



**XX Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica
SENDI 2012 - 22 a 26 de outubro
Rio de Janeiro - RJ - Brasil**

Lidiane Pereira Ribeiro
Aes Sul Distribuidora Gaúcha de Energia
lidiane.pereira@aes.com

Processo de Faturamento da AES Sul: Novo modelo de gestão que reduziu em 68% o resultado do IRC

Palavras-chave

ABRADEE

IRC

Leitura

Resumo

O Processo de Faturamento do Grupo B na AES Sul até 2007 estava estruturado com uma divisão de responsabilidades, sendo operacionalizado de forma descentralizada em cinco Gerências Regionais Comerciais. A atividade de leitura dos medidores era realizada por cinco empresas contratadas geridas pelas Gerências Regionais. O software utilizado para coleta das leituras não era de propriedade da AES Sul, com isto o modelo impossibilitava a implantação de melhorias para o processo. Naquele momento, o indicador que mede o processo de faturamento apresentava uma performance de 5,05 faturas anuladas.

Com a visão de ser a melhor distribuidora de energia elétrica do país, entendeu-se ser estratégico centralizar o processo de faturamento e a resolução de reclamações comerciais, retomar o domínio do processo de leitura (software), bem como alterar o modelo de contratação gerindo um único contrato na realização dos serviços e com isto estruturar um novo sistema de gestão.

Este trabalho irá apresentar as ações que foram implantadas no período de 2007 a 2010 e que possibilitaram a AES Sul a conquistar o 2º lugar no Ranking da ABRADEE (Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica), considerando o IRC (Índice de Refaturamento de Contas), indicador que mede o processo de faturamento.

1. Introdução

O Planejamento Estratégico da AES Sul para os Ciclos de 2007 a 2011 marcou o processo de mudança no que se refere aos Indicadores Comerciais. Com o objetivo ser a melhor distribuidora do setor, a Empresa

passou a estruturar os seus processos para tornar-se referência em termos de Indicadores Comerciais.

No conjunto de indicadores comerciais que compõe o Prêmio ABRADÉE, o desempenho do processo de faturamento é medido através no IRC. Este indicador estabelece a relação entre a quantidade de faturas refaturadas e o total de faturas emitidas. Neste indicador, com o resultado apresentado em 2005, a AES Sul ocupou a 9ª posição entre as empresas do Setor do Elétrico. Com isto, observou-se um deslocamento entre o desempenho daquele momento e o previsto em seu planejamento.

Com base neste desempenho e aliado a visão de tornar-se referência neste processo foram estabelecidas ações de médio e longo prazo, possibilitando que a Empresa conquistasse em 2011 a segunda melhor performance do processo de Faturamento referente ao ano de 2010, atingindo assim o seu objetivo traçado no Planejamento Estratégico.

2. Desenvolvimento

2.1 Histórico

O Processo de Faturamento do grupo B na AES Sul até 2007 estava estruturado com uma divisão de responsabilidades entre a Gerência do Ciclo Comercial, de forma centralizada, e 5 (cinco) Gerências Regionais Comerciais distribuídas ao longo da sua área de atuação.

A Gerência do Ciclo Comercial tinha por responsabilidade implementar as regras no sistema de leitura e faturamento, definir políticas para o processo, gerir o faturamento diário e ainda definir o cronograma de leitura e faturamento.

Às Gerências Comerciais cabia a gestão do processo de leitura (contrato e operação), a resolução de inconsistências de faturamento e de reclamações comerciais.

A coleta de leitura dos medidores de baixa tensão era executada por 5 (cinco) empresas contratadas, distribuídas na área de concessão. Para execução da atividade eram utilizados coletores de dados obsoletos e sem padronização. No entanto, as leituras não eram realizadas em sua totalidade com coletores de dados, aumentando desta forma a quantidade de erros de leitura com a operação manual (folhas de leitura). Cada empresa contratada possuía um tipo de equipamento e o seu software para processamento. Os códigos-fonte dos programas existentes nos equipamentos eram de propriedade de terceiros, inviabilizando melhorias para o processo.

