



CURSO DE GESTÃO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL

VINICIUS RIBAS HESSEL

**A ESTRUTURAÇÃO DO REVENUE ASSURANCE COMO FERRAMENTA DE
GOVERNANÇA FINANCEIRA EM MODELOS SAAS: UM ESTUDO DE CASO
APLICADO**

GUARULHOS

2025

VINICIUS RIBAS HESSEL

**A ESTRUTURAÇÃO DO REVENUE ASSURANCE COMO FERRAMENTA DE
GOVERNANÇA FINANCEIRA EM MODELOS SAAS: UM ESTUDO DE CASO
APLICADO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de (nome do
curso) como requisito parcial para
obtenção do Título de Tecnólogo em
Gestão da Produção Industrial

Orientador: Marco Antônio Batista Silva

GUARULHOS

2025

VINICIUS RIBAS HESSEL

**A ESTRUTURAÇÃO DO REVENUE ASSURANCE COMO FERRAMENTA DE
GOVERNANÇA FINANCEIRA EM MODELOS SAAS: UM ESTUDO DE CASO
APLICADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão da Produção Industrial,
como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial.

Banca Examinadora

Orientador: _____

Prof. Dr. Marco Antônio Batista Silva
Faculdade de Tecnologia de Guarulhos – FATEC Guarulhos

Banca: _____

Profa. Dra. Miriam Lima Battistini
Faculdade de Tecnologia de Guarulhos – FATEC Guarulhos

Banca: _____

Prof. Me. Euclides Reame Junior
Faculdade de Tecnologia de Guarulhos – FATEC Guarulhos

Guarulhos, 27/11/2025

Resumo

HESSEL, Vinicius Ribas. **A estruturação do revenue assurance como ferramenta de governança financeira em modelos SaaS: um estudo de caso aplicado.** 2025. 27 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Tecnologia de Guarulhos, Guarulhos.

O presente artigo analisa a aplicação das práticas de *Revenue Assurance* em uma empresa de tecnologia que opera sob o modelo SaaS (Software as a Service), com o objetivo de avaliar o impacto da estruturação dessa área sobre a retenção de receita recorrente (MRR) e a redução de perdas contratuais (churn). A pesquisa, de natureza aplicada e exploratória, adota o método de estudo de caso, utilizando dados extraídos diretamente do ERP corporativo (banco Oracle) e consolidados em planilhas analíticas próprias. Os resultados evidenciam que a formalização dos processos de *Revenue Assurance*, associada à criação do Comitê de Perdas e à padronização de critérios técnicos de redução e renegociação, proporcionou melhoria de 32% na eficiência de retenção de receita, com queda média do percentual de perdas de 1,29% em 2023 para 0,97% em 2024, mesmo diante de um crescimento de 28% do MRR médio mensal. Além disso, as renegociações contratuais geraram recuperação acumulada de R\$ 875 mil em receita recorrente, com *upsides* provenientes de contratos de folha, ERP e soluções conjuntas. Conclui-se que o *Revenue Assurance* se consolidou como uma função estratégica de governança financeira e sustentabilidade do modelo SaaS, transformando processos reativos em práticas preditivas e de geração contínua de valor.

Palavras-chave: Revenue Assurance. Governança Financeira. Receita Recorrente. SaaS. ERP.

Abstract

This article analyzes the application of Revenue Assurance practices in a technology company operating under the SaaS (Software as a Service) model, aiming to assess the impact of structuring this area on recurring revenue retention (MRR) and the reduction of contractual losses (churn). This applied and exploratory research adopts a case study method, using data extracted directly from the corporate ERP (Oracle database) and consolidated into proprietary analytical spreadsheets. The results show that the formalization of Revenue Assurance processes, combined with the creation of the Loss Committee and the standardization of technical criteria for reduction and renegotiation, resulted in a 32% improvement in revenue retention efficiency, with an average loss percentage drop from 1.29% in 2023 to 0.97% in 2024, even with a 28% increase in average monthly MRR. Furthermore, contract renegotiations generated a cumulative recovery of R\$875,000 in recurring revenue, with upside from payroll contracts, ERP, and joint solutions. In conclusion, Revenue Assurance has established itself as a strategic function of financial governance and sustainability of the SaaS model, transforming reactive processes into predictive practices and continuous value generation.

Keywords: Revenue Assurance. Financial Governance. Recurring Revenue. SaaS. ERP

Lista de abreviaturas

- BP** – Business Partner (parceiro de negócios)
- CCT** – Convenção Coletiva de Trabalho
- CNPJ** – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
- CRM** – Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
- ERP** – Enterprise Resource Planning (Sistema Integrado de Gestão Empresarial)
- GAP** – Diferença (lacuna) entre o valor contratado e o valor de referência
- GR** – Gerente de Relacionamento
- IGPM** – Índice Geral de Preços de Mercado (IGP-M)
- KPI** – Key Performance Indicator (Indicador-chave de desempenho)
- MRP** – Material Requirements Planning (Planejamento das Necessidades de Materiais)
- MRP II** – Manufacturing Resource Planning (Planejamento dos Recursos de Manufatura)
- MRR** – Monthly Recurring Revenue (Receita Mensal Recorrente)
- NPS** – Net Promoter Score (índice líquido de promotores)
- PwC** – PricewaterhouseCoopers
- RA** – Revenue Assurance (Garantia de Receita)
- SaaS** – Software as a Service (Software como Serviço)
- SQL** – Structured Query Language (Linguagem de Consulta Estruturada)
- WMS** – Warehouse Management System (Sistema de Gerenciamento de Armazém)

Lista de ilustrações

- Figura 1** - Funcionalidades do sistema ERP 12
- Figura 2** - Fluxograma simplificado do processo de perdas 16
- Figura 3** - Modelo de alteração contratual com reequilíbrio financeiro 17

Lista de tabelas

- Tabela 1** - Comparativo percentual da representatividade das perdas sobre o MRR 23

Sumário

1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1. Revenue assurance	7
2.2. RA em três níveis de maturidade	8
2.2.1. RA Reativa.....	9
2.2.2. RA Ativa	9
2.2.3. RA Proativa.....	9
2.3. Perspectivas Integradas e Pilares do Revenue Assurance	10
2.4. Sistemas integrados de gestão empresarial (ERP).....	11
2.5. O ERP como um serviço.....	12
3. METODOLOGIA	13
4. DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA E RESULTADOS	15
4.1 Estruturação do processo sistêmico e organizacional.....	15
4.2. Modelo de Contenção de Reduções Contratuais	17
4.3. Renegociações Contratuais e Atuação Ativa	19
4.4. Análise comparativa das perdas percentuais (<i>churn</i>) – 2023 x 2024	21
5. CONCLUSÃO	24
6. REFERENCIAS BIBLIGRÁFICAS	26

1. INTRODUÇÃO

A fim de lidar com o desafio da contenção de perdas em suas receitas, as empresas da indústria de telecomunicações foram pioneiras na utilização de práticas de garantia de receita (*revenue assurance*), com registros no final dos anos 1990 e início dos anos 2000, passando a enfrentar crescente pressão para otimizar seus fluxos de receita e minimizar perdas (Mattison, 2005).

