

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Roger Nei Martins Junges Prunes

ANÁLISE DA ESTRUTURA E PROCESSOS DE GESTÃO DA REDE DE
TELEFONIA FIXA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:

Uma visão com foco na redução de custos

PORTO ALEGRE

2010

Roger Nei Martins Junges Prunes

ANÁLISE DA ESTRUTURA E PROCESSOS DE GESTÃO DA REDE DE
TELEFONIA FIXA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:

Uma visão com foco na redução de custos

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Vera Sueli Storck

Porto Alegre

2010

Roger Nei Martins Junges Prunes

ANÁLISE DA ESTRUTURA E PROCESSOS DE GESTÃO DA REDE DE
TELEFONIA FIXA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:

Uma visão com foco na redução de custos

**Material para consulta na homepage da Biblioteca da
Escola de Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, disponível em
<http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Normas para
Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.**

Conceito final:

Aprovado em ____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Orientador – Prof^a. Dr^a. Vera Sueli Storck – UFRGS

RESUMO

Uma análise da infraestrutura de telefonia fixa de uma instituição financeira e seus processos de gestão com o intuito de identificar oportunidades de reestruturação que proporcionem a redução dos custos operacionais e administrativos.

Palavras-chave: trabalho de conclusão, processos, gestão de custos, TELECOM, PDCA.

ABSTRACT

An analysis of the telephone infrastructure of a financial institution and its management processes with intention to identify reorganization opportunities that provide the reduction of the operational and administrative costs.

Keywords: Processes; PDCA, costs reduction;

SUMÁRIO

I.	INTRODUÇÃO	7
1.	PROBLEMA	8
2.1	OBJETIVOS	10
2.1	OBJETIVO GERAL.....	10
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3.	ORGANIZAÇÃO	11
4.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
4.1	O PROCESSO DE GESTÃO.....	12
4.1.1	Pessoal especializado	13
4.1.2	Processos estruturados.....	15
4.1	Ferramentas	16
5	METODOLOGIA DE ANÁLISE.....	17
5.1	SISTEMA DE GESTÃO.....	18
5.1.1	Acompanhamento do desempenho da organização	20
5.1.2	As metas como foco do método de gerenciamento.....	21
5.1.3	Característica estratégica da meta	22
5.1.4	Definição das metas	22
5.1.4.1	Identificação de lacunas	22
5.1.4.2	Priorização.....	23
5.1.4.3	Desdobramento a todos os níveis da organização.....	23
5.2	MÉTODO GERENCIAL	24
5.2.1	Identificação do alvo	25
5.2.2	Proposta de ações.....	26
5.2.3	Acompanhamento dos resultados.....	27
6.	CRONOGRAMA.....	29
7.	ANÁLISE DOS PROCESSOS E APLICAÇÃO DO MÉTODO.....	30
7.1	LEVANTAMENTO DA DESPESA CONTÁBIL.....	30
7.2	INFRAESTRUTURA DE TELEFONIA FIXA	31
7.3	IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS.....	31
7.3.1	Apuração do comportamento das despesas por centro de custo.....	32
7.3.1.1	Identificação das melhores práticas nos grupos de análise.....	36

7.3.2	Redução da infraestrutura de linhas fixas	37
7.4	VALIDAÇÃO DAS LACUNAS COM A ÁREA TÉCNICA E ADMINISTRAÇÃO.....	38
7.5	ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS.....	40
7.5.1	Desempenho da empresa quanto a meta proposta.....	40
7.5.2	Acompanhamento e análise dos Planos de ação.....	41
7.5.3	Identificação das melhores práticas	43
9	BIBLIOGRAFIA.....	46
	ANEXO A – MODELO DE PLANO DE AÇÃO	47

I. INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende, fazendo uso dos métodos e conhecimentos adquiridos durante o curso de administração, apresentar uma análise detalhada dos processos de gestão das despesas de telefonia fixa de uma instituição financeira, de forma a apresentar alternativas que contribuam para a redução dos custos de comunicação da instituição e, conseqüentemente, aumentar a sua rentabilidade.

O problema apresentado foi definido como foco de atenção para esta análise basicamente pela dificuldade de identificar os processos de gestão e de relacionamento com as operadoras de telefonia quando iniciado o estudo das despesas e seu processo de efetivação contábil. Não havia uma identificação possível, ou pelo menos uma fonte informacional formalizada das despesas que discriminasse o consumo e que fosse possível identificar individualmente, as diversas linhas telefônicas contratadas. Ademais, as dificuldades de obtenção dos dados junto às operadoras de telefonia devido aos inúmeros contratos, quantidade proporcional ao número de linhas, e às tarifas aplicadas que não foram foco de negociação anteriormente contribuíram para a necessidade de apresentar alternativas ao cenário encontrado.

Assim, sem desviar da necessidade primária de reduzir os custos de comunicação, este trabalho proporciona uma visão mais ampla da gestão de telefonia da organização em que une o controle centralizado dos custos decorrentes do consumo de suas agências e setores administrativos, o relacionamento com seus fornecedores de forma mais corporativa e a formulação de processos institucionalizados de gestão da rede de telefonia fixa.

1. PROBLEMA

Após a crise financeira de 2008/2009, o mercado bancário brasileiro iniciou o ano de 2010 com um crescimento do crédito de 15,7% (Banco Central do Brasil, BACEN, ata Comitê de Política Monetária, COPOM, nº 149) no acumulado de 12 meses (mar/2009 a mar/2010), correspondendo a 44,6% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, este crescimento juntamente com o aumento acelerado de todo o mercado econômico brasileiro confirma as expectativas de setores especializados do aumento da competitividade no setor bancário através da oferta de taxas de juros menores. Assim, a consequente diminuição do *spread* bancário acompanhada pela diminuição da rentabilidade demanda ações internas das instituições a fim de diminuir as despesas administrativas para manter os níveis de rentabilidade atuais.

Uma das ações que vem ao encontro desta necessidade é a estruturação e gestão dos gastos em comunicações da instituição, focando, principalmente, nas despesas de telefonia visto esta ser uma das principais ferramentas de relacionamento com o cliente. Assim, o desafio de gerir esta despesa está em aumentar o contato com o cliente para oferecer os produtos e serviços da instituição ao mesmo tempo em que se determinam alternativas de gestão que diminuam os custos de comunicação.