Os indicadores do processo de faturamento não possuíam visibilidade dentro da organização.

2.2 Etapas do Processo de Melhoria

Em 2005 foi dado o primeiro passo para o processo de melhoria, este foi o primeiro ano que se desenvolveu a segmentação de metas do IRC por Gerência Regional para o ano de 2006. No entanto, o Planejamento Estratégico elaborado para os ciclos de 2007 a 2011 foi o responsável pelo estabelecimento de uma nova visão para o processo. Abaixo serão demonstradas as etapas que foram implementadas a cada ano.

2.2.1 Visibilidade ao Processo

As ações que foram estabelecidas buscaram inicialmente dar visibilidade ao processo de faturamento na

empresa. Dentre as ações realizadas em 2007, podemos destacar:

- Tornar o indicador que mede o faturamento visível a todos os envolvidos no processo.

Para isto, foi realizado o Fórum Comercial, onde se buscou consolidar o objetivo da Empresa e disseminar entre as Gerências Comerciais a visão de grupo. Com o slogan ***Juntos geramos os melhores resultados***, o evento proporcionou a troca de experiência entre as Gerências Comerciais e o alinhamento com as metas estabelecidas.



Figura 1. Slogan do Primeiro Fórum Comercial realizado em 2007

- Envolver as lideranças do processo, com o estabelecimento de metas individuais por Gerência.
- Aperfeiçoar a sistemática de acompanhamento do faturamento, desenvolvendo relatórios para a divulgação dos resultados.
- Estudar as rotinas do processo, considerando as práticas adotadas por cada região, uma vez que, a operação era realizada de forma descentralizada.

O processo foi estudado a partir dos motivos que levaram ao refaturamento de faturas emitidas em 2006. O gráfico abaixo (Figura 2) demonstra que a maior incidência estava concentrada na etapa da Leitura, representando 61% do resultado.

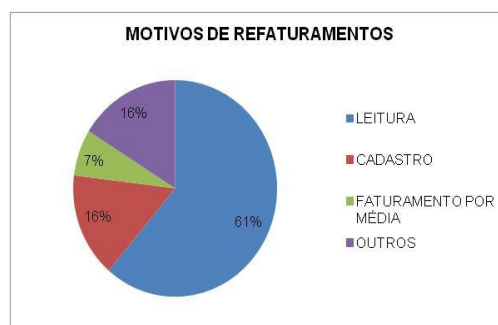


Figura 2. Gráfico que demonstra os motivos dos refaturamentos em 2006

Durante a fase de mapeamento, foram realizadas visitas e trocas de experiências com outras distribuidoras do Setor, entre elas a empresa com o melhor desempenho neste indicador. Nesta etapa, foi possível comprovar que a centralização do processo de análise e resolução de inconsistências de faturamento era prática consolidada no mercado.

Desta forma, considerando a estruturação atual do processo e alinhado a visão de onde a empresa gostaria de chegar, a AES Sul estrategicamente decidiu por centralizar a análise de inconsistências de faturamento e a resolução de reclamações comerciais.

2.2.2 Centralização do Processo de Faturamento e Reclamações

O estudo para centralização iniciou com o mapeamento das pessoas envolvidas no processo nas Gerências Comerciais e as suas atividades, entendendo quais eram viáveis de serem executadas de forma centralizada. Nesta etapa, verificamos a participação de 23 pessoas na atividade com envolvimento integral ou parcial.

A partir deste estudo, decidiu-se que a gestão das empresas contratadas para a realização da leitura, a organização e roteirização da leitura, a operação do processo de faturamento e a resolução de reclamações comerciais passariam a serem executadas de forma centralizada. O novo modelo do processo passou a ser gerido por 11 (onze) pessoas de forma integral.