Expandindo e avançando cronologicamente para o século XXI, especialmente após os anos 2010, com a eclosão de um cenário altamente competitivo e uma concorrência crescente nos ambientes de negócios, aumenta-se cada vez mais o interesse de empresas e organizações em otimizar seus fluxos de receita e minimizar perdas, visando uma maior lucratividade em seus segmentos de atuação. (Da Silva Rodrigues, Morgan, 2022).

Dentro dessa abordagem, o objetivo geral dessa pesquisa se presume em entender os conceitos do *Revenue Assurance*¹ dentro de uma companhia moderna, após a implementação de abordagens sistemáticas para evitar a evasão de receita, e atacando o dilema presente em empresas de receita recorrente: “como lidar e reduzir perdas no recorrente mensal?”.

Em linhas específicas, o objetivo da dessa pesquisa se presume em analisar a evolução do resultado em perdas dentro de uma empresa de software adepta do modelo SAAS (*Software as Service*²), verificando seu impacto em percentuais junto a receita recorrente mensal (MRR - *Monthly Recurring Revenue*), evidenciando melhorias no cenário de perdas frente as resultados anteriores, bem como alavancar visões analíticas na mitigação do processo de redução de contratos, como reprecificação no fluxo de redução - seja de módulos ou usuários - e padronização de critérios de suspensão e cancelamento de contrato.

A contribuição presente neste artigo se presume em evidenciar a importância do controle e mensuração dos fatores de perda de receita existentes das empresas que trabalham com o modelo de “mensalidade”, expondo a necessidade da implementação de um alto nível de estruturação e controle na gestão de contratos, produtos e preço ao longo de acordos de média e longa duração na modalidade SAAS.

O Presente estudo possui natureza de pesquisa aplicada, com objetivo exploratório, fazendo uso de dados quantitativos e procedimento técnico firmado como um estudo de caso. Os dados questão foram obtidos por meio do acesso ao banco de dados Oracle da empresa, por

¹ Garantia de Receita – PT/BR

² Software como serviço

meio linguagem SQL e modelagens via Microsoft Excel comparando resultados de 2023 vs 2024 (até o momento da publicação).

Além da presente introdução, a estrutura deste artigo engloba uma seção 2, a destinada à revisão da literatura, trazendo um compilado sobre a teoria necessária para o desenvolvimento da e compreensão do conceito, bem como os aspectos metodológicos utilizados. Em sequência, a seção 3 aborda a metodologia utilizada, e a mais adiante (seção 4) os resultados obtidos frente a análise *Year over year* (ano a ano) e comentários sobre os tais. Finaliza-se o estudo na seção 5, a qual abrange a conclusão, limitação do tema e caminhos para novas e futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Revenue assurance

A geração de valor para um negócio e a riqueza dos investidores e proprietários do capital somente são ratificados de forma válida quando o retorno marginal do investimento é igual ou superior à oportunidade determinada pelo mercado de capitais, conforme afirmam Copeland e Weston (1988). Essa reflexão, ainda atual, reforça a necessidade perene de que as organizações busquem resultados positivos (lucro) e, para isso, acompanhem de perto sua estrutura de preços, receitas e margens, de modo a avaliar o nível de risco do negócio e se proteger dos impactos de eventuais alterações e perdas no faturamento.

Nesse contexto, a garantia de receita (Revenue Assurance – RA) surge como uma abordagem sistemática voltada a assegurar que toda a receita potencial de uma organização seja corretamente capturada, registrada e reconhecida, minimizando ao máximo os vazamentos que reduzem a lucratividade. O conceito ganhou notoriedade no final da década de 1990 e início dos anos 2000, inicialmente nas empresas de telecomunicações, que enfrentavam crescente complexidade em seus fluxos de faturamento e cobrança (Mattison, 2005). Com o tempo, a prática expandiu-se para outros setores — como tecnologia, utilities e finanças — nos quais a integridade da receita se tornou um elemento estratégico de competitividade (PWC, 2024).

Segundo a PricewaterhouseCoopers (PwC, 2024) - uma das quatro maiores firmas globais de auditoria e consultoria empresarial (Big Four) - o ciclo de geração de receita, que se estende desde o desenvolvimento do produto até o recebimento financeiro, é suscetível a vulnerabilidades em cada etapa: precificação, gestão de contratos, entrega de serviços, faturamento, reconhecimento contábil e cobrança. Em um ambiente corporativo cada vez mais orientado por dados, essas vulnerabilidades configuram riscos concretos de vazamento de receita (*revenue leakage*), capazes de comprometer a rentabilidade e a credibilidade financeira

da organização. A PwC adverte que as abordagens tradicionais (baseadas em auditorias reativas e reconciliações mensais) não atendem mais à velocidade e à complexidade dos negócios contemporâneos, sendo necessário por vezes adotar áreas dedicadas com modelos proativos e em tempo real, que utilizem automação, *analytics* e inteligência artificial para detectar e corrigir desvios à medida que ocorrem.

Sob essa ótica, a garantia de receita passa a constituir um pilar de governança financeira, situando-se na interseção entre controladoria, tecnologia e compliance. Trata-se de uma função que transcende o mero controle contábil, transformando-se em um mecanismo de preservação de valor e mitigação de riscos financeiros, em consonância com o que autores como Da Silva Rodrigues e Morgan (2022) definem como papel ampliado da controladoria na maximização de lucros e na sustentabilidade operacional.

Baumann (2007) reforça que a melhoria da qualidade dos dados e a otimização dos processos internos são elementos centrais do Revenue Assurance, pois permitem elevar a eficiência e o fluxo de caixa sem necessariamente expandir a demanda. Assim, o RA constitui um sistema técnico e metodológico composto por etapas encadeadas: identificação dos vazamentos de receita, execução de medidas corretivas, readequações contratuais e implementação de controles preditivos capazes de antecipar falhas em receitas ainda não faturadas.

De forma convergente, Natarajan (2022) descreve o Revenue Assurance como um esforço contínuo e estruturado das empresas para monitorar, avaliar e proteger suas fontes de receita, tanto por meio de ações tangíveis - como reconciliações e reprecificações - quanto intangíveis, como aprimoramento de processos e governança de dados. Para o autor, a RA não é uma ação pontual, mas um componente perene da estratégia empresarial, integrado a todas as dimensões de decisão.

2.2. RA em três níveis de maturidade

A literatura especializada, incluindo o Revenue Assurance Guidebook (TM Forum, 2006), classifica as práticas de RA em três níveis de maturidade, frequentemente associados às fases evolutivas da governança de receita. Essa estrutura é reforçada uma vez que a jornada de Revenue Assurance atua como um ciclo contínuo de detecção, resposta e prevenção de vazamentos de receita, aplicável a diferentes contextos empresariais, da indústria de telecomunicações às plataformas SaaS contemporâneas.

2.2.1. RA Reativa

caracteriza-se por respostas pós-evento, voltadas à correção de perdas já materializadas e à identificação de causas-raiz. Envolve auditorias retroativas, reconciliações financeiras e reemissão de cobranças corrigidas (TM Forum, 2006). Em empresas de software que operam com modelo de receita recorrente, essa abordagem se manifesta na atuação sobre perdas detectadas em indicadores de MRR (*Monthly Recurring Revenue*)³. Nessas situações, estruturas internas — como comitês de análise de perdas — são responsáveis por revisar casos de evasão de receita, identificar falhas de cobrança ou concessões indevidas e realizar ajustes contratuais e financeiros. Embora corretiva, essa etapa é essencial para promover aprendizado organizacional e mapear vulnerabilidades nos fluxos comerciais e operacionais.