A Instituição foco deste estudo, neste cenário, tem hoje uma despesa anual, somente para os custos de comunicação em telefonia fixa na ordem de R\$ 13 milhões ao ano, em uma estrutura dimensionada para atender todas as suas agências, sendo que devido à grande rede de atendimento (430 agências) gera um custo fixo na ordem de 25% do montante, porém, o fator que mais contribui para a elevada despesa é a sua capacidade de negociação junto às operadoras, fornecedoras do serviço de telefonia, que é fragmentada pelas mais de 17.000 linhas telefônicas contratadas, isto é, o relacionamento institucional com seus fornecedores formou-se em cada contratação de linha telefônica para cada ponto de atendimento, gerando um contrato específico, o que dá um montante de mais de 7.000 contratos ativos. Este regime de gestão dificulta a negociação dos serviços de forma corporativa e em consequência a necessidade de continuidade do negócio impõe o superdimensionamento da rede para diminuir as possíveis falhas do sistema de

comunicação e o impacto do tempo de atendimento às solicitações de ajustes contratuais e de serviços que por ventura sejam necessárias.

Portanto, uma análise da estrutura da rede de telefonia, seus processos de gestão e relacionamento com as operadoras, de forma a apresentar soluções que objetivem a redução de custos e ao mesmo tempo proporcionem um gerenciamento mais eficiente, de acordo com as necessidades estruturais e de negócios do banco, além de um relacionamento com as operadoras de caráter mais corporativo em que este seja reconhecido como um único cliente torna-se necessária.

2.1 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral a redução dos custos de telefonia fixa em uma instituição financeira de grande atuação no sul do Brasil.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são:

Revisão do processo de gestão da despesa de telefonia fixa do banco, aplicando método de gestão por metas;

Análise da infraestrutura de telefonia fixa, revisando os processos de gestão;

3. ORGANIZAÇÃO

A instituição analisada foi fundada em 1928 e hoje é uma empresa S/A de economia mista e controle estatal que atua principalmente no mercado bancário do Rio Grande do Sul e com participação crescente no Estado vizinho de Santa Catarina.

Sua rede agências comporta hoje 430 pontos de atendimento, cobrindo 90% do território gaúcho e 95% da população, no mercado brasileiro a instituição é a 6ª maior em participação. Ainda em 2008 houve a abertura de capital do banco o que acelerou o seu crescimento, passando de R\$ 580 milhões de patrimônio líquido na época para R\$ 3,4 Bilhões em 2010, agregando acionistas de mais de 30 países.

Com a abertura de capital, as necessidades do banco junto aos seus acionistas, tanto ao que tange a governança corporativa quanto à demonstração de rentabilidade através do retorno sobre o capital determinaram uma atenção especial sobre suas despesas administrativas, o que resultou em estratégias e desenvolvimento de ações para diminuí-las.

Ainda em 2008 houve a criação de grupos de estudo e de centralização das informações de despesas administrativas para melhorar a eficiência da gestão destas e em março de 2009 uma consultoria foi contratada para a aplicação da metodologia de gestão matricial de despesas, adotada pelo banco.

Este cenário demonstra a preocupação estratégica da organização em alcançar a redução de suas despesas, de forma a mantê-la como um banco competitivo, sólido e preparado para cenários de menor rentabilidade das operações de crédito e alta concentração do mercado bancário em grandes instituições.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 O PROCESSO DE GESTÃO

Cavalcanti em sua obra, *Gestão de Custos em TELECOM*, indica que a definição de um ambiente em que seja considerado o relacionamento com os fornecedores, a adequação às normativas e contratos, atendimento às necessidades da instituição e clientes e gestão dos custos é a base do processo de gestão de uma infraestrutura de telecomunicações.

Segundo o autor “O Disciplinamento deste conjunto de aspectos está baseado em 3 componentes: Pessoal qualificado, processos estruturados e ferramentas”, Cavalcanti (2009, p 165), para ilustrar este indica o seguinte modelo:

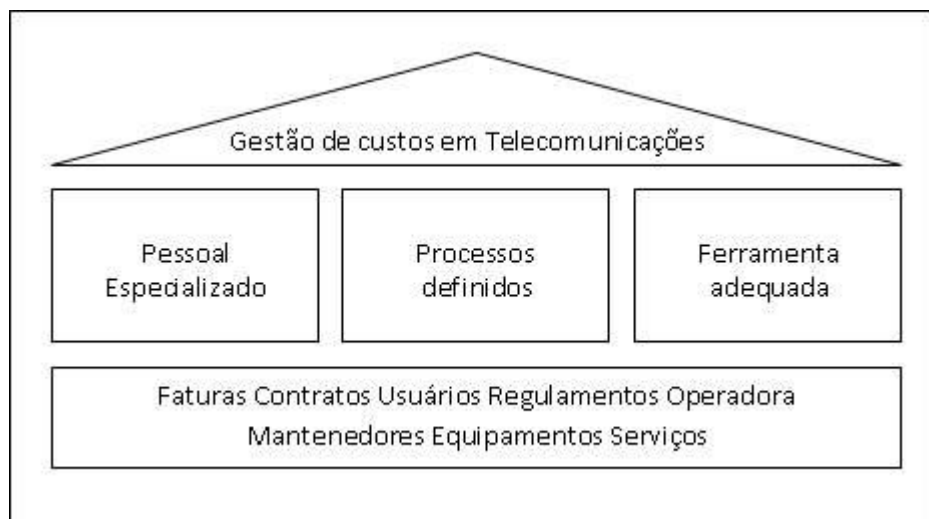


Figura 1 - Modelo teórico da gestão de custos em telecomunicações, Fonte: Cavalcanti (2009, p. 65)

Na organização em questão são identificados vários dos fatores que segundo o autor contribuem para o descontrole dos custos em telecomunicações. Cavalcanti, (2009, p 166) enumera os seguintes:

- Inexistência de uma estrutura formal com esta atribuição.
- Desconhecimento do assunto custos de telecomunicações pelo pessoal responsável.
- Níveis de treinamento e formação do pessoal envolvido
- Desconhecimento dos serviços de telecomunicações.
- Complexidade da infraestrutura.
- Complexidade dos equipamentos.