A migração das atividades foi planejada em duas etapas e dividida por região, com início em Agosto/2007 e término em Dezembro/2007, foram migradas primeiramente as regiões Metropolitana e Fronteiras e logo após as regiões dos Vales e Central.

A centralização das atividades proporcionou a padronização do processo de análise e resolução de inconsistências de faturamento e das reclamações comerciais. Assim como, a gestão do processo de leitura possibilitou o conhecimento profundo da atividade, permitindo que a Empresa passasse a estudar alternativas para melhorar a qualidade do serviço prestado. Com o desenho de um novo cenário quanto ao processo de faturamento, foi iniciado um estudo no segundo semestre de 2007 para contratação de um único fornecedor para a realização da atividade de leitura dos medidores.

O resultado das ações desenvolvidas em 2007 posicionou a empresa no 8º lugar no Ranking da ABRADEE quanto ao IRC.

2.2.3 Novo formato de contratação

Com a decisão da Empresa de alterar o escopo de contratação do serviço de leitura para um único fornecedor, paralelamente ao processo de contratação, consultamos o mercado para indicação de um coletor de dados que atendesse as demandas atuais de tecnologia e inovação.

O coletor a ser utilizado no serviço de leitura, por uma definição contratual, seria de propriedade da empresa parceira responsável pela realização do serviço. Após pesquisa de mercado, as configurações mínimas exigidas foram: Sistema Operacional Windows Mobile ou Windows CE, 128 MB de Memória RAM, captura de imagem e captura de código de barras.



Figura 3. Foto do coletor indicado para coleta de leituras BT.

Com a definição do equipamento a ser utilizado, o sistema para coleta da leitura dos medidores de energia elétrica passou a ser estruturado e desenvolvido. O novo sistema deveria atender as necessidades dos usuários, com uma linguagem simples e respostas rápidas e com objetivo de não onerar a produtividade dos leituristas.

Foram desenvolvidos os sistemas SCL (Sistema de Coleta de Leitura), aplicação que roda no coletor de leitura e o Gerenciador das Leituras, responsável pela integração com o Sistema de Faturamento.

Os novos sistemas, de propriedade da AES Sul, foram rapidamente adaptados à atividade diária, sem provocar impacto na operação e proporcionando maior autonomia para a Empresa na busca de soluções que garantissem a qualidade do processo de leitura.

O novo fornecedor de leitura iniciou suas atividades em Janeiro/2008, com o novo equipamento para coleta de leitura e os novos sistemas. A partir deste cenário, desenvolveu-se um modelo de gestão com o objetivo melhorar a operação do processo e os indicadores de Segurança.

2.2.4 Gestão do Contrato de Leitura

A gestão do Contrato de Leitura passou a ser realizada de forma centralizada, sendo de responsabilidade da Gerência do Ciclo Comercial. Neste processo, passamos a acompanhar diariamente todas as questões relacionadas à Segurança dos leituristas, mapeando e padronizando a atividade, acompanhando a disponibilidade e o uso dos equipamentos de proteção, assim como a qualidade do serviço prestado.

Neste novo modelo, passaram a serem realizadas reuniões mensais com as Bases de Leitura e a Alta Direção da empresa contratada, com o objetivo de acompanhar os indicadores relacionados à Segurança, a Qualidade do Serviço e o cumprimento dos prazos.



Figura 4. Foto de reunião realizada com Alta Direção da empresa contratada.

Como resultado das análises realizadas e na busca da melhoria contínua em 2008 foram implantados o Ranking por Base de Leitura e o Placar de Segurança. Embasado em uma competição saudável, o Ranking era composto por questões de Segurança, Qualidade e Prazos. Com divulgação mensal, os melhores resultados eram reconhecidos com confraternizações entre os colaboradores da Base.



