

V-1200 – GESTÃO DO ATENDIMENTO AO GRANDE CLIENTE – UM CASE DE SUCESSO EM COMPANHIA DE SANEAMENTO.

Flávia Cristina da Silva Sousa Taleires⁽¹⁾

Mestre em geografia pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Especialista em Licenciamento Ambiental pela AVM - Faculdade Integrada – RJ. Graduada em geografia pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Gerente de Atendimento ao Grande Cliente na Cagece.

Luana Acário Braga Gaspar⁽²⁾

Graduada em Saneamento Ambiental pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE). Coordenadora de Atendimento ao Grande Cliente Particular.

Endereço⁽¹⁾: Av Lauro Vieira Chaves, nº 1030 Vila União-Fortaleza Ceará - CEP: 60420-280 - Brasil - Tel: (85) 3101.1898 – e-mail: flavia.taleires@cagece.com.br

Endereço⁽²⁾: Av Lauro Vieira Chaves, nº 1030 Vila União-Fortaleza Ceará - CEP: 60420-280 - Brasil - Brasil - Tel: (85) 3101.1898 - e-mail: luana.acario@cagece.com.br

RESUMO

O trabalho em questão visa demonstrar uma estratégia da Companhia de Água e Esgoto do Ceará relacionada ao atendimento a grandes clientes. Após análise estratégica, a Companhia decidiu reestruturar a área antes trabalhada em uma coordenação e a modificou para o status de gerência, incluindo o atendimento dos órgãos públicos ao formato de atendimento ao grande cliente particular, replicando a estes a mesma metodologia com a figura dos executivos de relacionamento e analistas comerciais. Todo o acompanhamento é realizado por meio do sistema comercial e planilhas eletrônicas que permitem a verificação da fatura do cliente antes do próximo ciclo faturamento e pagamento, permitindo a revisão de distorções, fazendo a cobrança justa conforme o consumo. Além do acompanhamento de faturamento, a equipe realiza ações de cunho comercial, dando ao cliente todas as orientações necessárias a gestão do seu consumo. Estas ações, permitem que o cliente entenda sua fatura, realize seus pagamentos sem maiores questionamentos, garantindo assim a adimplência e o equilíbrio financeiro.

PALAVRAS-CHAVE: Grandes Clientes, Acompanhamento, Estratégia.

INTRODUÇÃO

Em meio a um cenário de grandes modificações tecnológicas, associadas a uma nova forma de pensar e agir após uma pandemia, é ideal que se procure diversificar a forma de trabalho e assim ofertar ao cliente diversas possibilidades que o permitam identificar a empresa pelo serviço de excelência prestado.

Para Kotler e Armstrong (2003,p.475) “Atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil. Hoje, os clientes têm à sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores”. As organizações devem prezar pelo atendimento ao cliente de forma atenciosa, direcionando todo o cuidado voltado aos processos e gestão de riscos, pois dessa forma dirimirá dúvidas e minimizará erros que impactem de forma negativa, que pode causar desgastes e prejuízos financeiros e de imagem.

Para Las Casas (2012,p.27) “Uma das primeiras recomendações é que os serviços devem ser adaptados às necessidades específicas de cada cliente. Para isso, a interação dos representantes de uma empresa com a clientela é o aspecto mais importante para conhecer as expectativas e os níveis de satisfação, devido à dificuldade que existe em mensurar com precisão as necessidades psíquicas por meio de questionários.” Muito se fala que mesmo que se tenha as melhores estratégias e produtos, o contato com o cliente será determinante para o sucesso. Atendimento ao cliente ultrapassa as barreiras da organização da empresa, indo além de sua classificação em pública ou privada, sendo aplicável em todos os canais, sejam eles pessoais ou virtuais, cuja ação mais importante é entregar ao cliente o que ele necessita de forma eficiente, e com qualidade.

A satisfação do cliente é sem dúvida a melhor forma de manter-se em evidência, de forma positiva ou negativa. Por isso, a excelência no atendimento associada a uma boa prestação de serviços é imprescindível.

Bezerra (2013,p.12) descreve:

Satisfazer um consumidor não é fácil. Acredite! O que é satisfatório para uma pessoa pode ser insatisfatório para outra. Clientes são indivíduos que possuem características, opiniões e gostos diversos(...). Nunca vamos conseguir satisfazer 100% dos clientes, mas é necessário fazermos o máximo de esforço para conseguirmos alcançar o mínimo de satisfação esperada por eles.

