- Reduzir o pagamento de impostos e custos operacionais;
- Melhorar a qualidade do faturamento comercial e da adimplência;
- Reduzir custos com as parcerias.

O desenvolvimento dessa política está alinhado diretamente com os objetivos estratégicos de Companhia (ver Figura 1), pois possibilita o aumento da geração de caixa, através da redução de custos com pagamento de impostos, leitura e impressão da fatura, além de melhorar a adimplência, pois será faturado apenas o que realmente é passível de ser arrecadado.

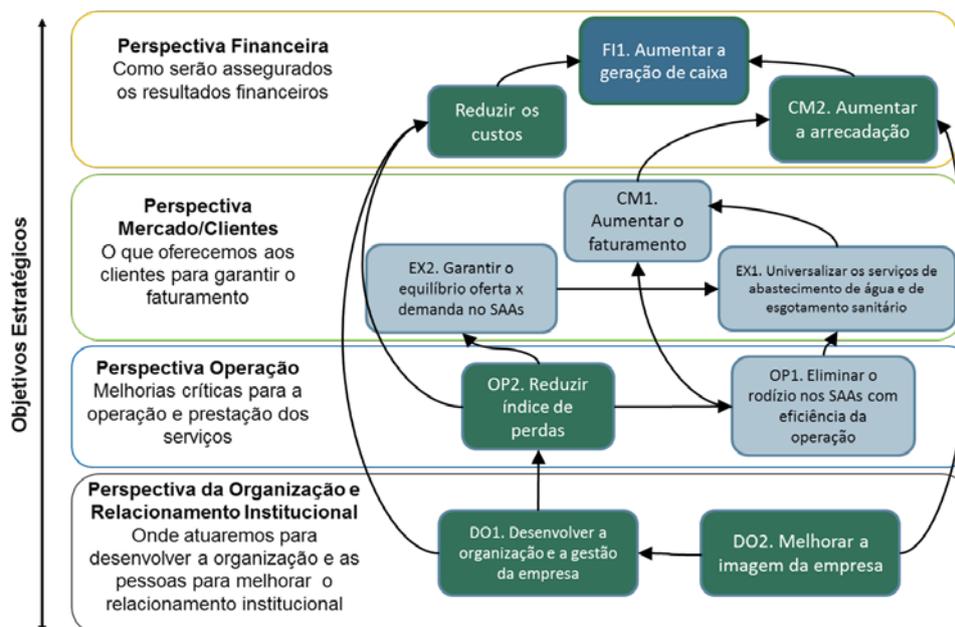


Figura 1 – Mapa da estratégia da Compesa.

METODOLOGIA UTILIZADA

Para implantação dessa política, foi fundamental automatizar as informações trazidas pelos leituristas e mapear os critérios para suspensão automática no sistema. Foi utilizado o método de identificação das causas mais relevantes por pareto, entrevistando alguns clientes, internos e externos, para confrontar as informações de campo com as respostas dos leituristas. A partir da identificação das causas, a política foi desenvolvida diretamente no sistema de Tecnologia da Informação – TI, retratando as diretrizes comerciais que visam constituir critérios pré-estabelecidos para interromper automaticamente a emissão de contas, reduzindo custos de contratos e serviços de terceiros, possibilitando um faturamento sustentável e aumento da adimplência com a eliminação de faturamento duvidoso.

Para fins específicos de aplicação dos procedimentos na norma interna da Companhia, conceitua-se: Suspensão de Faturamento como o procedimento de suspender no sistema a emissão de conta referente ao consumo de água e/ou volume esgotado do imóvel, por detecção de anormalidades ou ocorrências durante o processo do faturamento, cobrança, cadastro, por deficiência no abastecimento ou por processo judicial. O motivo de suspensão do faturamento pode ser:

- Individual – quando efetuada por matrícula, ou seja, por imóvel;
- Coletivo – quando efetuada por conjunto de imóveis em determinada área geográfica com características ou motivos afins.