Figura 5. Placar divulgado em 29 de Dezembro de 2008



Figura 6. Reconhecimento da Base de Leitura de Alegrete

O conjunto de ações realizadas juntamente com a empresa contratada para melhoria dos indicadores e a preocupação com o bem estar do colaborador consolidaram uma nova visão para o processo. Em 2008 o volume de faturas anuladas por erro de leitura apresentou uma redução de 30% em comparação com o ano anterior.

O planejamento realizado para 2009 estabeleceu como meta a continuidade do programa desenvolvido no ano anterior e acrescentou a qualificação das pessoas. Neste ano, foi criado o Plano de Capacitação para os novos leituristas e o Programa de Reciclagem.

Durante o ano de 2009 todos os leituristas foram reciclados na sua atividade. Os treinamentos foram realizados em 6 (seis) turmas divididas ao longo da área de concessão.



Figura 7. Treinamento realizado em 20 Janeiro de 2009 – Primeira Turma

Outras ações implantadas em 2009:

- Criação do Ranking por Leiturista. O Ranking premiava as 10 (dez) melhores performances do mês e as duas melhores do Semestre.

O critério de apuração englobava a qualidade do serviço prestado pelo leiturista, a produtividade, o atendimento aos requisitos de Segurança e uma nota geral dada pelo Gestor da Base de Leitura. A premiação realizada pela empresa contratada tinha por objetivo melhorar a qualidade do serviço prestado.



Figura 8. Reconhecimento de Julho de 2009 – Leiturista da Base de Leitura de Uruguaiana

- Criação do Dia do Leiturista. O Dia do Leiturista foi aprovado pela alta diretoria da AES Sul em reconhecimento a quem todos os meses, visita os nossos clientes. O dia escolhido foi 20 de Março, pois, nesta data em 2009 comemoramos *um ano sem acidentes na atividade de leitura e entrega de faturas*.

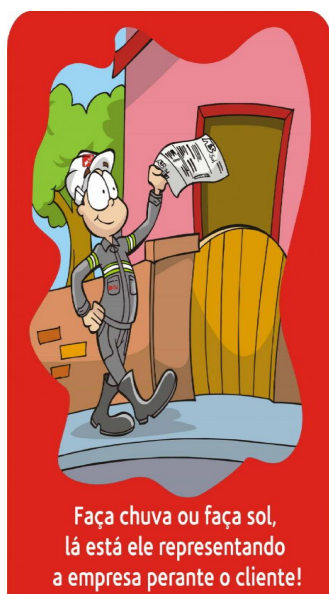


Figura 9. Banner utilizado para divulgar o evento

- Implantação de melhorias no Sistema de Coleta de Leitura: A captura de imagem do medidor no momento da leitura, a criptografia dos arquivos de leitura (no envio e no recebimento) e o envio de mensagens de texto pelo leiturista foram inovações que trouxeram segurança ao processo e redução de deslocamento para conferência de leitura em campo. Além de disponibilizar ao atendente informações on-line para o esclarecimento de dúvidas ao cliente no momento de sua reclamação.

A foto da leitura do medidor ou do motivo da falta de acesso a medição e a mensagem enviada pelo leiturista estão disponíveis para a consulta do analista de faturamento e do atendente no Sistema Comercial.



Figura 10. Fotos capturadas na realização da leitura do medidor

Rota	Itinerário	Mensagem
5	13	medidor sem acesso dentro da area de servico
5	13	sem portao de acesso
5	13	vidro medidor danificado
5	13	leitura por cima do muro
5	13	sem chave padrao varias casas de aluguel moradores reclamam para abrir
12	14	med girando ao contrario
13	14	display apagado
13	14	casa de cao prox ao med e solto no patio
13	14	cao solto no patio avanca ao tirar leitura

Display apagado

Figura 11. Mensagens enviadas pelos leituristas

Outro importante resultado conquistado em 2009 refere-se à Segurança dos colaboradores na atividade de leitura e entrega e o quanto estão envolvidos com o primeiro valor da AES Sul. Naquele ano, foi atingido o recorde de **413 dias** sem acidentes com afastamento na atividade de leitura e entrega.