- Vulnerabilidade dos equipamentos e do ambiente físico de telecomunicações.

Apesar de haver uma estrutura formal com a atribuição de gerir a infraestrutura de telecomunicações identificaram-se fatores que contribuem para o descontrole dos custos relativos à sua gestão:

- a) complexidade da infraestrutura;
- b) falta de conhecimento da totalidade dos custos envolvidos no processo de gestão;
- c) falta de treinamento dos serviços de telecomunicações utilizados pela empresa;
- d) desta forma, a formulação de estratégias que revertam o quadro apresentado impactará diretamente nos custos pode ser considerada uma maneira eficiente de reduzir os custos.

4.1.1 Pessoal especializado

Segundo Cavalcanti, a formação é requisito importante porque possibilita que a organização defina tarefas a uma pessoa qualificada que possa executá-las de maneira eficiente, visto que, apesar da gestão de custos não ser crítica para uma organização, ainda segundo o autor, as falhas de operação na gestão das despesas impacta diretamente no resultado da empresa.

Quando comparamos a estrutura atual da organização foco deste estudo, identifica-se uma estrutura de gestão de telecomunicações equivalente à que Cavalcanti (2009 p. 169) define como a de uma grande empresa, porém com um maior número de funcionários. Este fato é decorrente basicamente da quantidade de pontos de atendimento e operadoras de telefonia fixa que prestam serviços à empresa. Atualmente, a estrutura de gestão de custos e infraestrutura é a seguinte:

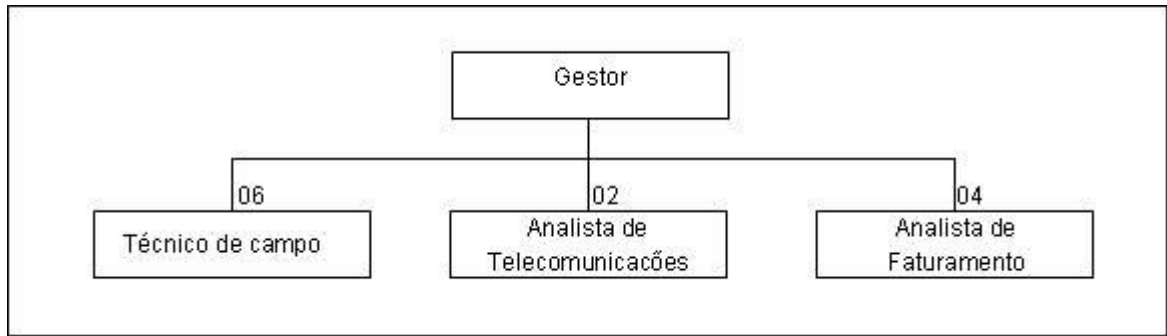


Figura 2 - Estrutura de gestão de telecomunicação da empresa analisada. Adaptado de Cavalcante (2009, p. 169)

Não muito diferente do que o autor exemplifica em sua obra como uma estrutura de gestão para uma empresa de grande porte.



Figura 3 - Estrutura de gestão de custos de uma empresa grande. Fonte: Cavalcanti (2009, p. 169).

Este exemplo citado pelo autor seria o suficiente para gerir 100 pontos de atendimento em 42 localidades. Quando analogamente relacionamos estes dados com os da empresa analisada, encontra-se uma estrutura aproximadamente 16 vezes maior, com 1601 pontos de atendimento em 432 localidades (cidades).

Entende-se então que o foco do projeto será na disseminação da metodologia a ser implementada de gestão dos custos para a equipe através da definição de projetos e metas de redução de despesas. Falconi (2009 p. 113) indica que são 6 os fatores básicos que são considerados importantes para a acumulação do conhecimento:

- a) **Tempo**, pois o conhecimento é acumulado por meio do ser humano e este tem uma certa velocidade de aprendizado característica de cada um(...);
- b) **Metas** bem distribuídas para todas as pessoas da empresa que sejam força motriz para a aquisição do conhecimento (...);
- c) **Cultura** de insatisfação e voltada para o desempenho e busca contínua de melhores resultados (...);
- d) (...) **Motivação** do pessoal (...);
- e) Sistema de **padronização** bem estabelecido (...);
- f) Baixo **turnover** de pessoal (...)" Falconi, (2009, p 113).

Desta forma, com a implementação de metas, processos de controle e de disseminação do conhecimento, a qualificação do pessoal poderá sofrer uma padronização a fim de gerar um processo mais eficiente de gestão dos custos.

4.1.2 Processos estruturados

Segundo Falconi (2004, p. 19), um processo é o conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos sendo seu controle a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa. Já Cavalcanti (2009) conclui que em sua maioria, o controle dos processos de custo de telefonia nas em presas é insipiente ou mesmo desenvolvido sob um conjunto de objetivos, sem uma definição clara, e com indicadores financeiros simplórios, quando existentes. Ainda segundo autor, os indicadores financeiros devem relacionar com os objetivos a serem alcançados com os esforços necessários para executá-los. Para tanto, o autor enumera alguns critérios a serem desenvolvidos pela gestão de custos em telefonia de uma empresa:

- 1) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
- 2) Esclarecer e traduzir a estratégia adotada
- 3) Comunicar a todos os envolvidos e associar objetivos e medidas estratégicas.
- 4) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. (Cavalcanti p. 174)

Há a identificação por Cavalcanti (2009, p. 175), de que geralmente existem cinco processos básicos na gestão dos custos em Telecomunicações que englobam “a aquisição, garantia de qualidade, análise e relatórios, liquidação e auditoria”, O autor indica que todos estes processos hoje podem ser identificados na empresa foco deste trabalho, porém não há uma gestão centralizada deste, o que é fator considerado importante por ele.

Os processos de aquisição e garantia de qualidade são geridos pela área de TELECOM enquanto que os processos de análise, relatórios, liquidação e auditoria não tem um gestor formal, tendo algumas de suas atribuições, como a análise do cumprimento dos contratos e liquidação de responsabilidade da Controladoria. Ao todo são identificadas 4 diferentes áreas responsáveis pelos processos de gestão

dos custos de telecomunicações, sem nenhum gestor formal do processos como um todo.