ESTUDO DAS PRÁTICAS DE MERCADO

No estudo *benchmarking* com outras companhias de saneamento, observamos que:

- Companhias de saneamento como Caern/RN, Embasa/BA, Cagece/CE, Copasa/MG suspendem a emissão de conta após o corte. A Odebrecht Ambiental responsável pela concessão de Limeira/SP também não emite conta para cortado e a Sabesp/SP suspende após 180 dias com a supressão;
- Os imóveis cortados permanecem na rota de leitura, mas apenas voltam a faturar se houver consumo e, se não pagar o débito, são novamente cortados;
- Não há restrição para supressão por débito, normalmente ocorre após 180 dias em débito;
- Em geral, em empresas de *utilities*, não há faturamento para imóveis sem o serviço (cortados);
- Não há preocupação em atribuir o CPF ou CNPJ ao cadastro do cliente e que muitas contas são emitidas com nomes incompletos dos clientes e sem a certeza da titularidade de uso imóvel;
- As contas são emitidas independente de quem utilizou o serviço ou se o cliente fez o registro da solicitação da ligação;
- Muitos imóveis estão ligados no sistema há mais de 30 anos e sem a existência de contrato de prestação de serviços, muitas vezes havendo apenas o contrato de adesão;
- A prática é manter a ligação atribuída ao imóvel e consequentemente a emissão de contas também, e não ao cliente.

AÇÕES IMPLEMENTADAS

- Implantação de norma com a política e diretrizes aprovadas por Resolução de Diretoria – RD;
- Cruzamento de dados no sistema para identificar os motivos para suspender a emissão de conta automaticamente a partir de critérios pré-definidos;
- Monitoramento dos casos suspensos para identificar os que poderão ser revertidos;
- Utilização de parte do recurso da redução de custo para ações visando fiscalização, cobrança e reverter esses clientes que serão suspensos por inadimplência;
- Implantação de política de recuperação e fidelização de clientes inadimplentes, com foco em suprimidos e cortados.

CONCEITUAÇÃO DOS MOTIVOS DE SUSPENSÃO DE FATURAMENTO:

A interrupção da emissão de contas pode ser temporária, com período pré-determinado, ou definitiva, podendo ocorrer:

1. Automaticamente pelo sistema, quando identificado através do processo de leitura e entrega de conta uma das ocorrências passíveis de suspensão;
2. Por solicitação da área que identificou a ocorrência e por período pré-estabelecido;
3. Manualmente quando a ocorrência for percebida durante a análise dos processos de cadastro, faturamento ou cobrança de algum cliente/imóvel individualmente.

A interrupção será inativada, ou seja, o faturamento será retomado no sistema assim que o fato gerador da mesma for resolvido, ou o período final da interrupção for concluído. Caso contrário, o sistema permanecerá sem emitir conta.

Abaixo estão descritos os motivos cadastrados no sistema para paralização de emissão das contas:

SISTEMA EM COLAPSO - É quando determinada área está sem abastecimento de água por problemas técnicos operacionais, ou por dificuldades hídricas ocasionadas por ocorrências climáticas.

DEMOLIDO/ABANDONADO - É o imóvel que apresenta derrubamento de uma edificação, em ruínas, destruído parcialmente ou não, ou lote vago, caracterizando não utilização dos serviços de água e/ou esgoto.

DESOCUPADO - É o imóvel que momentaneamente está desocupado e sem uso, caracterizando não utilização dos serviços de água e/ou esgoto.

IMÓVEL NÃO LOCALIZADO/RUA NÃO LOCALIZADA - É a ocorrência em que o leiturista não localiza o imóvel e que pode ser um erro de cadastro, inscrição, imóvel estar fora de rota ou realmente inexistência do imóvel.

PROCESSO JUDICIAL - Quando há alguma determinação judicial que impeça a emissão de conta ou de determinado serviço, cabendo a empresa acatar enquanto o motivo gerador não for sanado ou por nova autorização judicial de restabelecer os serviços.

RECUSA DO CLIENTE EM RECEBER A CONTA - Quando o cliente não reconhece a cobrança, alegando que não tem abastecimento ou que o imóvel está cortado ou que não utiliza mais os serviços de água e/ou esgoto.

ÁREA DE RISCO - É quando o leiturista não consegue entregar a conta alegando falta de segurança e risco à sua vida. Ou quando identificado que determinada área é de risco por problemas de segurança.

ÁREA INDÍGENA - Quando for identificado que a área é indígena com decisão judicial que cabe a Comesa o fornecimento de água sem cobrança ao cliente indígena em virtude de exploração do manancial ser em terras indígenas.

