

BPO DA GESTÃO DE CONSUMIDORES E A MELHORIA DO SERVIÇO CASO DE ESTUDO DA PONTA DO SOL

Leonardo SANTOS¹; José PEÇAS²

RESUMO

O município da Ponta do Sol, concelho da Região Autónoma da Madeira, dada a sua pequena dimensão e orçamento disponível, tinha maiores dificuldades na acessibilidade a mecanismos e sistemas de gestão de consumidores mais desenvolvidos e alinhados com a pretensão que o executivo camarário desejaria para os seus municípios.

A complexidade da necessidade de vários sistemas, a integração entre vários fornecedores distintos, a multiplicação de concursos necessária a toda a contratação pública e os diferentes tempos em que estas ocorrem, dificultava uma interligação perfeita e necessária a um serviço otimizado aos clientes de água.

Para além destas dificuldades e dado a limitação dos recursos humanos, fruto de ser um município de pequena dimensão, não possibilitava o nível de especialização profunda a alguns detalhes nesta gestão complexa dos milhares de dados dos seus aproximados 5 000 contratos ativos.

Este contexto, fazia com que alguns serviços, como a faturação, o atendimento ou mesmo a cobrança não fossem os mais eficazes, para além de não proporcionar outros meios de contacto e de escolha dos seus municípios nos meios de pagamento ou na forma de contactar o município.

Através da centralização da contratação num processo de Business Process Outsourcing foi possível definir procedimentos detalhados de operação, definir indicadores de controlo operacional, disponibilizar outros meios de trabalho aos seus funcionários e, sobretudo, disponibilizar um melhor serviço aos seus municípios. Este trabalho permitiu ainda a obtenção de um nível de informação necessária para a gestão sustentável de um recurso escasso como a água.

A presente comunicação procura partilhar o conhecimento e a experiência neste importante trabalho na Ponta do Sol, focado na metodologia desenvolvida e nos principais resultados obtidos, só possíveis de alcançar alicerçados em experiências de foco de especialização de atividades

Palavras-Chave: serviço, cliente, satisfação, melhoria, eficácia.

1 - Licenciatura em Física, Chefe de Gabinete da Presidente, Câmara Municipal da Ponta do Sol, leonardo.santos@cm-pontadosol.pt

2 - Doutorando em Gestão, Diretor da Relação com o Cliente B2B & B2C, Aquapor Serviços, josepecas@aquaporservicos.pt

1. INTRODUÇÃO

Em 2023, o município da Ponta do Sol pretendeu renovar a sua metodologia de trabalho reformulando os procedimentos adotados para a gestão do serviço de fornecimento de água.

Os desafios eram relevantes e passavam por um conjunto de dificuldades, que passavam pela faturação, controlo da dívida e relacionamento com o munícipe que não se mostrava simples e alinhado com toda a modernização que o município vinha a desenvolver, designadamente com a abertura da Loja do Município.

Os problemas eram de origens várias e carregavam um passado de muitos anos que, muitas vezes se sobrepunha à eficácia que era necessária para o dia-a-dia.

Um dos constrangimentos maiores seria o de falta de dimensão da sua estrutura, quer ao nível de pessoas afetas ao serviço, mas sobretudo devido à pequena dimensão do município que rondava os 5 000 contratos ativos de água.

Ora neste contexto, todos os custos fixos de desenvolvimento se demonstrariam extremamente dispendiosos, dado que teriam um custo importante não possível de diluir face à sua reduzida dimensão. Outro fator estava relacionado com o grau de especialização dos seus técnicos, uma vez que perante uma dimensão relativamente reduzida, o natural será a polivalência dos seus recursos por várias funções dado que não há dimensão crítica que permita níveis de especialização profissional de um só grupo de tarefas.

2. METODOLOGIA

Enquadrado num objetivo global de trabalho sobre as ineficiências no abastecimento de água no município da Ponta do Sol, existia um ponto claro que deveria ser trabalhado, o da melhoria da eficiência comercial.

Neste ponto da presente comunicação, irá se dar uma análise geral das principais fases desenvolvidas, que passaram pelas seguintes:

- Diagnóstico da função comercial
- Definição dos procedimentos comerciais e responsabilidades
- Disponibilização de meios e sistemas

2.1. Diagnóstico da função comercial

Antes de se implementar qualquer melhoria, foi feito um importante trabalho de diagnóstico. Nesta atividade, foram desenhados vários planos, sobretudo com a correta identificação dos locais de consumo.