O avanço do processo de leitura com a gestão realizada de forma centralizada permitiu a empresa novamente estudar o seu processo. No segundo semestre de 2009 foi formado um grupo para estudar a viabilidade de internalizar a atividade de leitura e entrega de faturas. O grupo analisou o processo e apresentou como resultado a viabilidade econômica e técnica de tornar a atividade própria.

Com isto, o ano de 2009 encerrou com a definição da AES Sul de internalizar a atividade de Leitura e Entrega de faturas.

2.2.5 Internalização da Atividade de Leitura e Entrega de Faturas

O processo de internalização foi estruturado de forma a garantir o andamento normal da atividade até a data de sua efetivação. Foram 4 (quatro) meses de intenso trabalho nos grupos responsáveis pela contratação de pessoas, aquisições de ativos, adequação das Bases de Leitura, compras dos Equipamentos de Proteção Individual e Coletivo (EPI e EPC), definição da estrutura de Segurança, preparação e realização dos ajustes contábeis, treinamento e comunicação das diretrizes da empresa.

O cronograma de andamento dos trabalhos foi acompanhado semanalmente em reunião com os responsáveis dos grupos. A estratégia adotada foi de comunicar a todos os colaboradores da empresa contratada na mesma data e horário. Para torná-la possível, foi eleito um padrinho, que era funcionário da AES Sul, para cada Base de Leitura. O padrinho acompanhou o andamento da atividade durante a fase de transição e foi o responsável por comunicar a decisão da Empresa aos colaboradores da contratada.

Ao longo do mês de Janeiro/10 foram divulgados boletins informativos nas Bases de Leitura com respostas aos questionamentos que foram enviados ao grupo da internalização.

A decisão da Empresa foi de contratar os leituristas que já executavam a atividade, de forma a minimizar os impactos. No entanto, os auxiliares e os gestores passaram por processo seletivo.

A internalização da atividade foi um passo importante para o processo, sendo concluída em dia 01 de Fevereiro de 2010 quando a AES Sul assumiu 297 novos colaboradores. Nesta data, todos foram recepcionados em suas Bases de Leitura com um evento de Boas Vindas, sendo transmitido um vídeo da Alta Direção da AES Sul e uma apresentação corporativa para que os colegas tomassem conhecimento da Empresa, sua Cultura e seus Valores. Para finalizar foi entregue uma lembrança do primeiro dia de trabalho na AES Sul.



Figura 12. Cartaz de Boas Vindas.

Para gerir a nova estrutura, foi formada a Gerência de Leitura e Entrega. Com o estabelecimento de metas de desempenho por Base de Leitura o ano de 2010 foi um período de consolidação da estratégia da AES Sul quanto aos indicadores Comerciais e de Segurança neste processo.

2.3 Resultados obtidos

As ações que foram implantadas a cada ano possibilitou que a AES Sul modificasse o resultado que foi apresentado até 2005. A curva de melhoria é percebida através da evolução do desempenho anual, fato que demonstra assertividade das ações implantadas no período de 2007 a 2010.



Figura 13. Ações implementadas a cada ano e a evolução do resultado.

O Erro de Leitura, que era a maior causa de anulação de faturas apresentou uma redução de 77% nas anulações, se compararmos o resultado de 2010 com o resultado de 2006.