Figura 4 - Pessoas ou órgãos afetados pela gestão de custos em comunicações, Fonte: Cavalcanti (2009, p. 176)

Cavalcanti (2009, p. 176) indica que estes processos, independente das áreas e da quantidade de tarefas envolvidas, devem acompanhar os objetivos traçados pela área gestora de forma que os resultados esperados sejam alcançados. Como podem ser exemplificadas pelo autor na figura 4, a identificação dos processos e a gestão centralizada destes pela área de TELECOM, proporciona o entendimento e a ação mais eficiente da gestão dos custos envolvidos.

4.1 Ferramentas

A implementação de uma gestão de custos em telefonia segundo Cavalcanti (2009, p 177), contempla ainda a implementação de *software* para dar suporte ao processo de gestão. Na empresa analisa, o software utilizado limita-se a ser um banco de dados com o registro das linhas contratadas e características técnicas das mesmas, sem nenhuma vinculação com seus custos mensais.

5 METODOLOGIA DE ANÁLISE

Mais do que a identificação e resolução de um problema, este trabalho propõe um método de gestão da despesa de telefonia da instituição, considerando premissas amplamente difundidas de controle de qualidade, identificação e resolução de problemas, que primam por sua simplicidade.

Segundo Falconi (2009, p. 25) o método gerencial é único, tendo somente variáveis de denominação, e este é baseado em uma sistemática de resolução de problemas que é a alma do Sistema Toyota de Produção, conhecido como PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Ainda, segundo o referido autor, este método proporciona:

- (a) A participação de todas as pessoas da empresa em seu efetivo gerenciamento (melhoria e estabilização de resultados)
- (b) A uniformização da linguagem e a melhoria da comunicação.
- (c) O entendimento do papel de cada um no esforço organizacional.
- (d) O aprendizado contínuo.
- (e) A utilização das várias áreas da ciência para a obtenção de resultados.
- (f) A melhoria da absorção das melhores práticas empresarias. Falconi (2009, p 25)

De fato, vem ao encontro da necessidade de, após a padronização dos sistemas de controle e definição de todos os responsáveis, definir o processo de gestão desta despesa. O método proporciona a melhoria contínua dos processos com o objetivo de manter os resultados ao longo do período. Falconi (2009, p. 26) demonstra (figura 1) a aplicação do PDCA em seus dois estágios, a melhoria da organização e, depois de aplicado, a operacionalidade na empresa.

O autor, Falconi (2009, p. 25), indica que o método viabiliza um gerenciamento científico da organização levando à disseminação de conhecimento enquanto seus gestores buscam seus resultados, pois na aplicação do método as práticas geradas para viabilizar os resultados devem ser padronizadas a fim de estabilizar estes resultados em toda a empresa. Por isso na figura 2, o “P” de plano no PDCA é substituído por “S” de *standardize* que é definido pelo autor como estabilizar, ou padronizar, gerando uma segunda etapa no processo denominada SDCA.

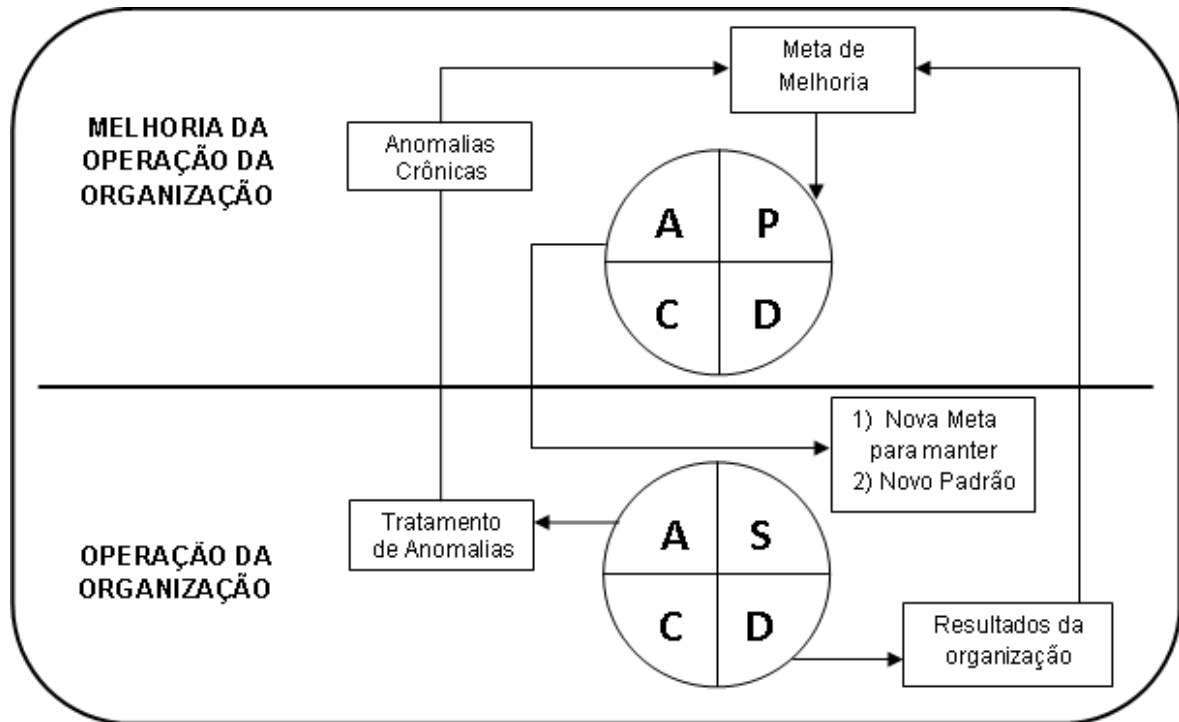


Figura 5 - Modelo do método PDCA utilizado para operar de forma consistente e melhorar a operação de uma organização. Fonte: Falconi (2009, p 26)

5.1 SISTEMA DE GESTÃO

Falconi (2009, p. 28) relata um sistema de gestão “é o conjunto de ações interligadas de tal maneira que os resultados da empresa sejam atingidos”, assim, a aplicação do método deve ser baseada em um sistema de gestão desenvolvido para proporcionar sua correta operação, é também característica de um sistema de gestão a capacidade de mapear as funções e responsabilidades de e em cada unidade no processo, facilitando a análise de melhorias e/ou correções, caso necessárias.