INTERRUPÇÃO PARA SUPRESSÃO - Quando for identificado que o imóvel permanece cortado e com faturas em atraso, deve-se efetuar a supressão do ramal, suspendendo-se a emissão de contas.

No quadro a seguir elencaremos as possíveis situações que se enquadram na interrupção do faturamento de acordo com o motivo e a situação em que o imóvel se encontra no momento da realização da leitura. Motivo este informado pelo leiturista e fotografado para comprovação da ocorrência.

Tabela 1- Quadro com as situações encontradas e providências adotadas para cada situação.

| SITUAÇÃO DO IMÓVEL (MOTIVO) | MÍNIMO DE CONTAS EM DÉBITO | PROVIDÊNCIA A SER ADOTADA | ÁREA RESPONSÁVEL EM MONITORAR PARA RESGATAR O CLIENTE OU RETOMAR O FATURAMENTO |
|---|------------------------------------|---|---|
| INTERRUPÇÃO PARA SUPRESSÃO | 24 contas e 12 meses sem pagamento | Emitir ordem de serviço para suspender o serviço e parar a emissão de conta. | Gerência de Arrecadação e Cobrança Gerência Regional |
| SISTEMA EM COLAPSO | 0 | Suspensão imediata no sistema das áreas indicadas como problemáticas. (GFT) | Gerência Regional que solicitou a suspensão |
| DEMOLIDO | 2 | O imóvel deve entrar na rota de leitura a cada 6 meses para verificar se a situação mudou. | Gerência de Faturamento |
| ABANDONADO | 2 | O imóvel deve entrar na rota de leitura a cada 6 meses para verificar se a situação mudou. | Gerência de Faturamento |
| DESOCUPADO | 2 | O imóvel deve entrar na rota de leitura a cada 3 meses para verificar se a situação mudou. | Gerência de Faturamento |
| IMÓVEL NÃO LOCALIZADO/ RUA NÃO LOCALIZADA | 2 | A matrícula será enviada a área de cadastro para identificar o imóvel ou excluir no sistema. | Gerência de Cadastro |
| PROCESSO JUDICIAL | 0 | Monitorar o processo e identificar a causa que levou a justiça a suspender. | Gerência de Arrecadação e Cobrança |
| RECUSA DO CLIENTE EM RECEBER A CONTA – SEM ABASTECIMENTO | 3 | Identificar a causa do não abastecimento e se há alguma ação para melhoria ou retomada do abastecimento | Gerência Regional |
| RECUSA DO CLIENTE EM RECEBER A CONTA – CORTADO | 3 | Se religado à revelia – caberá a gerência efetuar o corte. Se continuar cortado - entrar na rota de leitura a cada 3 meses para verificar se a situação mudou. | Gerência Regional |
| ÁREA DE RISCO | 2 | Identificar se a área tem abastecimento e motivar ação social visando a recuperação da comunidade e dos clientes. Reduzir a vazão do abastecimento. | Gerência Regional |

MODELO DOS PROCESSOS IMPLANTADOS

Para descrever todos os processos envolvidos nessa política foi elaborado um manual contendo o procedimento operacional padrão e o desenho dos processos para cada motivo identificado visando alinhar as ações e responsabilidades de monitoramento das ligações suspensas, bem como orientar o sistema de informática para ação de suspensão e monitoramento dos imóveis de acordo com cada motivo. A seguir são apresentados alguns exemplos dos processos desenhados:

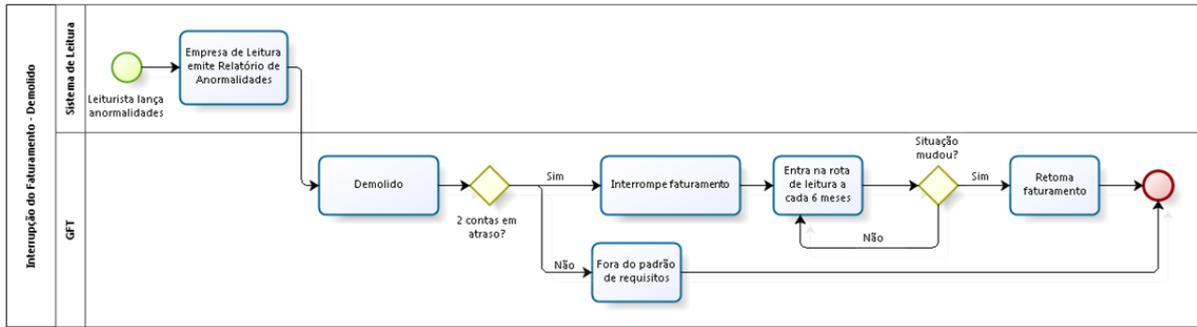


Figura 2- Fluxograma para imóveis demolidos.

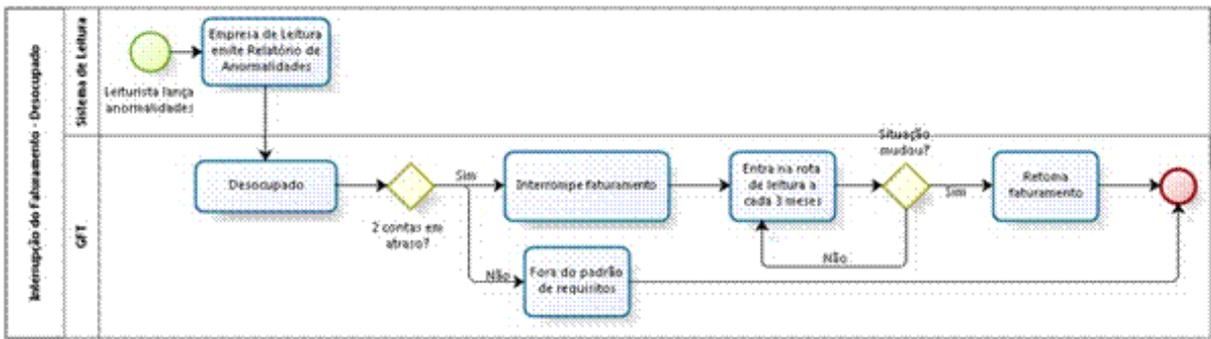


Figura 3- Fluxograma para imóveis desocupados.