2.2.2. RA Ativa

Representa um estágio intermediário de maturidade, no qual a organização implementa mecanismos de controle e padronização durante o processo de perda, buscando evitar que ela se consolide. Essa forma de atuação é centrada em políticas de reequilíbrio contratual e reprecificação automática, além de travas operacionais que impeçam reduções de receita sem revisão proporcional de valores (Natarajan, 2022; Pwc, 2024). Na prática, isso se traduz em fluxos de aprovação interdepartamentais para solicitações de redução contratual, envolvendo áreas Comercial, Jurídica e Financeira. O revenue assurance atua, assim, de forma ativa para que qualquer alteração de escopo contratual seja acompanhada de revisão do valor unitário remanescente, garantindo equilíbrio econômico e mitigando perdas de margem decorrentes de reduções pontuais.

2.2.3. RA Proativa

Representa o nível mais avançado de maturidade e a consolidação da função de revenue assurance como pilar de governança financeira. Envolve o uso de indicadores preditivos, modelagem estatística e técnicas de machine learning para antecipar riscos de evasão antes de sua materialização (Pwc, 2024; Laage et al., 2021). Em empresas SaaS, essa abordagem é observada em modelos preditivos de churn, monitoramento de clientes detratores via NPS (Net Promoter Score) e análises comportamentais de contratos. O objetivo é identificar sinais precoces de evasão — como aumento na inatividade de usuários, pedidos recorrentes de

³ Receita recorrente mensal

redução ou queda no engajamento — e agir preventivamente por meio de renegociações assistidas, reequilíbrios de preço ou ações de relacionamento com clientes estratégicos.

Essas três abordagens compõem um continuum evolutivo que conduz as organizações da simples reação à perda para uma atuação preventiva e, por fim, preditiva. À medida que o Revenue Assurance se torna mais integrado à governança corporativa e às práticas de controladoria, transforma-se em instrumento estratégico de sustentabilidade financeira, capaz de equilibrar a proteção de receita com a experiência do cliente e a eficiência operacional.

2.3. Perspectivas Integradas e Pilares do Revenue Assurance

Direcionando a discussão teórica para sua etapa conclusiva, é importante destacar que a contribuição empírica de Laage et al. (2021) amplia de forma significativa a base quantitativa do *Revenue Assurance*, ao demonstrar, em estudo conduzido na *École Polytechnique de Montréal*, que melhorias graduais em sistemas de gestão e garantia de receita podem ser mensuradas com precisão por meio de modelos econométricos e comparativos. Utilizando técnicas como análise de diferenças entre períodos (*difference-in-differences*), modelos de controle sintético e redes neurais aplicadas à previsão de resultados, os autores constataram ganhos efetivos entre 1% e 3% da receita total, comprovando que o Revenue Assurance não se limita a um conjunto de boas práticas operacionais, mas constitui um instrumento mensurável de eficiência financeira e geração de valor. Essa abordagem quantitativa aproxima o conceito de Revenue Assurance das disciplinas clássicas da controladoria e da engenharia financeira, consolidando-o como campo de aplicação prática em empresas orientadas por dados e desempenho.

De forma complementar, a PricewaterhouseCoopers, uma das maiores firmas globais de auditoria e consultoria, destaca que o sucesso de um programa de garantia de receita depende não apenas da adoção de tecnologia e automação, mas também da consolidação de uma cultura organizacional voltada à integridade financeira, na qual todas as áreas — finanças, comercial, operações e tecnologia — compartilham a responsabilidade pela exatidão dos resultados. Essa visão integrada é reforçada por Natarajan (2022), ao defender que o *Revenue Assurance* deve atuar como um “parceiro contínuo do negócio”, acompanhando todo o ciclo operacional, desde a precificação e elaboração contratual até o faturamento e o recebimento, assegurando que cada decisão estratégica contribua para a sustentabilidade econômica da organização.

Em síntese, os principais autores e instituições que sustentam a literatura contemporânea sobre Revenue Assurance (Copeland; Weston, 1988; Mattison, 2005; Baumann, 2007; Tm Forum, 2006; Grosskopf, 2003; Pwc, 2024; Natarajan, 2022; Laage Et Al., 2021) convergem

na definição de **cinco pilares fundamentais** que orientam a maturidade dessa função nas organizações:

1. **Integração sistêmica e confiabilidade dos dados**, abrangendo sistemas de gestão, contratos, faturamento e controladoria;
2. **Políticas comerciais e contratuais claras e versionadas**, que garantam rastreabilidade, governança e consistência;
3. **Automação e reconciliação contínua dos fluxos de receita**, reduzindo a exposição a falhas manuais;
4. **Aplicação de análises avançadas e inteligência computacional** para identificar e prevenir perdas de forma antecipada;
5. **Cultura organizacional orientada à integridade financeira e à responsabilidade corporativa (accountability)**.

Esses pilares consolidam o Revenue Assurance como disciplina estratégica no contexto das organizações modernas, especialmente naquelas baseadas em modelos de receita recorrente. Ao integrar finanças, governança e tecnologia da informação, o RA ultrapassa o papel meramente corretivo e se posiciona como instrumento de eficiência, sustentabilidade e crescimento contínuo, elevando o nível de maturidade financeira e o valor econômico das empresas no longo prazo

2.4. Sistemas integrados de gestão empresarial (ERP)

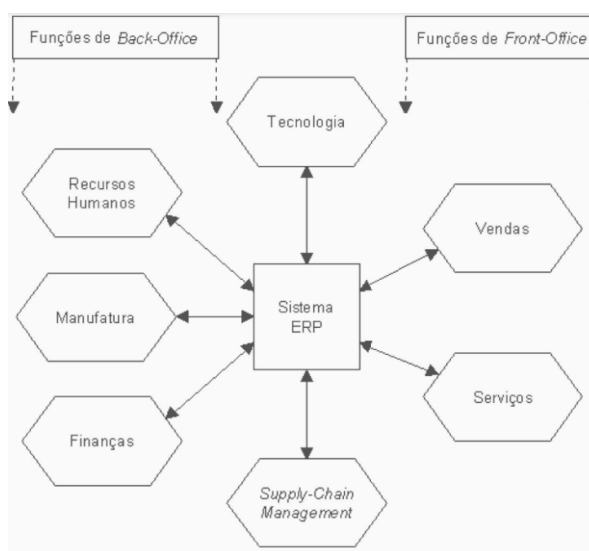
Os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (ERP - Enterprise Resource Planning) constituem a espinha dorsal das organizações modernas, atuando como plataformas que unificam os processos administrativos, operacionais e financeiros em uma única base de dados. Seu propósito central é integrar informações de diferentes áreas — como vendas, contabilidade, finanças, estoque, produção e recursos humanos — permitindo maior consistência e controle sobre as operações (Padilha; Marins, 2005).

O conceito de ERP evoluiu a partir dos sistemas MRP (*Material Requirements Planning*) desenvolvidos nas décadas de 1960 e 1970, utilizados inicialmente para o planejamento de materiais na manufatura. Na década de 1980, surge o MRP II, que incorporou módulos financeiros e logísticos, até que, nos anos 1990, o termo “ERP” passou a representar uma visão integrada e corporativa dos processos de negócio, impulsionada pelo avanço das tecnologias de informação (Corrêa; Gianesi; Caon, 2017). Essa evolução possibilitou às

empresas substituir estruturas fragmentadas por um fluxo único de dados, melhorando a acurácia das informações e a eficiência na tomada de decisão (Oliveira; Hatakeyama, 2012).