Este sistema deve facilitar o correto fluxo de informações na instituição, dando foco à determinação de ações estabelecidas pelo método PDCA de forma que a gestão do processo seja absorvida por todos os membros da organização e proporcione ações que reflitam em melhorias de longo, médio e curto prazo, a partir da definição de metas a serem alcançadas por todos os níveis funcionais.

A figura 2 demonstra a aplicação do método com vistas a melhorar o processo de operação da empresa e em conjunto à busca de melhorias de curto e longo prazo:

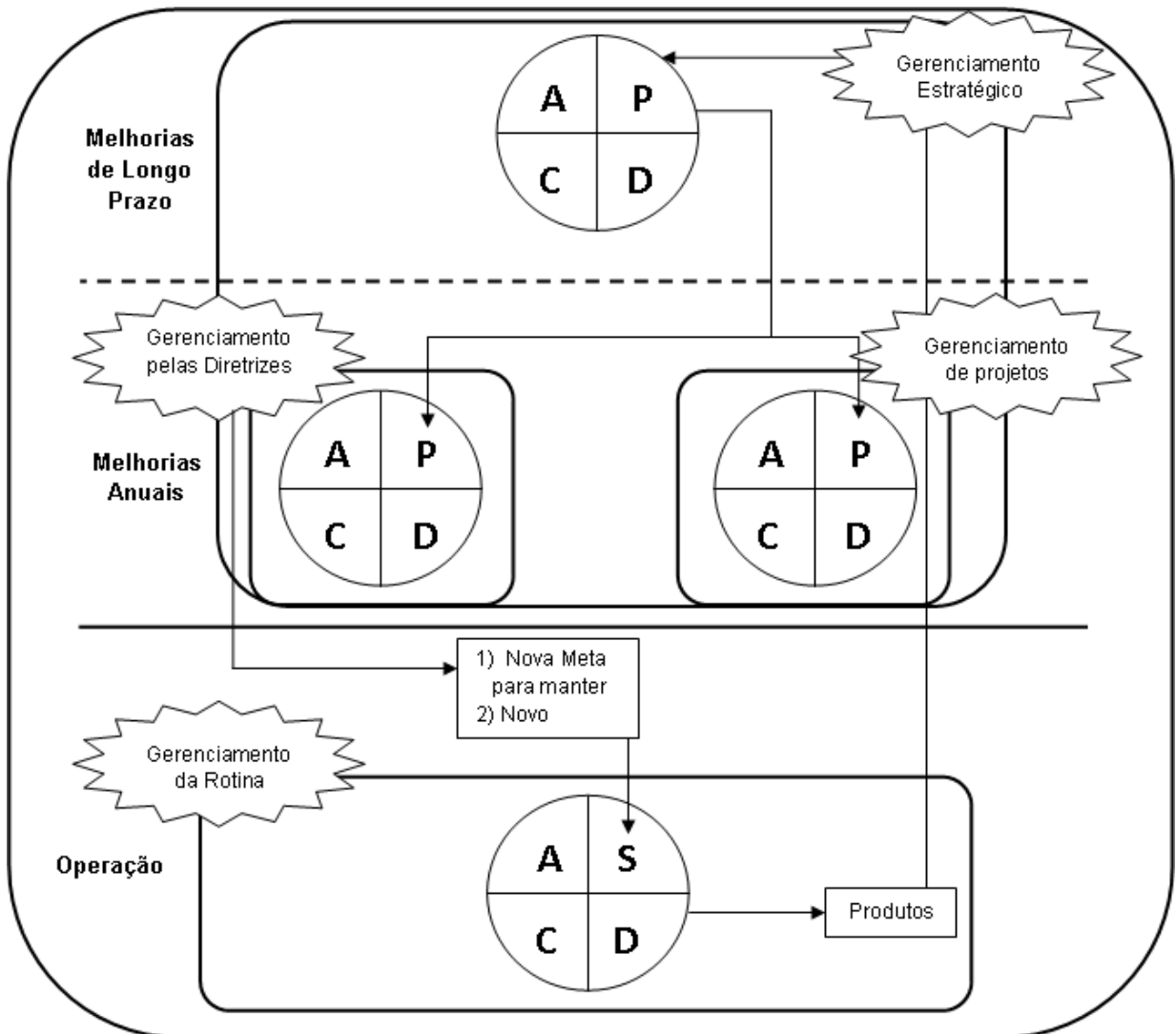


Figura 6 - Modelo do método PDCA utilizado para operar uma organização e para gerenciar as melhorias de operação. Fonte: Falconi (2009, p. 29)

Deve ser preocupação de a empresa manter o sistema em contínuo desenvolvimento, absorvendo recursos técnicos e práticas de gestão que impliquem na melhora do processo de gestão. Falconi (2009, p. 30) argumenta que independente da introdução de novos componentes no sistema o objetivo básico é que estes tenham sua função focada na produção dos resultados propostos pela organização, por isso, o desenvolvimento do sistema de forma contínua implica na busca de resultados cada vez mais desafiadores obrigando a adoção pela empresa de modelos de análise e de recursos técnicos cada vez mais sofisticados.

Assim, no planejamento do sistema de gestão é essencial que este seja, além de sua vinculação ao método, voltado ao nível de sofisticação observado na

empresa, pois o descasamento entre o conhecimento dos gestores e a complexidade do sistema pode resultar no fracasso de aplicação do método.

5.1.1 Acompanhamento do desempenho da organização

“O desempenho das organizações é melhorado a partir do foco em seus principais problemas, considerando três horizontes: Estratégico, Tático e operacional” Falconi (2009, p. 33), portanto, na resolução do problema proposto, a definição das ações a serem aplicadas deve ser vinculada a capacidade de cada horizonte.

Esses horizontes apoiam-se na “divisão da organização em três níveis de gerenciamento que são essencialmente diferentes e merecem atenção particular” (Rummler¹ apud Falconi, p. 33), estes níveis são segundo o autor,(Falconi, 2009, p. 33):

- a) Operação: Sequência de trabalho conduzida por homens e máquinas para agregar determinado valor específico, vinculados hoje às metas comerciais da instituição.
- b) Processo: Sequência de valores agregados que resulta no produto final, no caso o serviço bancário de atendimento ao cliente via comunicação telefônica.
- c) Organização: Estrutura de relacionamentos necessária para que a instituição possa cumprir as suas funções.