A Companhia responsável majoritariamente pelo saneamento no Ceará disponibiliza diversos meios de comunicação com o cliente, tais como a central telefônica gratuita (0800), aplicativos para *smartphones* – APP's, atendimento virtual, lojas para atendimento presencial, site corporativo e profissionais executivos de relacionamento, sendo estes últimos voltados ao público específico de grandes clientes. “Grandes clientes” foi uma nomenclatura adotada pela companhia para qualificar aqueles consumidores que apresentam faturamento a partir de R\$ 5.750,00 (cinco mil, setecentos e cinquenta reais), trazendo uma percepção de que são pessoas/empresas que contribuem significativamente para a receita da companhia, tanto em termos valorativos quanto porque são clientes adimplentes. Em 2022, a Companhia percebendo o resultado positivo desse atendimento, incorporou os órgãos públicos na classe de grandes clientes, destinando a eles um acompanhamento mais aproximado, o que resultou inclusive na melhoria de arrecadação desse segmento.

MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia aplicada nesse estudo é pautada na análise qualitativa dos resultados obtidos no trabalho de acompanhamento do atendimento ao grande cliente durante os anos de 2021 e 2022 e na comparação da alteração de metodologia de acompanhamento dos órgãos públicos, antes acompanhados na gerência de faturamento e seu desempenho após a reformulação, passando o acompanhamento para uma gerência específica de atendimento ao grande cliente, no mesmo formato dos grandes clientes particulares. A equipe de atendimento ao Grande Cliente dispõe de 25 colaboradores distribuídos entre 1 gerência, 2 Coordenações, 6 executivos de relacionamento, 9 analistas comerciais, 1 programação técnica, 2 fiscais de campo, 1 apoio administrativo, 1 apoio técnico e 2 estagiários de nível médio.

Atualmente, a equipe trata dados e monitora o faturamento de 1.202 (hum mil, duzentos e dois) grandes clientes particulares e cerca de 12.000 inscrições de órgãos públicos. Os particulares estão distribuídos em 4 grupos no qual identificam-se como carteiras de faturamento, correspondendo as seguintes quantidades por carteiras respectivamente: 304; 297; 308; 293 clientes. Já os órgãos públicos estão divididos por esferas: Federal, Estadual e Municipal.

Diariamente, a equipe de analistas comerciais verifica possíveis divergências de volume faturado, bem como atende de forma direta e individual os clientes, retirando dúvidas ou ainda realizando atendimentos a respeito de solicitações diversas. Com esse tipo de atendimento, o Grande Cliente não precisa se dirigir aos demais canais de atendimento.

Estratificando a equipe por coordenação, temos a seguinte distribuição:

Acompanhamento grande cliente particular: 1 coordenação; 4 executivos de relacionamento; 4 analistas comerciais e 2 fiscais de campo.

Acompanhamento grande público: 1 coordenação; 5 analistas comerciais e 1 apoio técnico.

Os demais colaboradores estão ligados à gerência e atendem as coordenações sempre que demandados.

Todo o acompanhamento desses clientes é realizado por meio do sistema comercial da Companhia e registrado em módulo específico, para os clientes particulares, e em planilhas eletrônicas para os órgãos públicos. Este acompanhamento permite a realização de análises dos resultados qualitativos e quantitativos, elaboração de relatórios e gráficos que permitam identificar as principais ocorrências que venham a contribuir na eficiência de arrecadação e na satisfação dos grandes clientes particulares e públicos em relação aos serviços prestados pela Companhia.

Em média, são abertos em torno de 700 serviços internamente, de maneira preventiva, com base nas análises das carteiras realizadas pela equipe de analistas comerciais dos grandes clientes particulares. Esses serviços impactam diretamente no faturamento, uma vez que o resultado poderá incidir em reajuste do faturamento bruto, de forma positiva ou negativa.

Tabela 1: Comparativo de serviços internos: 2021-2022.

Mês	Quantidade de serviços internos 2021	Quantidade de serviços internos 2022
janeiro	765	726
fevereiro	752	736
março	586	716
abril	715	858
maio	560	697
junho	724	730
julho	618	744
agosto	788	664
setembro	719	780
outubro	916	522
novembro	709	578
dezembro	791	652

Em 2022 foram realizados 1.018 serviços de refaturamento, representando uma movimentação de aproximadamente R\$ 19 milhões no ano de 2022.