Após algumas evoluções, os sistemas ERP passaram a funcionar integrando vários processos e funções de negócios em uma única frente, conforme a figura 1 exemplifica, centralizando dados de diferentes departamentos, como finanças, recursos humanos, cadeia de suprimentos e gerenciamento de relacionamento com o cliente (Vendas, CRM), permitindo acesso aos dados em tempo real e consequentemente possibilitando uma melhor e mais ágil tomada de decisão. Como característica, os sistemas ERP utilizam um banco de dados comum (informações conglomeradas em um mesmo ambiente cloud), o que garante que todos os departamentos estejam trabalhando com as mesmas informações, reduzindo redundância de dados e erros.

Figura 1 - Funcionalidades do sistema ERP



Fonte: Daveport (1998)

2.5. O ERP como um serviço

Com a popularização da computação em nuvem, os sistemas ERP passaram a operar em um novo paradigma: o modelo SaaS (Software as a Service). Nesse modelo, o sistema não é instalado localmente, mas acessado remotamente via internet, mediante assinaturas recorrentes. Essa mudança transformou a relação entre fornecedor e cliente, substituindo o licenciamento perpétuo por uma receita mensal recorrente (MRR), tornando o modelo mais acessível, escalável e previsível (Da Silva Rodrigues; Morgan, 2022).

O ERP, dentro dessa nova estrutura SaaS, assume papel ainda mais estratégico. Ele não apenas centraliza informações operacionais, mas se torna o repositório oficial de dados

transacionais, integrando cadastros de clientes, produtos, preços, contratos e faturamento. Essa integração é fundamental para a governança financeira e a aplicação de práticas de Revenue Assurance, pois garante a rastreabilidade das receitas e reduz as possibilidades de inconsistências ou falhas nos processos de cobrança. Assim, o ERP atua como fonte única de verdade (*single source of truth*), condição essencial para manter a confiabilidade e a integridade das informações financeiras.

Além da integração operacional, os sistemas ERP modernos incluem recursos analíticos e automatizações que permitem monitorar indicadores de desempenho (KPIs), aplicar reajustes contratuais, validar políticas comerciais e realizar conciliações automáticas entre o que foi contratado, entregue e faturado. Segundo Oliveira e Hatakeyama (2012), essa capacidade de automatização e rastreabilidade contribui para reduzir erros manuais e melhorar a acurácia do controle financeiro, o que, em última instância, impacta positivamente a eficiência do negócio.

No contexto das empresas SaaS, o ERP é o ponto central para o controle do ciclo de vida do cliente (Customer Lifecycle) e para a gestão de contratos recorrentes. Por meio de integrações entre sistemas comerciais, jurídicos e financeiros, torna-se possível acompanhar alterações contratuais, renovações, reduções de módulos e cancelamentos, permitindo ao Revenue Assurance atuar de forma sistemática sobre eventuais desvios de receita. Em outras palavras, o ERP fornece a infraestrutura tecnológica necessária para operacionalizar o controle de perdas e otimizar a previsibilidade do faturamento.

Portanto, a convergência entre ERP e o modelo SaaS reflete a transformação digital das empresas contemporâneas, que passaram a depender cada vez mais de dados integrados e processos automatizados para sustentar sua rentabilidade. O ERP, nesse contexto, transcende sua função operacional e se consolida como uma plataforma estratégica de governança financeira, indispensável para a implementação de práticas de controle de receita, mitigação de perdas e suporte à tomada de decisão em ambientes de receita recorrente.

3. METODOLOGIA

De acordo com Gil (2008), a metodologia de um estudo deve explicitar o tipo de pesquisa, os métodos e os procedimentos adotados para que seja possível compreender de que forma os resultados foram alcançados. Nesse sentido, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza exploratória e abordagem quantitativa, voltada à análise das práticas de Revenue Assurance no contexto de uma empresa de tecnologia que adota o modelo

SaaS. O método técnico escolhido foi o estudo de caso, conforme defendido por Triviños (1987) e Lakatos e Marconi (2017), que o descrevem como o mais adequado para a investigação aprofundada de fenômenos contemporâneos em seu ambiente real. Essa escolha justifica-se pela necessidade de compreender as interações entre tecnologia, controle financeiro e processos de governança da receita em um cenário corporativo específico.

A pesquisa foi desenvolvida com base em dados reais provenientes do ambiente profissional do autor, cuja atuação está relacionada às áreas de *Revenue Assurance* e *Revenue Management*, envolvendo a gestão e análise de contratos de clientes, a criação de modelos de precificação e o monitoramento de indicadores de receita recorrente mensal (MRR). O estudo reflete a prática contínua de avaliação de contratos e solicitações de alteração — como reduções, suspensões e renegociações —, que são tratadas internamente como potenciais fontes de perda de receita e, portanto, demandam análise técnica e financeira antes de qualquer deliberação. Tal abordagem reforça, conforme Vergara (2016), o caráter aplicado da pesquisa, na qual o pesquisador se insere como observador participante, sistematizando práticas e transformando-as em conhecimento científico.

As informações utilizadas foram coletadas diretamente do sistema ERP da organização, por meio de consultas estruturadas em linguagem SQL e exportação de relatórios financeiros. Em seguida, os dados foram tratados e consolidados em planilhas analíticas desenvolvidas em Microsoft Excel, especialmente criadas para monitorar contratos ativos, reduções, suspensões e renegociações. Essa etapa permitiu a quantificação das perdas contratuais e a mensuração dos impactos das ações corretivas implantadas.

O ERP foi o núcleo tecnológico da pesquisa, atuando como repositório central das informações financeiras e contratuais. A utilização dessa base garante a rastreabilidade e a consistência dos dados, conforme salientam Oliveira e Hatakeyama (2012), ao descreverem os sistemas integrados de gestão como instrumentos de controle e governança empresarial. Assim, os dados extraídos do ERP serviram como insumo para comparativos entre períodos, permitindo observar a evolução dos indicadores de perda de receita e o efeito das medidas de *Revenue Assurance* implementadas.

Durante o estudo, cada solicitação contratual foi avaliada individualmente quanto à sua natureza (redução, suspensão ou cancelamento), ao impacto financeiro e às medidas de mitigação aplicadas — como reprecificação ou recomposição de valores. Essas análises foram registradas e consolidadas em séries temporais, permitindo verificar a redução percentual das perdas e a eficiência das renegociações.

Adicionalmente, o pesquisador participou de reuniões semanais de Comitê de Perdas, instância responsável por avaliar alterações contratuais e deliberar sobre ações de retenção de receita. Essa vivência prática permitiu compreender o processo decisório sob uma perspectiva multidisciplinar, unindo os aspectos financeiros, comerciais e estratégicos da organização.

Em síntese, a metodologia adotada segue a orientação de Gil (2008), ao alinhar fundamentação teórica e experiência prática. A combinação entre Revenue Assurance, ferramentas de análise (SQL, Excel e ERP) e observação direta do ambiente organizacional constitui um modelo de pesquisa que alia rigor científico à aplicabilidade corporativa. Essa estrutura metodológica permite mensurar de forma objetiva os impactos financeiros das ações de controle e fundamenta os resultados apresentados no capítulo seguinte.

4. DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA E RESULTADOS

Após elencar a base teórica e metodológica sobre o tema, este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos com a implantação das práticas de *Revenue Assurance*, comparando os dados de 2023 — período anterior à estruturação da área — com os de 2024 (de janeiro a novembro), já sob um modelo amadurecido de controle e governança. O objetivo central é avaliar o impacto da estruturação da área de *Revenue Assurance* na mitigação das perdas de receita recorrente (MRR), identificando o quanto a formalização dos processos reduziu a evasão financeira e aprimorou a previsibilidade contratual.

4.1 Estruturação do processo sistêmico e organizacional

Um dos marcos mais relevantes da implantação foi o desenvolvimento de um sistema de solicitações dentro do próprio ERP corporativo, utilizado comercialmente pela empresa. Esse sistema foi projetado para controlar e dar rastreabilidade a todo o fluxo de alterações contratuais, envolvendo múltiplas áreas e unidades de negócio — desde a unidade solicitante até o contas a receber, passando pelo comitê de perdas, qualidade de projetos e departamento jurídico, responsável pela elaboração dos aditivos contratuais.

Sistemicamente, o processo foi modelado como um *flow* interno, com o propósito de garantir clareza, padronização e rastreabilidade a cada solicitação. Esse fluxo permitiu mapear e controlar os três tipos de alteração contratual mais recorrentes, sendo eles:

- **Cancelamento:** encerramento definitivo do contrato e de todos os serviços ativos;
- **Suspensão:** interrupção temporária dos serviços e faturamento;

- **Redução de mensalidade:** retirada parcial de produtos, módulos ou usuários, com revisão proporcional da receita contratual.

A figura 2, exemplifica e detalha como a consolidação desse fluxo dentro do ERP representou um avanço significativo na maturidade operacional do processo, um vez que permitiu registrar, classificar e analisar cada solicitação de forma integrada. Todas as filiais e Business Partners (BPs) passaram a utilizar o mesmo procedimento sistêmico, eliminando divergências regionais e garantindo uniformidade nas decisões de perda e renegociação.

Nos casos em que a solicitação envolvia redução contratual, o processo passou a incluir obrigatoriamente uma etapa de reequilíbrio financeiro. Nela, o contrato é reprecificado com base nos valores vigentes do tarifário comercial, de modo que os itens remanescentes mantenham a proporcionalidade e a margem esperada. Essa readequação impede que o cliente reduza escopo e, simultaneamente, mantenha valores antigos, o que caracterizaria perda de rentabilidade para a empresa.

Figura 2 - Fluxograma simplificado do processo de perdas



Fonte: Elaborado pelo autor

Mediante a estruturação sistêmica das solicitações provenientes das diversas unidades de negócio —incluindo filiais e *Business Partners* (BPs ou parceiros de negócio) —, o processo de análise técnica passou a seguir um padrão definido, cuja abordagem varia conforme o tipo de solicitação registrada no ERP.

4.2. Modelo de Contenção de Reduções Contratuais

Nos casos de redução contratual, o cliente solicita a retirada de determinados produtos, módulos ou usuários. Após análise, o contrato é submetido a um modelo de reequilíbrio financeiro, no qual os itens remanescentes são reprecificados conforme o tarifário vigente e as políticas comerciais. Esse processo evita que reduções de escopo resultem em perda de rentabilidade, assegurando a proporcionalidade econômica e a manutenção da margem contratual. A Figura 3 apresenta um exemplo real de proposta de alteração contratual, gerada pela área de Revenue Assurance, que demonstra o modelo em questão.

Figura 3 - Modelo de alteração contratual com reequilíbrio financeiro

Sankhya
garantia de receita

Proposta de alteração em contrato

Parceiro Analisado: 514
Parceiro Matriz: 514
Contrato: 139
Nome: JUNCO INDUSTRIA E COMERCIO LTDA
cliente desde: 27/12/2000

Status: Ativo
Modalidade: Venda por módulo
Cloud: Não
Unidade: FILIAL TRIANGULO MINEIRO

Cenário atual, com valores corrigidos		Cenário proposto, com valores corrigidos		Alterações
QTD	Valor (R\$)	QTD	Valor (R\$)	
Usuário Full:	72 R\$ 26.892,00 (vlr por us: R\$ 373,50)	60 R\$ 22.410,00 (vlr por us: R\$ 373,50)	-12	
Usuários FIT:	5 R\$ 793,15 (vlr por us: R\$ 158,63)	5 R\$ 793,15 (vlr por us: R\$ 158,63)	0	
Usuários APP:	0 R\$ 0,00 (vlr por us: R\$ 0,00)	0 R\$ 0,00 (vlr por us: R\$ 0,00)	0	
Média Us. Seg/Misto:	0 R\$ 0,00 (vlr por us: R\$ 0,00)	0 R\$ 0,00 (vlr por us: R\$ 0,00)	0	
Usuário Total Cross:	44 R\$ 8.360,00 (vlr por us: R\$ 190,00)	0 R\$ 0,00 (vlr por us: R\$ 0,00)	0	
CNPJs:	29 R\$ 7.250,00 (vlr por us: R\$ 250,00)	14 R\$ 3.500,00 (vlr por us: R\$ 250,00)	-15	
Valor PACKs:	- R\$ 13.263,82	- R\$ 12.005,19	-R\$ 1.258,63	
Vidas folha (média):	444 R\$ 7.352,64 (vlr por us: R\$ 16,56)	444 R\$ 7.352,64 (vlr por us: R\$ 16,56)	0	
Analytics Dev:	0 R\$ 0,00	0 R\$ 0,00	0	
Analytics View:	0 R\$ 0,00	0 R\$ 0,00	0	
SK Despesas:	0 R\$ 0,00	0 R\$ 0,00	0	
SK Tax:	- R\$ 0,00	- R\$ 0,00	0	
Valor tab. atual SK:	R\$ 56.558,97	Valor tab. atual SK:	R\$ 38.708,34	
Valor tab. Atual SK Folha:	R\$ 7.352,64	Valor tab. Atual SK Folha:	R\$ 7.352,64	
Valor tab. atual Cloud:	R\$ 0,00	Valor tab. atual Cloud:	R\$ 0,00	
Valor tab. atual SK Analytics:	R\$ 0,00	Valor tab. atual SK Analytics:	R\$ 0,00	
Valor tab. Atual SK Tax:	R\$ 0,00	Valor tab. Atual SK Tax:	R\$ 0,00	
Valor tab. Atual SK Desp:	R\$ 0,00	Valor tab. Atual SK Desp:	R\$ 0,00	
Valor total tab. Atual:	R\$ 63.911,61	Valor total tab. Atual:	R\$ 46.060,98	
100% do valor total tab. Atual:	R\$ 63.911,61	90% do valor total tab. Atual:	R\$ 41.454,89	
Licença de Uso:	R\$ 212.353,96	Licença de Uso:	R\$ 212.353,96	
LU 10 anos (1/120):	R\$ 1.769,62	LU 10 anos (1/120):	R\$ 1.769,62	
Ultimo NPS:	10	Ultimo NPS:	10	
Nota Ultim. NPS:	10/08/2023	Nota Ultim. NPS:	10/08/2023	
MRR SK Ativo:	R\$ 40.288,78	MRR SK Ativo:	R\$ 40.288,78	
MRR Cloud:	R\$ 0,00	MRR Cloud:	R\$ 0,00	
MRR SK Folha:	R\$ 3.083,06	MRR SK Folha:	R\$ 3.083,06	
MRR SK Analytics:	R\$ 0,00	MRR SK Analytics:	R\$ 0,00	
MRR SK Tax:	R\$ 0,00	MRR SK Tax:	R\$ 0,00	
MRR SK Despesas:	R\$ 0,00	MRR SK Despesas:	R\$ 0,00	
MRR Carenacia/Bonif:	R\$ 0,00	MRR Carenacia/Bonif:	R\$ 0,00	
MRR Suspense:	R\$ 0,00	MRR Suspense:	R\$ 0,00	
MRR pago Total:	R\$ 43.371,84	MRR pago Total:	R\$ 43.371,84	
MRR devido total:	R\$ 43.371,84	MRR devido total:	R\$ 43.371,84	
MRR Total + 1/120 LU:	R\$ 42.058,40	MRR Total + 1/120 LU:	R\$ 42.058,40	
% OFF (frente ao Vlr Tab. Atual):	32%	% OFF (frente ao Vlr Tab. Atual):	10%	
Idade Contrato:	24,74	Idade Contrato:	24,74	
Desvio (B - A) ✖	-R\$ 20.539,77	Redução possível (B - A) ✔	R\$ 1.916,95	

Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 3 ilustra uma proposta real de alteração contratual gerada pelo sistema ERP corporativo, que compara dois cenários: o cenário atual, com valores corrigidos (coluna laranja à esquerda) e o cenário proposto, com valores ajustados após a aplicação das reduções e reequilíbrios contratuais (coluna verde à direita). Esse documento é produzido sempre que uma unidade de negócio — seja uma filial direta ou um Business Partner (BP) — submete uma solicitação de redução contratual, normalmente feita por seus Gerentes de Relacionamento (GRs) ou diretores de unidade.

O processo se inicia, portanto, **de forma reativa, após** o recebimento dessas solicitações. Cada pedido de cancelamento, suspensão ou redução é encaminhado ao *Revenue Assurance* para avaliação técnica e financeira, que tem como objetivo mitigar as perdas potenciais de receita e evitar que reduções se tornem vantajosas para o cliente. Essa etapa caracteriza o primeiro nível de maturidade do *Revenue Assurance*, conforme o modelo do TM Forum (2006) e Grosskopf (2003) — o RA Reativo —, no qual a área atua respondendo às ocorrências, corrigindo desvios e restabelecendo o equilíbrio financeiro dos contratos.

Na proposta exemplificada, a primeira coluna, denominada “*Cenário atual, com valores corrigidos*”, detalha todos os componentes que integram o contrato original, incluindo:

- **Usuários Full, Fit e App**, representando os diferentes perfis de licenciamento;
- **Usuários segmentados e mistos**, expressos como média de utilização em ambientes híbridos;
- **Usuário Total Cross**, indicador associado à integração de soluções logísticas, como o **WMS (Warehouse Management System)**;
- **CNPJs vinculados**, aplicáveis exclusivamente aos contratos de **venda por módulo**, nos quais o licenciamento é calculado por unidade jurídica ativa;
- **Packs**, conjuntos de produtos e serviços que compõem o contrato na modalidade de venda por módulo, não aplicáveis a contratos de venda por usuário;
- e **Vidas Folha**, relacionadas ao número de colaboradores processados nos módulos de gestão de folha de pagamento, cuja precificação segue o modelo de **bilhetagem por vida processada**.

Essa estrutura evidencia o valor total atual do contrato, com todos os seus componentes, além de indicar eventuais distorções de preço em relação ao tarifário comercial vigente. Tais distorções são resultantes de descontos concedidos durante negociações comerciais anteriores, upgrades sem reprecificação proporcional, alteração na precificação (por melhorias no produto)

sem um repasse claro, e até mesmo por reajustes de índices (IGPM, CCT) que não acompanharam a evolução do valor de mercado.

A segunda coluna, “*Cenário proposto, com valores corrigidos*”, reflete o resultado da aplicação do modelo de reequilíbrio contratual, no qual as reduções solicitadas são processadas e os valores remanescentes do contrato são atualizados conforme o tarifário vigente.

Os campos destacados em amarelo representam os itens efetivamente solicitados para redução, enquanto a coluna verde evidencia o novo valor final do contrato, já readequado ao valor presente de venda, ou seja, ao preço comercial praticado no mercado no momento da revisão. Esse critério tem como objetivo **neutralizar o efeito econômico negativo das reduções**, tornando-as financeiramente pouco atrativas para o cliente, e ao mesmo tempo preservando a integridade da margem de rentabilidade da companhia. Trata-se, portanto, de uma ação reativa estruturada, cujo propósito tornar a redução um processo pouco atraente, além de corrigir os desvios financeiros, restabelecendo a integridade da receita e a margem contratual.

Durante a reestruturação das análises, foi também criado um modelo mais preciso e visual para o cálculo de multa, aplicado principalmente a clientes em fase de implantação, quando o cancelamento antecipado representa risco financeiro significativo. Passou-se a adotar uma postura mais firme e transparente na cobrança dessas multas, reforçando o compromisso contratual e a sustentabilidade do negócio.

No caso das suspensões contratuais, foram definidos critérios específicos: o pedido só pode ser aceito após a tentativa formal de um plano de reversão pela unidade solicitante, devidamente documentado, e o prazo máximo de suspensão é de três meses, restrito a clientes em fase de implementação. Além disso, a suspensão só é autorizada se o cliente estiver adimplente em todos os compromissos financeiros, garantindo que o benefício seja concedido apenas em situações legítimas e sob o controle direto do Revenue Assurance.

4.3. Renegociações Contratuais e Atuação Ativa

Com a consolidação dos modelos de contenção e reequilíbrio contratual apresentados anteriormente, a atuação do *Revenue Assurance* evoluiu para uma fase mais ativa e preditiva, utilizando a mesma base analítica como fonte de dados para a reprecificação dos contratos a valor presente. Nessa nova etapa, a empresa passou a identificar e antecipar oportunidades de renegociação de contratos defasados, atuando antes que as perdas se materializassem.

Essa frente, conduzida em parceria com a squad comercial, fundamenta-se na análise contínua e inteligente da base de dados corporativa, a mesma que sustenta o modelo de redução. A base de dados utilizada reúne informações contratuais detalhadas, como valores de MRR, histórico de reajustes, indicadores de utilização e métricas de GAP entre o preço atualmente praticado e o tarifário vigente, permitindo priorizar contratos com maior potencial de recomposição financeira.

Os dados são extraídos do Banco SQL Oracle que alimenta todo o ERP e consolida o histórico financeiro e operacional dos clientes sob o modelo SaaS, exibindo o rol completo de produtos, usuários e funções adicionais ativas em cada contrato.

A integração entre o ERP e as planilhas analíticas permitiu a criação de painéis comparativos automatizados, que identificam de forma precisa quais contratos apresentam maior potencial de desequilíbrio. Entre as principais variáveis analisadas estão:

- **MRR Atual e MRR Ideal** (segundo tarifário vigente ou projetado para 2025);
- **Percentual de GAP** entre o valor contratado e o valor de referência;
- **Volume de usuários ativos**, módulos contratados e periodicidade de faturamento;
- **Histórico de descontos e reajustes aplicados**;
- E **Tempo de contrato**, que indica maturidade e risco de defasagem.