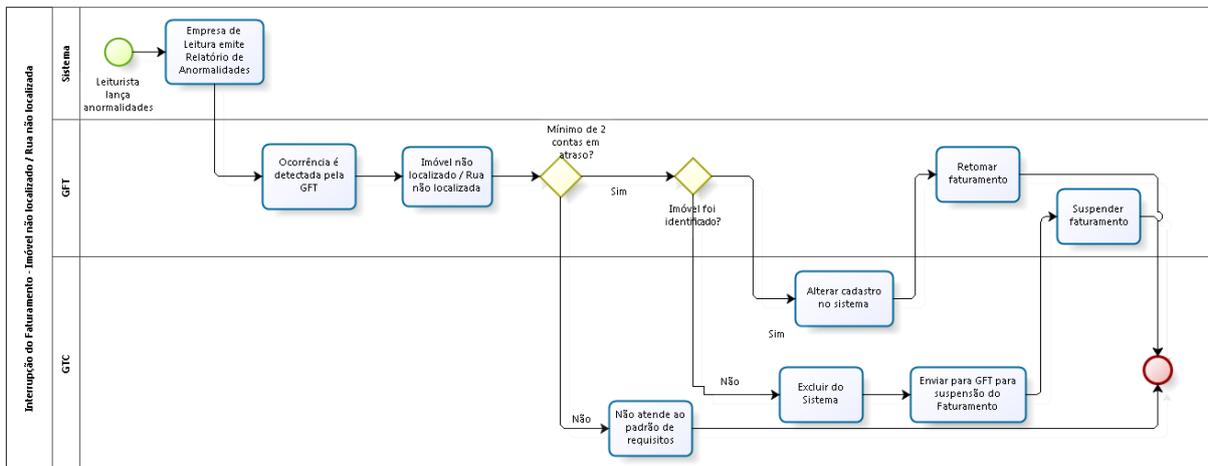


Figura 4- Fluxograma para imóveis não localizados

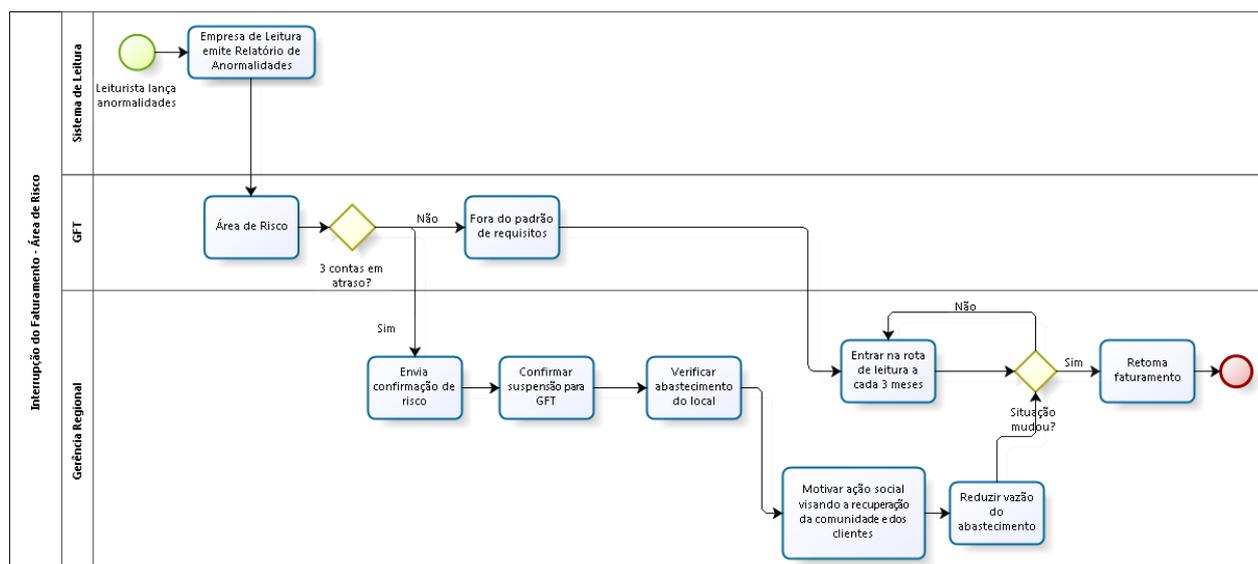


Figura 5- Fluxograma para imóveis situados em área de risco e vulnerabilidade

RESULTADOS OBTIDOS

A política entrou em vigor em março de 2016 e ao longo do ano observamos os seguintes resultados:

- Redução de R\$ 5,9 milhões referente ao pagamento de PIS, COFINS e redução do custo de entrega de conta em 202 mil imóveis ao longo de 2016;
- Aumento da inadimplência em 2 pontos percentuais, de 87% para 91%, na comparação entre o 2º e o 1º semestre de 2016;
- Redução do estoque da dívida em R\$ 50 milhões, em virtude de deixar de faturar imóveis com faturamento duvido e sem expectativa de recebimento, evitando o acúmulo de Previsão para Devedores Duvidosos - PDD.

CONCLUSÃO

Após a aplicação da política automática no sistema percebeu-se a queda gradativa das ligações ativas, visto que mensalmente várias ligações tornavam-se inativas pelos motivos expostos na Tabela 1, uma vez que antes dessa política esse número que era sempre crescente não tinha sustentabilidade nem retorno financeiro de arrecadação, porém eram ligações faturadas que contribuíam para redução do índice de perdas.

Dessa forma, a Companhia se depara com um *trade off* entre contribuir para o índice de perdas, mantendo um indicador favorável com o aumento crescente das ligações faturadas a qualquer custo, mesmo que seja em imóveis demolidos, desocupados, não localizados e de clientes inadimplentes contumazes, e melhorar os indicadores comerciais de adimplência com redução de despesas.

Outrossim, o mapeamento dos motivos foi importante para demonstrar os problemas existentes na Companhia com faturamentos duvidosos, muitas vezes indevido, provocando outras áreas da empresa a atuarem em seus segmentos, de acordo com as deficiências encontradas, visando obter resultados sustentáveis com a política de recuperação de clientes e com foco na arrecadação e na adimplência, ao invés apenas de foco nos indicadores operacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CAMPOS, VICENTE FALCONI. Gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.