Em cada um destes níveis de gerenciamento, basicamente, pode-se encontrar três necessidades orientadas para o alcance dos resultados propostos:

- a) metas: Determinadas para cada nível da organização com o objetivo de traduzir as necessidades da organização;
- b) projeto: Definição de estruturas, processos e operações com os componentes necessários a permitir o alcance das metas;
- c) gerenciamento: Aplicação do método nos três níveis de gerenciamento a fim de garantir que as metas sejam atuais e que estejam sendo alcançadas.

¹ RUMMLER, Geary A. **Serious performance consulting**. According to Rummler. OR, USA: John Wiley & sons, 2007. p. 176

Assim, definido por Falconi (2009, p 35), “a conjugação de entendimento dos três níveis da organização e das três necessidades de desempenho gera as nove variáveis de desempenho”. Então, na definição do sistema de gerenciamento, este contemplará todas essas variáveis, tendo seus resultados medidos através de indicadores conforme a complexidade do nível de desempenho gerencial.

5.1.2 As metas como foco do método de gerenciamento

Sendo uma das três necessidades de desempenho, a meta é o foco do método de gerenciamento PDCA em todos os níveis, sua superação deve ser encarada como um problema pelos gestores e conseqüentemente sua resolução deve seguir, segundo o ponto de vista do pensamento sistêmico, a identificação dos pontos de “perda de função” (Falconi, 2009, p. 38) nos quais o sistema deixou de cumprir a função para o qual foi projetado, ou do ponto de vista gerencial, a resolução destes problemas, implica em encará-los como indicadores indesejados que devem ser alterados para o cenário desejado.

Assim o autor argumenta que “os problemas [metas] estão sempre nos fins e nunca nos meios, sempre nas funções dos sistemas, organização, processos e operações” Falconi (2009, p. 37), desta forma, ao definir e aplicar metas aos níveis de gerenciamento da empresa estas devem estar atreladas aos níveis de gerenciamento da seguinte forma:

Nível da organização: Nos indicadores das funções da empresa relativos à satisfação dos acionistas e em seu desdobramento na organização, no caso do problema identificado neste projeto, a redução das despesas de comunicação em 15%, por exemplo;

- a) nível do processo: Nas características dos serviços e seus processos;
- b) nível da operação: Nas características de valor agregado da operação.

Obviamente, ao aplicar o método, a sistematização processos de resolução de problemas é parte inerente ao projeto e a proposição de mecanismos para a correta definição das metas é essencial para o alcance dos objetivos propostos.

5.1.3 Característica estratégica da meta

Conceitualmente, estratégia é a, “arte de aplicar com eficácia os recursos de que dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos” (Houaiss; Villar, 2001, p. 1612), assim se como definição de Falconi a meta é um problema, infere-se que, um problema estratégico refere-se às metas de médio e longo prazo o que correlaciona as metas estratégicas aos indicadores finais da organização. Portanto, segundo Falconi (2009, p. 38):

O Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) é muito importante para garantir a todas as pessoas da organização as suas próprias metas, todas elas interligadas por meio de um relacionamento causa-efeito com as metas estratégicas da empresa e bem determinadas a partir de lacunas previamente identificadas.

A definição adequada das metas finais da organização implica em que todos os problemas serão estratégicos, estarão bem definidos e todos os colaboradores estarão comprometidos. Quando atingida, esta deve gerar em novos procedimentos padronizados para que o conhecimento adquirido no processo resolução do problema seja difundi aos demais níveis da organização, ocasionando como consequência a manutenção dos resultados ao longo do tempo.

5.1.4 Definição das metas

A definição das metas, segundo o método proposto, devem ter pelo menos 3 práticas básicas por parte dos níveis gerenciais da organização:

5.1.4.1 Identificação de lacunas

Entende-se como lacuna, quando aplicada a este projeto, a oportunidade financeira resultante de aplicação de metas e/ou projetos que modifiquem processos ou estruturas da organização referentes à gestão de TELECOMunicações.

A identificação de lacunas segundo Falconi (2009, p. 41) deve ser prática rotineira de todos os níveis gerenciais, do diretor aos supervisores e que, caso não seja o cenário encontrado na empresa, estes devem ser treinados para a identificação delas.

Sendo a diferença entre o valor ideal e o valor real apurado, a lacuna não é essencialmente a meta propriamente dita, mas sim o estado ideal no qual será estipulada a meta, assim, esta está inserida na lacuna e o objetivo de médio para longo prazo é absorver toda a lacuna através da definição de metas recorrentes.

5.1.4.2 Priorização

Segundo Falconi (2009, p. 41), cada nível gerencial, ou chefia, para ter uma capacidade adequada de gerenciamento de suas metas, deve ter entre 3 e 5 metas prioritárias, pois quantidades maiores a esta implicam em falta de foco e, possivelmente, na realização de nenhuma.

5.1.4.3 Desdobramento a todos os níveis da organização

Tendo como origem a meta estratégia, as meta devem ter seu desdobramento para todos os níveis gerenciais da organização. Conforme a figura 7 pode-se observar de maneira mais ilustrativa a maneira como a meta deve ser aplicada.