A partir dessas análises, são geradas listas priorizadas de clientes por faixa de MRR — registradas e acompanhadas em tempo real — para abordagem direta pelo time comercial. Os critérios de priorização são definidos com base na idade do contrato, tamanho do MRR, magnitude do GAP e até mesmo em indicadores complementares como NPS e *Health Score*, concentrando esforços nos contratos com maior impacto financeiro e menor risco de *churn*. Entre esses critérios, a maturidade contratual — definida como tempo superior a três anos de vigência — assume papel estratégico, pois indica maior dependência operacional do ERP e maior acoplamento aos processos internos do cliente, tornando as renegociações mais viáveis, transparentes e bem fundamentadas.

Essa estratégia, entretanto, não possui caráter coercitivo ou oportunista. Todas as abordagens são conduzidas com base em racional técnico e econômico claro, demonstrando ao cliente por que a reprecificação está sendo proposta e como foi calculada, reforçando que o objetivo do processo é restabelecer a equivalência contratual e assegurar a sustentabilidade do modelo de negócio, e não impor aumentos arbitrários. Na prática, a squad comercial — composta por Gerentes de Relacionamento (GRs) e diretores das unidades de negócio (filiais e BPs) — atua diretamente com os clientes, apresentando dados

de análise e propondo reequilíbrios graduais conforme o tarifário vigente. Essa abordagem representa o segundo nível de maturidade do Revenue Assurance, o RA Ativo, conforme descrito pelo TM Forum (2006) e pela PwC (2024): a etapa em que a organização atua preventivamente sobre as causas das perdas, e não apenas reage aos seus efeitos.

Os resultados financeiros dessa atuação confirmam a eficiência do modelo. Após a implementação das renegociações, observou-se um incremento direto de **R\$ 227.159,55** no MRR apenas no primeiro ciclo mensal após as correções. Quando projetado para os meses seguintes até a data de escrita desse artigo, esse valor corresponde a **R\$ 875.133,50** em recuperação acumulada de receita recorrente, representando recuperação efetiva de margem e revalorização da base contratual. Os upsides de MRR — ou seja, aumentos obtidos em contratos já vigentes — ocorreram em três frentes principais:

- (i) **Contratos de Folha de Pagamento**, nos quais a reavaliação das “vidas processadas” corrigiu defasagens de cobrança e trouxe os valores à realidade de uso;
- (ii) **Contratos de ERP (módulos principais)**, que foram reprecificados conforme o tarifário vigente e o novo modelo de precificação;
- (iii) **Contratos de origem conjunta (Folha + ERP)**, nos quais o reequilíbrio considerou tanto o consumo funcional quanto a sinergia entre módulos integrados, refletindo o valor real entregue ao cliente.

Além do impacto financeiro direto, o programa de renegociações consolidou um novo padrão de maturidade analítica e preditiva, sustentado por dados do ERP e pela integração com bases de avançadas de análise de Contratos. Esses resultados demonstram que o *Revenue Assurance* deixou de ser uma função meramente corretiva e passou a atuar como instrumento de geração e recuperação de receita, agregando previsibilidade e sustentação financeira ao modelo SaaS, restaurando margens, corrigindo assimetrias de precificação e ampliando a eficiência econômica de forma mensurável e contínua.

4.4. Análise comparativa das perdas percentuais (*churn*) – 2023 x 2024

A comparação entre os anos de 2023 e 2024 evidencia uma mudança estrutural significativa na forma como a organização passou a lidar com suas perdas contratuais e evasão de receita (*churn*). Durante o ano de 2023, não existiam práticas consolidadas de *Revenue Assurance* nem uma estrutura formal de governança voltada à contenção de perdas. As solicitações de redução, suspensão ou cancelamento de contratos eram tratadas de forma

descentralizada e reativa, conduzidas isoladamente pelas unidades de negócio ou pelos gerentes comerciais da matriz, com baixa padronização nas decisões, o que ocasionava reduções baseadas na força do argumento apresentado pelo cliente ou pelo gerente de relacionamento, além de um racional de perda (em R\$) pouco homogêneo em cada deliberação.

Embora o Comitê de Perdas tenha sido criado em outubro de 2023, sua atuação inicial ainda era pouco padronizada e marcada pela ausência de critérios técnicos consolidados, já que o mesmo possuía uma baixa série histórica de casos analisados e ainda não contava com a área formal de *Revenue Assurance*. Nesse período, praticamente todas as solicitações de redução ou cancelamento eram encaminhadas ao comitê, o que tornava as reuniões longas e com decisões muitas vezes inconclusivas.

A partir de 2024, com a implantação prática da área de *Revenue Assurance*, o comitê foi institucionalizado e ganhou caráter técnico e colegiado, passando a atuar com critérios claros de avaliação e precedentes decisórios composto por cerca de 12 parâmetros de análise. Essas diretrizes permitiram que apenas os casos mais sensíveis — de maior impacto financeiro ou complexidade operacional — fossem levados à deliberação conjunta. As reuniões semanais, agora com participação das diretorias Comercial, de Projetos, de Sucesso do Cliente, Jurídica (ocasionalmente) e financeira, com os C-levels ou gerentes adjuntos, trouxeram agilidade e consistência às decisões sensíveis.

Com o amadurecimento das práticas de *Revenue Assurance* e a institucionalização do Comitê de Perdas, tornou-se possível mensurar de forma objetiva o impacto financeiro das ações implementadas. Para isso, foram analisados os indicadores de MRR e o percentual de perdas contratuais, comparando-se os exercícios de 2023, quando a área ainda não estava estruturada, e 2024, já sob o novo modelo de governança e controle. Essa análise tem por finalidade avaliar a eficiência das medidas de contenção, reequilíbrio e renegociação contratual, verificando se o *Revenue Assurance* de fato resultou em redução do *churn* e fortalecimento da base de receita recorrente.

Além de quantificar o desempenho financeiro, a comparação também busca evidenciar o amadurecimento processual e sistêmico da organização, que passou a atuar de forma integrada entre as áreas comercial, financeira e de sucesso do cliente, mitigando perdas e ampliando previsibilidade. Os dados apresentados na tabela 1 foram extraídos diretamente do ERP corporativo, com consolidação mensal e cálculo proporcional das perdas sobre o MRR total de cada período, garantindo confiabilidade e permitindo uma visão comparativa clara da evolução entre os dois anos.

Tabela 1 - Comparativo percentual da representatividade das perdas sobre o MRR

Mês	% das perdas (sobre o MRR) em 2023	% das perdas (sobre o MRR) em 2024		Variação
Janeiro	1,54%	0,81%	●	-0,73%
Fevereiro	1,78%	0,83%	●	-0,95%
Março	1,38%	0,94%	●	-0,44%
Abril	0,74%	1,00%	●	0,26%
Mai	1,23%	1,06%	●	-0,16%
Junho	1,27%	0,83%	●	-0,44%
Julho	1,21%	1,17%	●	-0,04%
Agosto	1,27%	0,96%	●	-0,31%
Setembro	1,67%	1,21%	●	-0,46%
Outubro	0,92%	1,06%	●	0,14%
Novembro	1,23%	0,78%	●	-0,45%
Dezembro	1,25%	0,94%	●	-0,31%
Acumulado	1,29%	0,97%	●	-0,32%

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela evidencia, de forma direta, a redução percentual das perdas contratuais em relação ao MRR após a implantação das práticas de *Revenue Assurance*. Em 2023, o percentual médio de perdas mensais superava 1% em praticamente todos os meses, o que demonstra um cenário de maior volatilidade e menor controle sobre a receita recorrente. Já em 2024, observa-se um comportamento oposto: menos da metade dos meses ultrapassou o patamar de 1%, e os valores mantiveram-se mais estáveis e próximos da média geral de 0,97%, indicando maior previsibilidade e eficiência na retenção de receita.