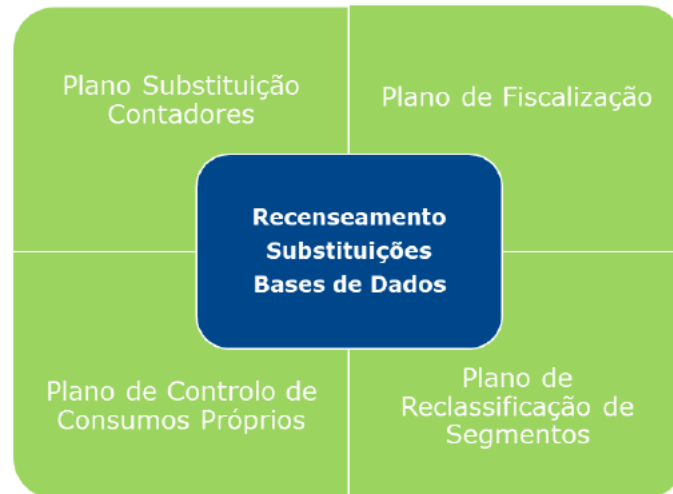


Figura 1 – Estrutura do diagnóstico da função comercial

Neste âmbito, desenvolveu-se um trabalho de recenseamento de locais de consumo, visitando-se todos os locais de consumo, que foram identificados, georreferenciados, fotografados e selados. Este trabalho foi feito recorrendo a ferramentas de mobilidade e com equipas mistas, envolvendo também funcionários do município.

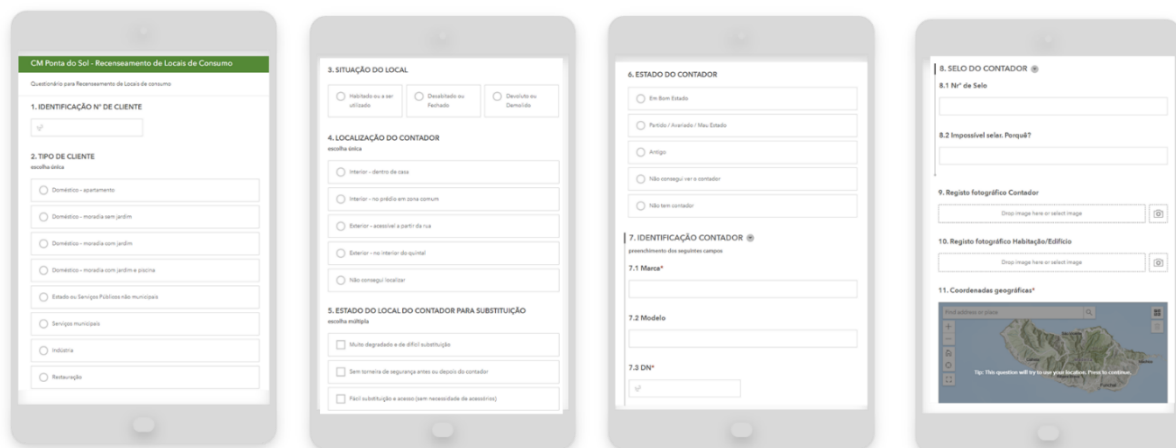


Figura 2 – Layout do formulário de suporte ao recenseamento de locais de consumo

Todo o trabalho ia sendo monitorizado ao longo da sua execução, analisando-se o parque de contadores instalado e a correta execução dos serviços-