Os resultados alcançados podem ser acompanhados pelos indicadores da gerência, descritos a seguir:

- Índice de reclamação de água e esgoto dos grandes clientes particulares;
- Índice de eficiência de arrecadação do órgão público;
- Percentual de arrecadação do grande cliente particular.

Todos os indicadores citados, permeiam os objetivos de atendimento a este segmento de clientes, observando gestão, qualidade de atendimento e equilíbrio econômico financeiro.

RESULTADOS OBTIDOS E ESPERADOS

Em 2022, a equipe de grandes cliente da Companhia passou por uma reestruturação, aproveitando-se da oportunidade para identificar, de forma minuciosa, pontos fortes e as oportunidades de melhoria.

Diante do resultado, foi criada a Gerência de Atendimento ao Grande Cliente, mantendo-se o atendimento ao grande cliente particular, que já fazia parte do escopo da Companhia inserido na Gerência de Relacionamento com o Cliente, e incorporando o atendimento a órgãos públicos, dando-lhes o status de grande cliente público e assim foi estabelecida uma nova metodologia de trabalho. Ao comparar os resultados obtidos na eficiência de arrecadação (grande cliente particular), notou-se, de forma global, um aumento na eficiência de arrecadação em 9 ciclos de faturamento, conforme demonstrado na tabela 2.

Tabela 2: Comparativo de eficiência de arrecadação: 2021-2022.

Mês	% arrecadação 2021	% arrecadação 2022
jan	80,46	87,39
fev	98,91	97,44
mar	92,94	110,04
abr	91,09	101,84
mai	92,90	94,94
jun	102,38	94,63
jul	108,93	98,34
ago	96,28	112,60
set	93,70	101,33
out	95,35	98,95
nov	98,65	99,04
dez	92,29	116,71

Fonte: Das autoras/2023

Nota-se uma tendência de elevação na arrecadação em praticamente todos os meses de 2022. Apenas nos meses de fevereiro, junho e julho de 2022 percebe-se uma arrecadação menor que o mesmo período em 2021. Isso ocorreu em virtude de negociações realizadas com 2 grandes clientes com débitos vencidos, negociados em acordo judicial, em junho e julho de 2022. Já em fevereiro de 2022, a arrecadação apresentou-se menor em virtude das férias coletivas das indústrias, o que já é histórico.

Tratando-se dos resultados obtidos na arrecadação dos órgãos públicos, mesmo equilibrando o atendimento, aplicando a metodologia de carteiras de acompanhamento com executivos e analistas comerciais específicos para este cliente, a forma de tratar os dados é diferente e neste caso, a arrecadação considera o arrecadado do mês, associado ao pagamento não identificado do órgão público dividido pela receita operacional (ROP) do mês anterior. O comparativo dos resultados pode ser observado na figura 1.

Para os clientes particulares, o percentual de arrecadação envolve o faturamento líquido do mês anterior pela arrecadação do mês atual. Conforme a tabela 2 é possível observar que a adimplência destes clientes é considerável e permite uma segurança financeira, servindo de base em referência a aquisição de financiamentos.