A variação negativa apresentada na última coluna deve ser interpretada de forma positiva, pois representa uma redução efetiva da participação das perdas no MRR total. Ou seja, quanto mais negativa a variação, maior o ganho de eficiência financeira obtido com as medidas de contenção de *churn*.

Apenas os meses de abril e outubro de 2024 registraram pequenas elevações em relação a 2023 (0,26 p.p. e 0,14 p.p., respectivamente), porém ambos os meses apresentaram valores residuais e estatisticamente irrelevantes, especialmente considerando que, no ano anterior, esses períodos já haviam se destacado por índices excepcionalmente baixos.

O dado mais expressivo está no resultado acumulado: as perdas, que representavam 1,29% do MRR em 2023, passaram para 0,97% em 2024, o que equivale a uma redução de 0,32 pontos percentuais ou aproximadamente 32% de melhoria na eficiência de retenção. Ao mesmo tempo, o MRR médio mensal apresentou crescimento de cerca de 28% no período,

demonstrando que o avanço não se deve apenas à diluição das perdas, mas também ao fortalecimento estrutural da base de clientes e à ampliação da receita recorrente.

Esses resultados confirmam que a implantação do *Revenue Assurance* e do Comitê de Perdas proporcionou controle efetivo e sustentado sobre as reduções contratuais, transformando um cenário antes reativo e fragmentado em uma gestão integrada de riscos e performance de receita. Em termos estratégicos, isso representa um salto de maturidade: as perdas tornaram-se percentualmente menores mesmo diante de uma base de receita maior, refletindo ganho real de rentabilidade, previsibilidade e governança financeira.

5. CONCLUSÃO

A implantação estruturada da área de *Revenue Assurance* demonstrou-se fundamental para a evolução do controle financeiro e operacional em ambientes de receita recorrente. A pesquisa evidenciou que, antes da criação da área, o tratamento das perdas era reativo, descentralizado e sem padronização, o que resultava em índices de churn acima de 1% em praticamente todos os meses de 2023.

Com a institucionalização do Comitê de Perdas, a adoção de modelos de reequilíbrio contratual e a integração dos dados no ERP, a empresa passou a atuar de forma analítica e sistemática, consolidando um modelo de governança orientado por dados e decisões colegiadas. Os resultados confirmam que o *Revenue Assurance* não se restringe a corrigir desvios, mas representa um instrumento mensurável de geração de eficiência e valor, capaz de restaurar margens e promover a sustentabilidade financeira no longo prazo.

A redução de 0,32 pontos percentuais nas perdas percentuais do MRR, combinada ao crescimento de 28% da base de receita e à recuperação de R\$ 875 mil em upsides contratuais, comprova que o modelo implantado permitiu mitigar vazamentos de receita e maximizar resultados sem expansão de demanda. Além do ganho financeiro, observou-se um avanço organizacional significativo: a companhia evoluiu de uma postura corretiva para uma atuação ativa e preditiva, integrando finanças, comercial e sucesso do cliente sob uma mesma estrutura de governança.

O estudo reforça, portanto, que a maturidade do *Revenue Assurance* é diretamente proporcional ao nível de integração tecnológica e analítica da empresa, e que seu sucesso depende tanto de automação e dados confiáveis, quanto de uma cultura corporativa orientada à integridade da receita e *accountability*.

Como limitação, destaca-se que o estudo abrange um único caso corporativo, o que restringe a generalização dos resultados. Contudo, ele oferece subsídios práticos e teóricos para futuras pesquisas sobre *Revenue Assurance* em modelos de negócio SaaS, especialmente quanto à mensuração de impacto em indicadores de rentabilidade e *churn*.

Em síntese, o *Revenue Assurance* consolida-se como uma função estratégica de controladoria moderna, essencial para empresas que buscam crescimento sustentável, previsibilidade e equilíbrio contratual em mercados altamente competitivos e baseados em receita recorrente.

6. REFERENCIAS BIBLIGRÁFICAS

BAAMANN, Katharina. **Data Quality Aspects of Revenue Assurance**. In: *International Conference on Information Quality (ICIQ)*, 2007, p. 19–28.

COPELAND, T. E.; WESTON, J. F. **Financial Theory and Corporate Policy**. ed. Boston: Addison-Wesley, 1988.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; CAON, Mauro. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DA SILVA RODRIGUES, P.; MORGAN, L. **O papel da controladoria na maximização de lucros em uma grande empresa**. *Revista Formadores*, v. 15, n. 1, 2022. DOI: 10.25194/rf.v15i1.1536.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, E. Sergio R. C. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens**. *Anuário de Pesquisa FGV*, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/apgvpesquisa/article/download/72796/69984/150874>. Acesso em: 04 nov. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROSSKOPF, Arndt. **Revenue Assurance: Emphasis on Management of Revenue Leakage**. 1. ed. Aachen: Shaker Verlag, 2003.

LAAGE, D.; PERRIER, P.; MARCHAND, M. **Assessing the Impact of Revenue Management and Assurance Practices**. Montréal: École Polytechnique de Montréal, 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATTISON, Rob. **The Telco Revenue Assurance Handbook**. Oakwood Hills: Xit Press, 2005.

NATARAJAN, V. **Revenue Assurance in the Telecom Industry: Processes and Strategies**. Chennai: Wiley India, 2022.

OLIVEIRA, Lindomar Subtil de; HATAKEYAMA, Kazuo. **Um estudo sobre a implantação de sistemas ERP: pesquisa realizada em grandes empresas industriais**. *Revista Produção*. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/prod/2012nahead/aop_200711116.pdf. Acesso em: 13 out. 2024.

PADILHA, Thais Cássia Cabral; MARINS, Fernando Augusto Silva. **Sistemas ERP: características, custos e tendências**. *Revista Produção*. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/cV6H5xKGLrQqR9mjS8N4Kxn/?lang=pt>. Acesso em: 09 out. 2024.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC). **Revenue Assurance Report 2024: Managing Data Integrity and Financial Resilience**. São Paulo: PwC, 2024.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC). **Revenue Assurance: Manage risk in business.** Dubai: PwC Middle East, 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com/ml/en/services/assurance/manage-risk-in-business/revenue-assurance.html>. Acesso em: 11 nov. 2024.

REVENUE ASSURANCE GUIDEBOOK. **TM Forum GB941 v1.0.** Morristown, New Jersey: TeleManagement Forum, 2006.

SOARES, E. C.; PETRINI, M. C. **Maximização de lucros dos shareholders e responsabilidade social corporativa: entre a competitividade e a sustentabilidade.** *Revista de Gestão do Unilasalle*, v. 3, p. 189–208, 2014.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Saraiva, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 17. ed. São Paulo: Atlas, 2016.