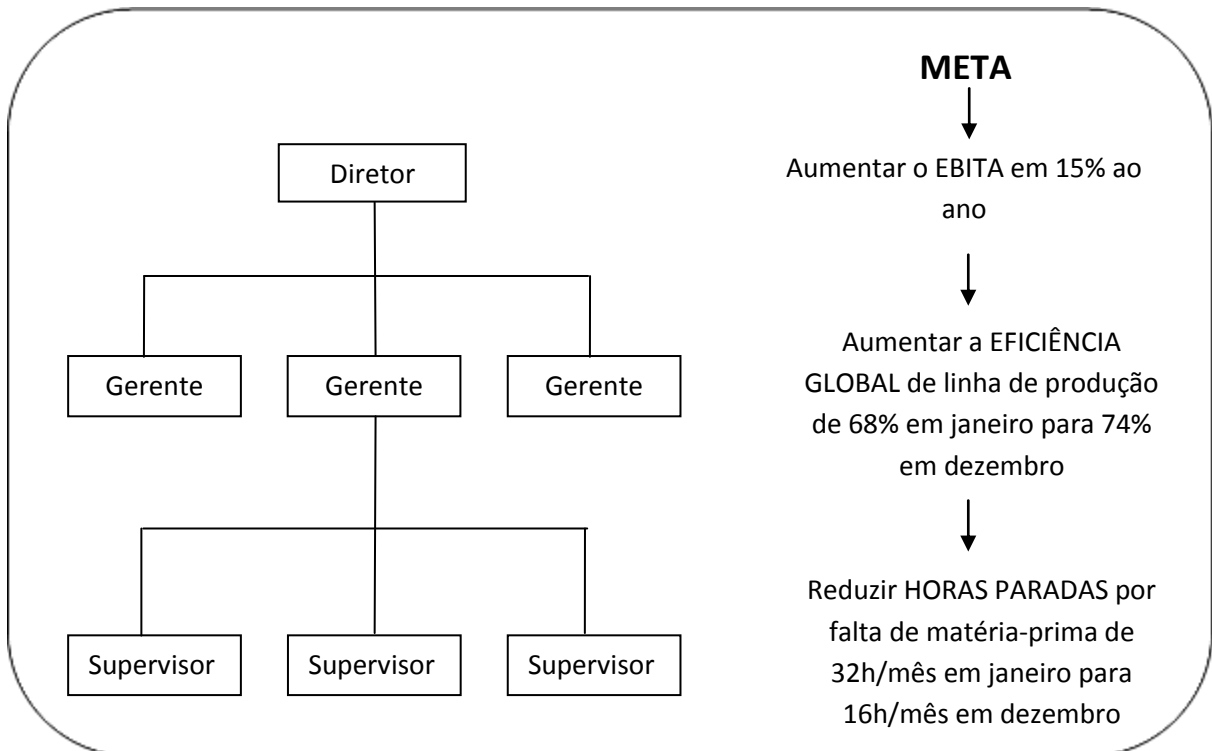


Figura 7 - Modelo estrutural que demonstra o desdobramento de uma meta. Fonte: Falconi (2009, p 42)

Respeitando estes procedimentos, Falconi (2009, p. 42) ainda enfatiza que as metas ao serem estabelecidas devem ainda observar as seguintes características:

- a) Serem desafiantes o suficiente para que os níveis gerenciais produzam novos conhecimentos;
- b) Não devem ser inalcançáveis a ponto de desanimar os gestores;
- c) Devem ser dimensionadas para serem atingidas e consideradas no sistema de avaliação de desempenho;
- d) Devem ter vinculação ao orçamento da organização.

Assim os resultados quando alcançados proporcionarão a satisfação de todos ante a organização, dos acionistas aos operadores e ainda haverá a real contribuição para o desenvolvimento gerencial e de conhecimento da empresa.

5.2 MÉTODO GERENCIAL

Analisar a despesa e determinar metas compatíveis para todos os níveis da organização é somente a primeira etapa, sem dúvida a mais crítica, porém, ao

seguir a metodologia PDCA, existem ainda 3 etapas que serão foco da metodologia gerencial apresentada, que viabilizarão a obtenção dos ganhos propostos e, principalmente, ajudarão a consolidar a cultura de obtenção e disseminação de conhecimento na resolução de problemas.

Falconi (2009, p. 49) analisa que com a divulgação das metas o essencial para o gerenciamento destas é a elaboração de um plano de ação em que seja descrito o problema, sejam identificadas suas causas e sejam propostas ações específicas para saná-las.

Na organização em questão, a proposta deste trabalho é analisar as oportunidades de redução das despesas com telefonia fixa, algo específico, mas ao identificá-las o método gerencial usado para chegar aos resultados a serem propostos demandará uma troca de conhecimento entre os colaboradores sobre como “atacar” as causas geradoras desta despesa ter os valores que apresenta hoje e como reduzi-los, mantendo a qualidade de atendimento ao cliente. O referido autor vê uma grande oportunidade para a organização de, em um primeiro instante, colher esse conhecimento que se encontra difuso e organizá-lo de forma a gerar resultados. Porém, com o passar do tempo, ainda segundo o autor, para manter o processo gerando resultados é necessário que se busque conhecimento fora da organização ou com uma prática de análise e síntese através de modelos de solução de problemas, ou como define o autor “Modelos de Alvos” Falconi (2009, p 129). Entretanto, esta proposta trata inicialmente da identificação de oportunidades de gestão da despesa e como a organização não tem um padrão definido de gestão deste insumo, o trabalho focará na busca do conhecimento interno da organização.

Assim, a análise da despesa com foco no desenvolvimento de ações para reduzi-la às metas que serão propostas passa por identificar a causa do problema, ou como define o autor, identificar o alvo, propor ações específicas, acompanhar a execução das ações e em caso de desvios dos resultados esperados, reavaliar o planejamento das ações propostas.

5.2.1 Identificação do alvo

Com o “problema” em mãos, será necessário ao gestor que consiga identificar o processo que gera a despesa de forma a localizar o alvo, ou a causa principal, que deve ser foco de sua atenção ao propor ações. Segundo Falconi (2009, p 51) “‘alvo’ é o sistema a que se refere o problema com suas estruturas, processos e funções”, e sua identificação nem sempre é tão simples. No estudo em questão a despesa de telefonia é parte de vários processos dentro da organização e, conseqüentemente, a definição das metas é o que proporcionará a identificação do alvo para cada gestor, pois este é consciente do processo específico de sua unidade ou agência.

5.2.2 Proposta de ações

A proposta de ações, após a identificação do alvo, é fruto de um processo de planejamento, em que a análise da despesa de telefonia, sua origem, quem são os seus geradores e como é o comportamento desta na unidade ou agência proporciona ao gestor a capacidade de organizar seus esforços e de conseguir acompanhar os resultados.

Para tanto, Falconi (2009, p54) entende que esse processo de planejamento é único e que os princípios que devem ser seguidos pelo gestor são basicamente os seguintes:

O planejamento deve ser sempre feito dos fins para os meios, neste caso o fim é a meta definida para a unidade ou agência de redução das despesas com telefonia fixa.

