

Melhoria de performance em uma distribuidora de energia elétrica

Problema

Posição de custos pesada/inadequada não permitia que acionistas obtivessem retorno adequado

Metodologia

Desenvolver iniciativas de redução de custo para as linhas mais relevantes dos gastos com pessoal, material e serviços

Recomendações

Implementar reduções tanto nas atividades específicas do setor quanto nos custos administrativos diversos

Resultados

Criação de valor superior a R\$130M através das iniciativas de melhoria de performance (186% da meta original)

Problema: Posição de custos pesada/inadequada não permitia que acionistas obtivessem retorno adequado

Posição de custo pesada/inadequada não permitia que acionistas obtivessem retorno adequado.

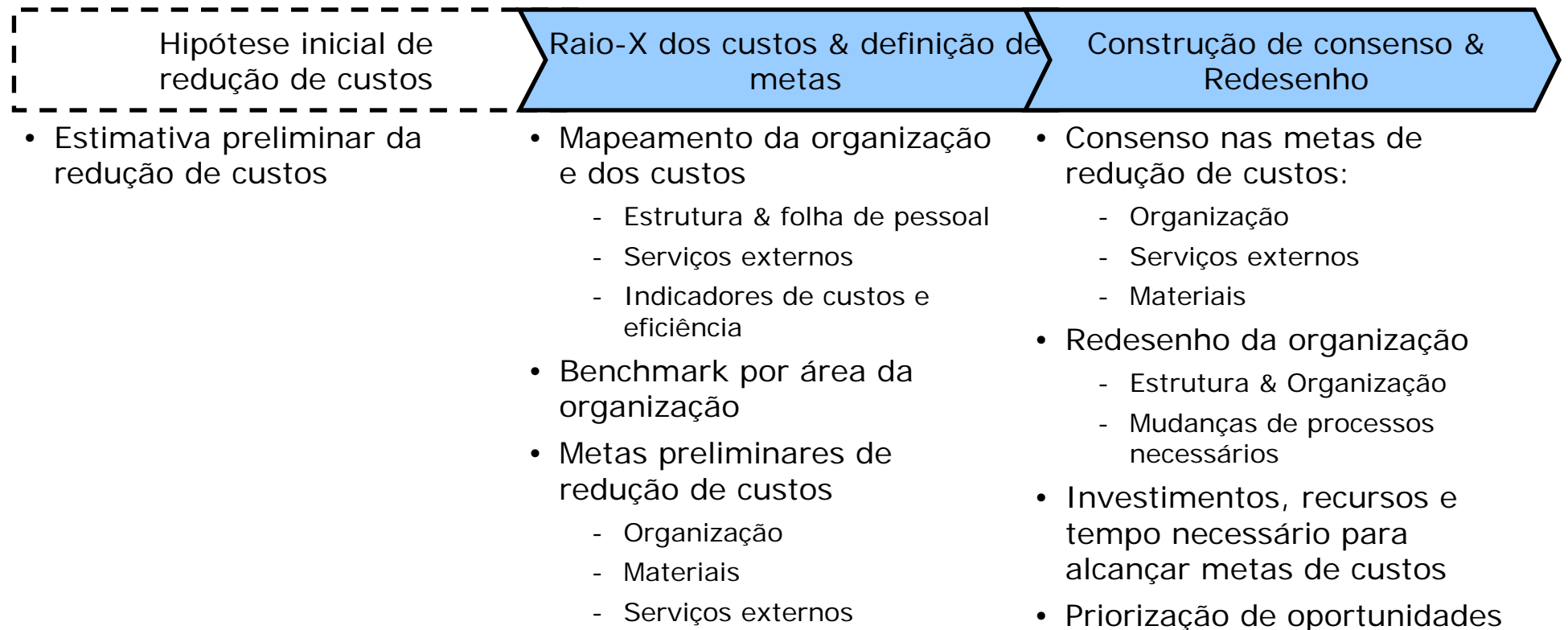
O cliente é um grupo que atua na distribuição e geração de energia elétrica, com mais de 5M de clientes e 3000MW de energia gerada.

No setor energético a posição de custo é um fator crítico para sucesso, uma vez que o setor é altamente regulado, o que deixa pouco espaço para gerenciar receita / nível de serviço. Desta forma, ser líder em custos é essencial para conseguir gerar o retorno adequado ao acionista.

A alta gestão desse grupo estava desconfortável com sua performance atual, preocupada com o fato de que sua estrutura de custos está acima do limite estabelecido pela agência reguladora. Neste contexto, a Bain ajudou a empresa em um programa de redução de custos, focando em reduzir custos operacionais, melhorar a agilidade e o tempo de resposta da operação, conseguindo assim gerar o retorno apropriados para os acionistas.

Abordagem: Desenvolver iniciativas de redução de custo para as linhas de custo mais relevantes

O time da Bain iniciou seu trabalho analisando a base de custos do cliente, identificando os mais relevantes, para então desenvolver uma metodologia personalizada para identificar oportunidades de redução de custos nas contas mais relevantes. O compromisso com a construção de consenso na organização e com a implementabilidade das iniciativas foi crucial para o sucesso do projeto.



Recomendações: Implementar reduções tanto nas atividades específicas do setor quanto nos custos administrativos diversos

O time da Bain desenvolveu uma metodologia personalizada para cada custo específico do cliente, assim como utilizou as ferramentas da Bain para redução de custos gerais e administrativos.