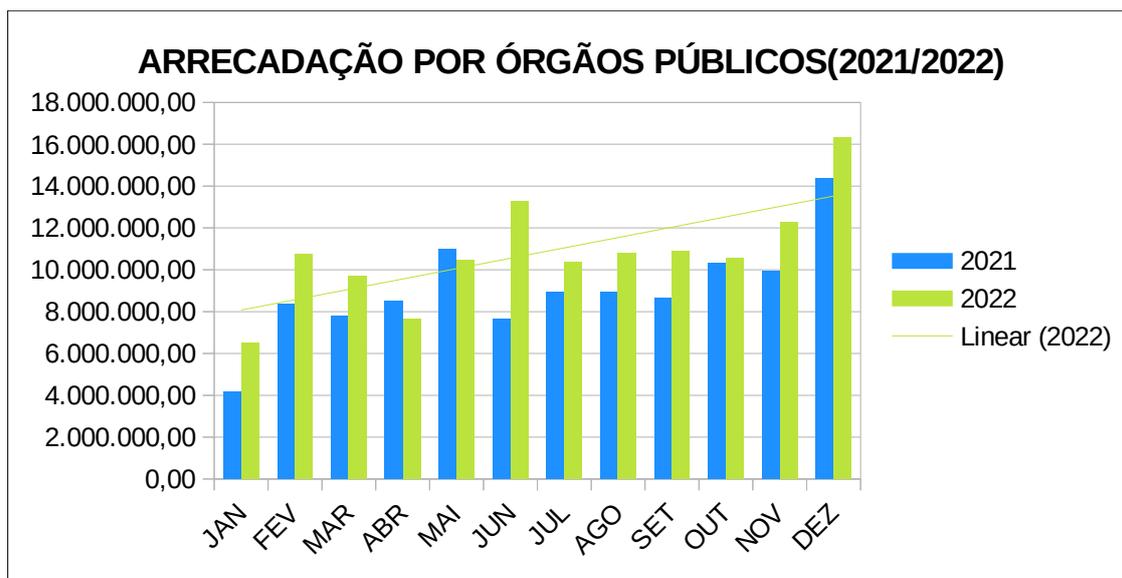


Figura 1: Arrecadação por órgãos públicos. Fonte: Das Autoras/2023.

Analisando a figura 1, observa-se a tendência de crescimento na arrecadação dos órgãos públicos em praticamente todos os meses de 2022. Os únicos meses que apresentaram queda foi em abril e maio/2022, estando relacionado a suspensão da arrecadação para ajustes das faturas considerando decretos de algumas prefeituras.

Comparando valores, notou-se um crescimento na arrecadação da ordem de 19.22% só com a mudança na metodologia de atendimento e acompanhamento.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O percentual de arrecadação dos grandes clientes particulares é calculado utilizando valores de arrecadação do mês corrente sobre valores de faturamento líquido do mês anterior, em que se tem:

$$\frac{\text{arrecadação mês corrente}}{\text{faturado líquido mês anterior}} \times 100$$

Para cálculos da eficiência, utilizam-se os valores de faturamento líquido, pois são estes que chegam aos clientes após uma análise do consumo.

Diversos são os motivos para refaturamento das contas, tais como erro no valor do serviço prestado, sistema de medição de esgoto, revisão de valores lançados em conta, vazamentos ocultos, dentre outros, de acordo com o demonstrado na figura 2. Todas essas questões são identificadas nas análises mensais pelos analistas comerciais que revisam as faturas, corrigem os possíveis erros e encaminham posteriormente para o cliente as faturas revisadas, seja por e-mail ou em meio físico dependendo da escolha feita pelo cliente. Essas ações evitam reclamações futuras e desgaste com o cliente, promovendo um melhor atendimento e satisfação. A eficiência da arrecadação do grande cliente particular é acompanhada pelo indicador: Percentual de arrecadação do grande cliente particular.

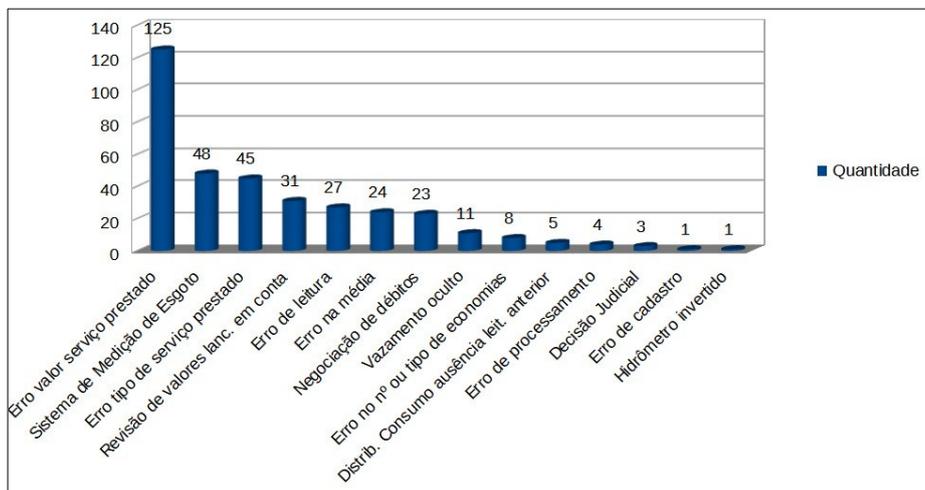


Figura 2: Principais motivos de refaturamento. Fonte: Das Autoras/2023.

Alguns autores (NEVES, MADURO, ARAÚJO e BITTENCOURT,2017) consideram que o atendimento ao público, por não ser uma tarefa fácil, requer treinamento específico, considerando as diferenças de comportamento das pessoas. A equipe que atende ao órgão público não tem como analisar mensalmente todas as 12.000 inscrições em um período de 30 dias como ocorre no acompanhamento do grande cliente particular. Dessa forma, embora padronizado o atendimento, por tratar-se de um grupo específico e com um número muito grande de inscrições, o órgão público, em termos de análise de faturamento acompanha mensalmente os resultados de 7% das inscrições que representam 70% do faturamento, ou seja, as de maior impacto financeiro. As demais inscrições são analisadas por amostragem ou demanda.