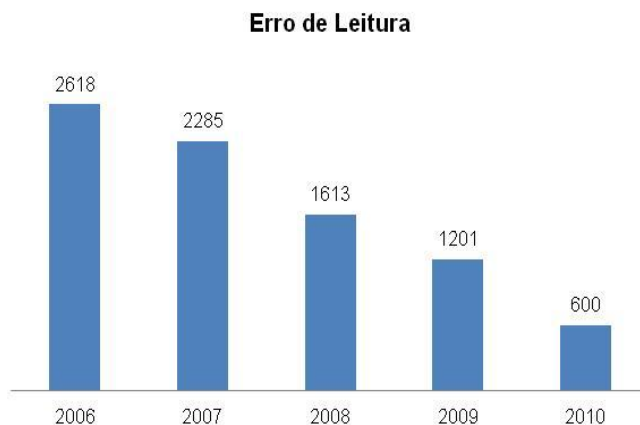


Figura 14. Resultado das anulações de faturas por Erro de Leitura.

A disseminação da Cultura de Segurança entre os colaboradores, aperfeiçoando a cada dia a visão crítica para o risco envolvido na atividade e buscando soluções para mitigá-los, evidenciam a preocupação com o bem-estar dos profissionais de forma a valorizá-los na sua atividade.

O domínio do processo alcançado com o estudo profundo da atividade, a eliminação da leitura realizada sem a utilização do coletor de dados, o fim da terceirização e a inovação tecnológica implantada, como a foto do medidor e a comunicação através do envio de mensagens de texto, elevaram a eficiência do processo.

Desta forma, o resultado alcançado em 2010 de 1,60 faturas anuladas a cada 10.000 faturas emitidas possibilitou a AES Sul a conquistar a segunda posição do Ranking ABRADDEE no critério IRC. O gráfico (Figura 15) demonstra a evolução do desempenho a cada ano.

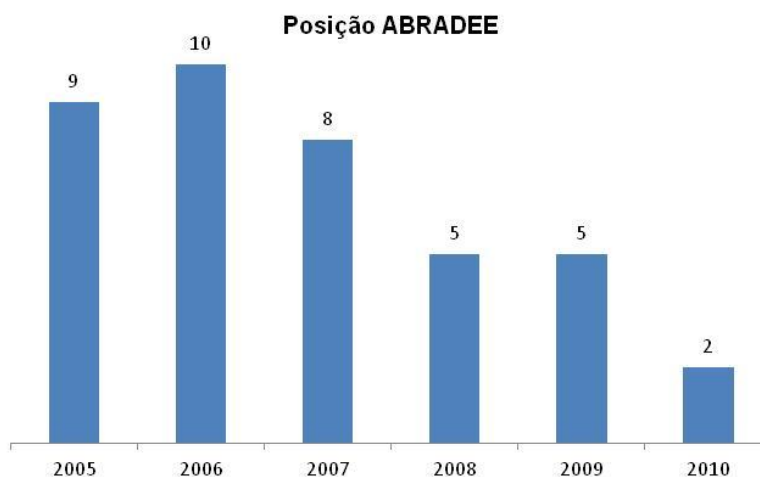


Figura 15. Posição Ranking ABRADDEE.

3. Conclusões

O resultado alcançado demonstra a mudança de patamar do processo de leitura e faturamento. O engajamento com o Planejamento Estratégico, percebendo onde cada colaborador pode contribuir para que a Empresa possa alcançar a sua visão, e o envolvimento através das metas do processo foram fatores propulsores para tornar o processo visível na Organização.

O objetivo de tornar-se referência nos Indicadores Comerciais foi atingido em 2011, neste ano o Prêmio ABRADDEE apresentou resultado de 2010, onde a AES Sul ocupou 2ª posição no Ranking quanto ao IRC, maior desafio ao compararmos as posições anteriores, a 2ª posição quanto a Inadimplência e 1ª posição quanto as Perdas Comerciais. A evolução do processo pode ser percebida através do resultado do IRC, com uma redução de 68% no resultado, comparando os desempenhos de 2010 e 2005, onde a AES Sul saiu da 10ª para a 2ª posição.

Os resultados obtidos demonstram que as praticas podem ser disseminadas em outras empresas do mesmo segmento e com características semelhantes.

4. Referências bibliográficas