NÃO EXAUSTIVO

Específicos de Distribuidoras de energia

- Organização (operação):
 - Centralizar processos
 - Terceirizar atividades secundárias
 - Adotar times multi-tarefas
- Serviços:
 - Usar alternativas de corte baseados no histórico de pagamento do cliente
 - Desenhar novo formato de fatura, com impressão em apenas um lado
- Materiais:
 - Melhorar uso de transformadores, a partir de nova gestão de ativos
 - Revisar critérios para reforma de equipamentos
 - Padronizar especificações de equipamentos

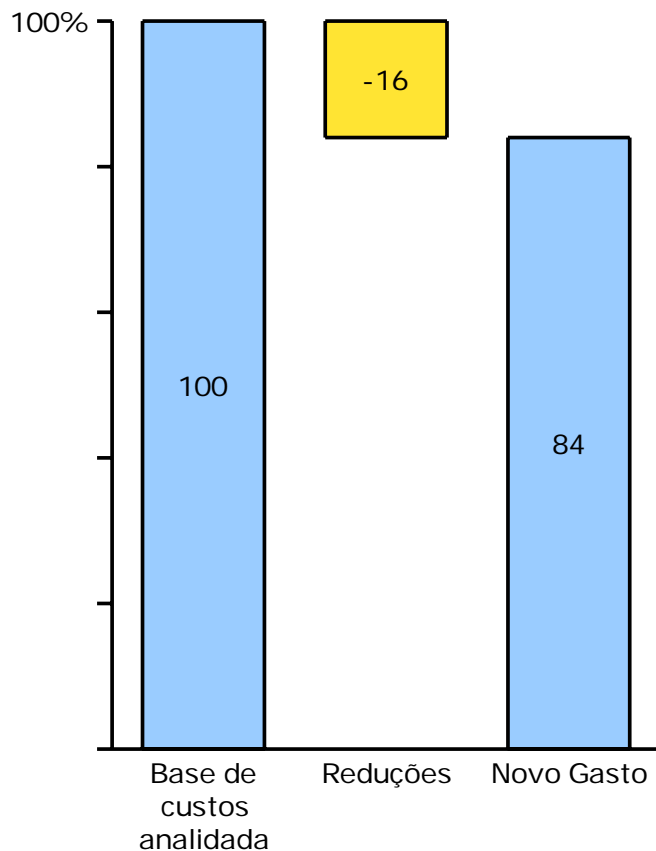
Gerais e de Administração

- Organização (atividades suporte)
 - Reduzir uso, eliminar de atividades
 - Redesenhar e automatizar atividades
 - Reestruturar/consolidar organização
- Serviços:
 - Disciplinar gastos de viagem
 - Otimizar utilização da frota
 - Unificar operação de callcenters
 - Capturar redução dos preços de telecomunicações
 - Consolidar datacenters
 - Estruturar gastos de relações públicas
 - Racionalizar suporte jurídico

Resultados: Criação de valor superior a R\$130M através das iniciativas de melhoria de performance (186% da meta o)

O trabalho da Bain resultou em aumento significativo da performance operacional do cliente. Redução de 15% nos custos em conjunto com iniciativas de aumento de receitas permitiram capturar mais de R\$130M.

Gastos em Serviços & Materias

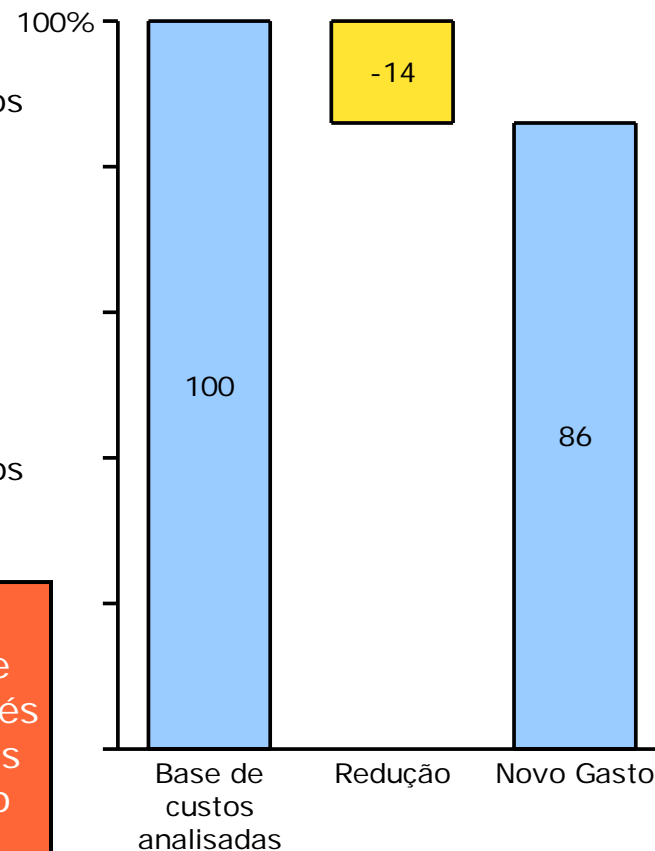


Alavancas chave

- Gestão de ativos
- Terceirização e internalização
- Garantia de compliance
- Gestão da demanda
- Redesenho de produto/serviços

Impacto adicional de R\$53M através de iniciativas de aumento de receitas

Gastos em Organização



Alavancas chave

- Consolidação das unidades
- Revisão da macro-estrutura
- Terceirização
- Redesenho de atividades