O acompanhamento da arrecadação do órgão público acontece pelo indicador: Índice de Eficiência de Arrecadação do Órgão Público - IEAP, cuja fórmula está descrita a seguir:

$$\frac{\text{Arrecadação total dos órgãos públicos acumulada no mês} + \text{arrecadação não identificada acumulada dos órgãos públicos}}{\text{Receita Operacional do mês anterior dos órgãos públicos}} \times 100$$

Com a mudança da estrutura de atendimento ao órgão público, notou-se uma tendência de crescimento na arrecadação. Isso dar-se-á ao acompanhamento direcionado, com análise de débitos e formas de cobranças mais eficientes.

Além do acompanhamento via sistema, uma outra ação que contribui representativamente na melhoria dos resultados são as visitas presenciais realizadas pela equipe de executivos junto aos seus respectivos clientes. Após uma análise de relatórios, verifica-se a situação do cliente e o executivo realiza a visita com propostas e orientações para uma melhor gestão do cliente a respeito de sua fatura.

Durante as visitas, os executivos de relacionamento procuram esclarecer os procedimentos realizados pela Companhia, tais como:

- Procedimento de medição individualizada;
- Estrutura tarifária e procedimento de ajuste de leitura dos condomínios;
- Monitoramento de consumo diário de água;
- Cálculo da fatura, valor do m³, valor de serviços;
- Teste no hidrômetro;
- Negociação de débito;
- Conservação do medidor;
- Sistema de medição de esgoto junto às indústrias (Calha Parshall);
- Uso de fonte alternativa;
- Dicas de retirada de vazamento oculto e visível;
- Entrega de material educativo acerca do uso racional da água ou utilização correta da rede coletora de esgoto, como folderes, cartazes ou cartilhas.

O acompanhamento mensal gera uma demanda de serviços que são executados parte pela equipe de fiscais de campo da gerência, parte com o apoio das outras unidades operacionais. Faz parte do procedimento de acompanhamento, uma vez ao ano a abertura de serviços de campo, mesmo que o cliente não tenha solicitado, verificação do funcionamento do hidrômetro, de fonte alternativa de abastecimento, vazamentos internos, dentre outros serviços, conforme o check list de verificação.

CONCLUSÕES

A percepção da gestão em realizar a mudança na estrutura de atendimento a órgãos públicos, incorporando os mesmos conceitos de atendimento, formas de acompanhamento, associados as políticas estabelecidas de faturamento, cobrança e desenvolvimento de indicadores de controle, promoveu uma melhoria interna na arrecadação desse segmento de clientes. Contudo, nos grandes clientes particulares, embora em 9 ciclos de arrecadação tenha-se uma melhoria em relação ao ano anterior, não é tão expressiva quanto ao dos órgãos públicos, uma vez que essa metodologia direcionada ao grande cliente particular já alcançou um patamar de excelência.

Vale ressaltar que essa metodologia de acompanhamento e atendimento aos grandes clientes têm apresentado resultados bastante positivos do ponto de vista financeiro, pois os grandes clientes particulares e públicos representam em termos percentuais 17% da arrecadação total da Companhia.

Outro fator crucial aos bons resultados alcançados, é o relacionamento direto dos executivos de relacionamento com seus clientes. Esse “olhar” aproximado, com foco direcionado individualmente passa ao cliente mais confiança em todo o processo relacionado a prestação do serviço. Independente da empresa ser pública ou privada, o cliente deve ser seu foco de atuação e a satisfação deste seu objetivo de excelência.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BEZERRA, Igor Salume. Qualidade do ponto de vista do cliente. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2013.
2. KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
3. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Excelência em atendimento ao cliente-Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo. São Paulo: M.Books do Brasil editora Ltda, 2012.
4. NEVES, M.V.V.; MADURO, M.R.; ARAÚJO, P.C.D E BITTENCOURT, M.A.: Qualidade do atendimento ao cliente - as percepções dos alunos quanto ao atendimento oferecido na secretaria da UEA de Itacoatiara-am. Disponível em <<http://revista.ufr.br/index.php/adminrr/>> acesso em 30 de janeiro de 2023.