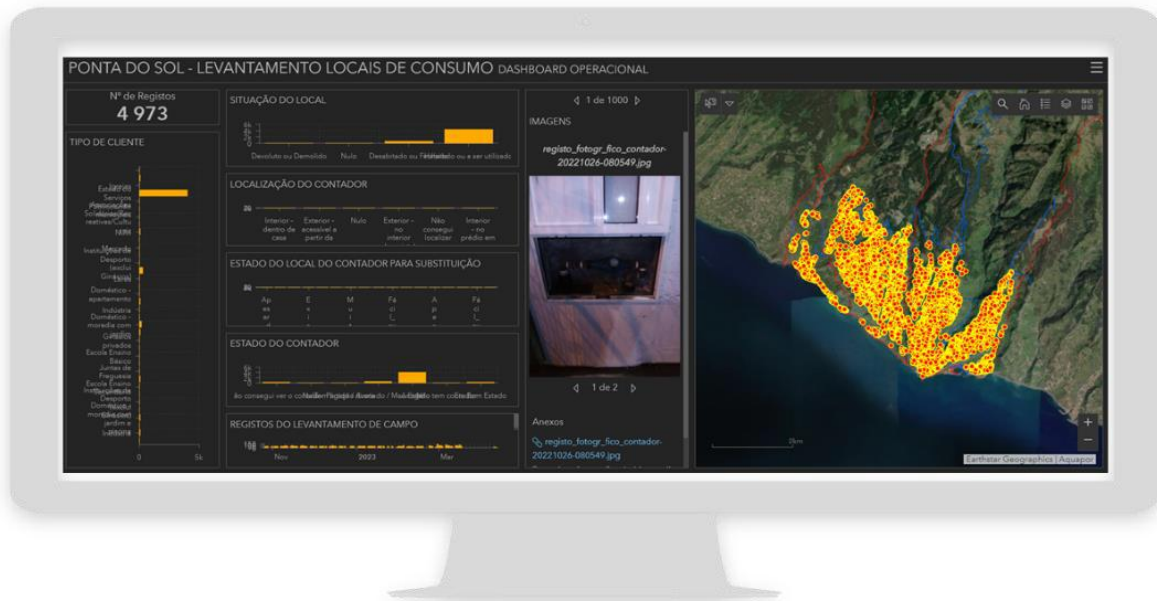


Figura 3 – Dashboard de monitorização online da evolução do recenseamento de locais de consumo

Neste trabalho e após o recenseamento, foi ainda necessário detalhar a análise nos seguintes pontos:

- Recolha de todos os dados necessários com o recenseamento;
- Cruzamento dos dados mestres da base de dados para averiguar congruência de dados;
- Análise dos locais de consumos próprios;
- Análise dos procedimentos de segmentação tarifários;
- Definição de prioridades de trabalhos de forma a fasear o trabalho de cada plano.

Analisando outros fatores relativos à otimização da performance comercial, esta análise assentou sobretudo em quatro áreas de atuação principais: atendimento, leituras e faturação, cobrança e gestão da dívida e por último, o parque de contadores e locais de consumo resultantes do recenseamento.

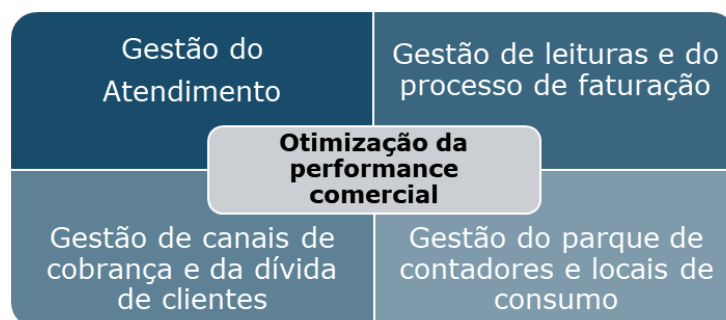


Figura 4 – Principais áreas de análise do diagnóstico comercial

2.2. Definição dos procedimentos comerciais e responsabilidades

Face à análise obtida do diagnóstico foi entendimento comum, a necessidade da criação de vários procedimentos comerciais.

Neste trabalho desenvolveram-se 9 procedimentos comerciais, 6 dos quais assentes em atividades essenciais de operação e 3 outros de controlo de atividades.

Os procedimentos criados foram os seguintes:

- Atividades essenciais
 - Novas Ligações
 - Contadores
 - Leituras
 - Faturação
 - Cobrança
 - Contratos

- Atividades de controlo
 - Controlo de dívida
 - Fiscalizações
 - Contraordenações



Figura 5 – Esquema dos procedimentos comerciais desenvolvidos

Associado a cada procedimento, foram associadas, descritas e analisadas ao pormenor 122 Atividades em que foram apuradas 141 responsabilidades de 15 departamentos, de acordo com uma lógica RACI, em que eram definidos:

- Responsáveis;
- Decisores;
- Consultados;
- Informados.

Para controlo de todas as atividades, foram ainda definidos 58 Indicadores, que permitam o controlo das operações.

Na definição dos procedimentos foram ainda elaboradas dezenas de minutas, modelos, impressos a serem enviados aos municípios, com o objetivo de uniformização de procedimentos, mas sobretudo de agilização dos processos de forma a maior desburocratização e aumentar a velocidade de resposta dos serviços.

2.3. Disponibilização de meios e sistemas

Depois de analisadas as necessidades e identificados os objetivos torna-se necessário integrar as várias atividades e dotar o município das ferramentas necessárias para completar as atividades que foram definidas.

Este encadeamento de atividades foi operacionalizado, tendo por base 3 realidades muito distintas:

- **Workfield**
 - Atividades relacionadas com operacionais no terreno que envolvem movimentação de contadores, leituras, promoção de novas ligações aos sistemas públicos, resolução de avarias nos locais de consumo nos nichos dos contadores, fiscalizações de redes prediais. Tudo isto operado com rotas, softwares com mobilidade e geolocalização dos locais e das operações levadas a cabo;
- **BackOffice**
 - Operações relativas à definição de rotas otimizadas de leituras e de serviços, faturação dos contratos com a respetiva análise de consumos, cobrança com a disponibilização dos meios de pagamento, controlo da dívida e medição de performance com toda a análise analítica dos dados existentes.
- **FrontOffice**
 - Ações enquadradas no contacto direto com o Cliente, envolvendo Contact Center, contratos, meios digitais automáticos de atendimento, inquéritos de satisfação do cliente, resposta e controlo de reclamações e campanhas que venham a ser consideradas sejam de informação, de adesão a serviços como fatura eletrónica ou débito direto ou mesmo outras de recolha de dados.



Figura 6 – Estruturação da operação das várias atividades de forma agrupada

Nesta nova fase, foi ainda importante definir os sistemas capazes de modernizar a gestão e otimizar as tarefas, dando especial foco ao:

- cumprimento legal de todos os procedimentos com respetiva atualização
- corresponder às expectativas dos munícipes
- melhorar o serviço ao cliente
- dotar as equipas de sistemas de mobilidade minimizando ineficiências

- disponibilização de dados capazes de dotar as decisões mais fundamentadas
- controlar a dívida de munícipes menos cumpridores dos prazos de pagamento
- melhorar as perdas comerciais

Assim e visando uma gestão integrada e plena face às necessidades do município, o presente trabalho foi complementado com a execução de 27 áreas dentro de 6 grupos de atuação, todas integradas entre si, garantido resultados menores tempos de implementação e economias de escala em preço e em especialização/evolução das atividades.



Figura 7 – Serviços integrados contratualizados pelo município Ponta do Sol

Para a execução de todas estas atividades, o serviço de BPO fornecido pela Aquapor subcontratou ainda 12 serviços envolvendo quase igual número de empresas fornecedoras, evitando assim o município de um acréscimo de trabalho acrescido com o normal escalar de dificuldade na integração de todos estes fornecedores.

Os serviços subcontratados e centralizados pela Aquapor foram os seguintes:

- Sistema de faturação e cobrança
- Printing & Finishing
- Distribuidor Postal
- Assinaturas eletrónicas qualificadas
- Pagamentos automáticos Multibanco, Débito Direto e MBWay
- Pagamentos por agentes Payshop e CTT
- Sistema de Contact Center
- Contratação de recursos humanos para campanhas telefónicas
- Sistema de mobilidade de leituras
- Sistema de mobilidade de serviços
- Sistema de informação geográfica para efeitos de recenseamento
- PowerBI de controlo das chamadas telefónicas associadas às campanhas

Todo este trabalho foi devidamente preparado para a integração necessária com outros sistemas externos, nomeadamente o ERP para o registo da contabilidade pública, para além da integração de sistemas e de operações entre os diversos fornecedores acima mencionados.

3. CONCLUSÕES

Como já foi referido, a especialização profissional de tarefas é muito importante. A multidisciplinariedade e flexibilidade de funções são qualidades positivas ao nível da transversalidade de funções, mas não se coadunam com um nível de detalhe cada vez mais profundo e com a exigência de produtividade necessária.

As dificuldades sentidas ao nível da contratação pública ou à multiplicidade de fornecedores necessários para a execução particular de algumas atividades, torna mais difícil o caminho que por si só já não é fácil. A contratação centralizada de um ou vários processos permite simplificar todo o processo, facilitando a contratação, mas sobretudo a integração das várias atividades e tipos de serviços prestados, assim como no controlo de custos inerentes e da qualidade de serviço. Em termos de custos existem várias vantagens positivas pois os custos fixos são diluídos em economias de escala e os custos variáveis são otimizados em função do poder negocial possível de ser alcançado por entidades com largo volume de operações.

A especialização de atividades necessária também se torna mais fácil de alcançar, quando desempenhadas por equipas já experientes e com os processos já estruturados e otimizados e a externalização não pressupõe a perda de controlo da operação ou de know-how, bem pelo contrário. A convivência com profissionais experientes e a adoção de procedimentos já testados permite alavancar o conhecimento de uma forma muito mais rápida e eficaz. A disponibilização de indicadores em cada processo permite ainda um maior controlo da organização, dado que não se consegue gerir o que não se sabe.

Este serviço prestado em regime de outsourcing de processos (BPO - Business Process Outsourcing) permitiu que o município, independentemente da sua dimensão reduzida, conseguisse dar resposta aos objetivos pretendidos aumentando a produtividade e qualidade nos serviços.

Desta forma, tornou-se possível que determinados serviços anteriormente só acessíveis a entidades de uma dimensão média ou superior, possam ser prestados por este município de pequena dimensão.

Todos ganhamos com a especialização de atividades pelos inúmeros fatores enunciados, seja pela capacidade de fazer acontecer, pela produtividade, pela eficácia, pela eficiência, pela constante atualização de procedimento e de novas ferramentas ou pela qualidade do serviço. Mas, no final, quem ganha mais é o munícipe e o papel do município no cumprimento da sua missão servir o cidadão.