Priorizar os esforços definindo as ações mais importantes que possam gerar resultados mais expressivos.

Caso existam vários fatores que atuam no resultado, o gestor deve considerar o princípio de que 20% destes fatores podem ser responsáveis por 80% do resultado (princípio de Pareto) de forma a sistematizar a identificação das ações prioritárias.

Ao executar o planejamento, considerar que esta etapa é de interação entre o analista (Gestor) e as pessoas que detêm o conhecimento técnico e que esta interação é necessária para a busca do conhecimento necessário para a solução do problema.

Processo de comunicação entre analistas (gestores) e equipe técnica deve ser formal para que o conhecimento gerado possa ser organizado e difundido a toda a organização.

Após a identificação do alvo e a determinação das ações, o gestor deve elaborar o plano de ação a ser divulgado ao controle do projeto que fará em conjunto o acompanhamento dos resultados. Caso estes resultados não sejam alcançados é necessária uma análise dos desvios e a proposta de ações corretivas seguindo os princípios já definidos.

5.2.3 Acompanhamento dos resultados

O acompanhamento dos resultados é a etapa de controle do projeto e tem como maior característica a formalização da comunicação entre os gestores, equipe técnica e o controle do projeto, responsável por centralizar os resultados da organização e que é de responsabilidade da alta administração.

Como já demonstrado na figura 6, existe um desdobramento das metas conforme os níveis gerenciais da empresa em que os resultados dos níveis inferiores contribuem para o resultado dos níveis superiores, assim o conjunto dos planos de ação devem ser organizados de forma que o fluxo de informações seja sistematizado, gerando a padronização do conhecimento das boas práticas entre os gestores e caso o resultado não seja alcançado, a identificação das causas e a proposta de novas ações.

Assim, de forma a padronizar os planos de ação a serem usados, este estudo seguirá o que comumente é aplicado na gestão de qualidade como a ferramenta “4Q 1 POC” ou em seu original na língua inglesa “5W 2H”, definindo a elaboração de uma tabela na qual as questões chave desta ferramenta possam ser respondidas, como fonte, este estudo se baseou no caderno de compromissos com a excelência da FNQ, a saber:

- a) “Que fazer?” (*what?*) – Ações propostas para a redução da despesa;
- b) “Quem vai fazer?” (*Who?*) – O responsável em executar a ação;
- c) “Quando será feito?” (*When?*) – Prazo para a conclusão das ações;

- d) “Quanto Vai Custar?” (*How much?*) – Custo dos recursos necessários para a execução da(s) ação(ões);
- e) “Por que será feito?” (*Why?*) – Explicação para o entendimento do porque e como fazer;
- f) “Onde vai fazer?” (*Where?*) – O local onde será implementada a ação;
- g) “Como será feita?” (*How?*) – O método aplicado para a execução da ação.

Assim, com o foco nos objetivos propostos neste projeto, foi elaborado um modelo de planilha que será usado na formalização do plano de ação pelos gestores que pode ser consultado no anexo A deste trabalho.

7. ANÁLISE DOS PROCESSOS E APLICAÇÃO DO MÉTODO

7.1 LEVANTAMENTO DA DESPESA CONTÁBIL

Para consultar o histórico da despesa em telefonia fixa da empresa nos anos de 2009 e 2010, buscou-se junto à instituição a o valor contábil debitado em novembro de 2010 relativas às faturas com período de apuração entre 01/10/2010 e 31/10/2010, por centro de custo, pois não havia um banco de dados que pudesse levantar este tipo de despesa separada por linha telefônica, como primeiramente solicitada.

Desta forma levantou-se o gasto mensal dentre os 464 centros de custo cadastrados, separados entre as agências e as unidades (departamentos) da direção geral. Estes valores demonstraram o seguinte comportamento da despesa:

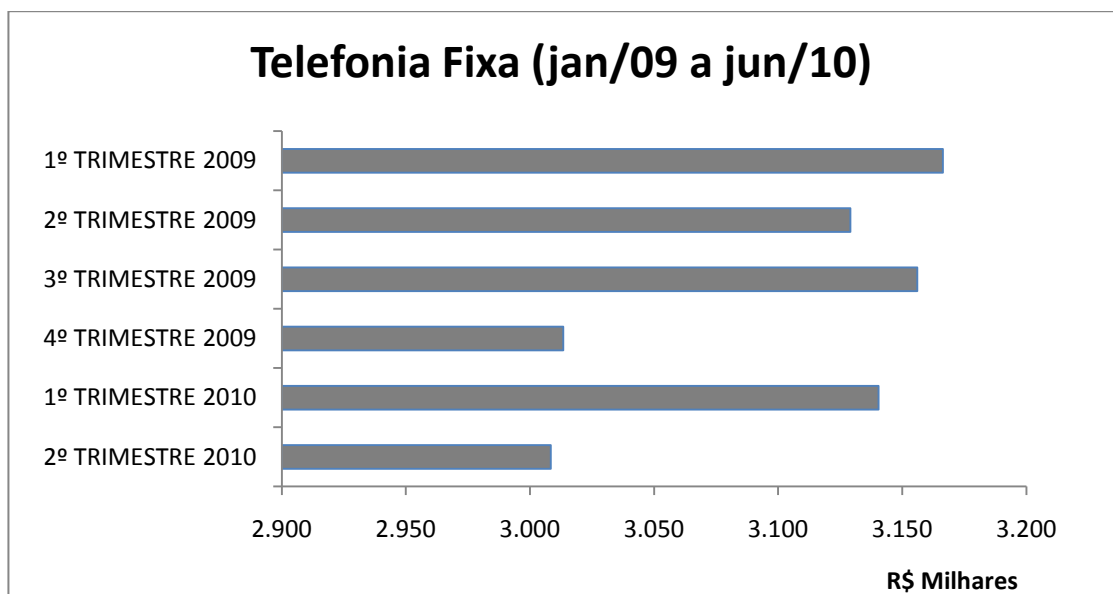


Figura 8 – Comportamento da despesa de telefonia fixa entre jan/09 e jun/10. Fonte: Sistema contábil empresa.

Constatou-se que, ao longo dos 18 meses analisados, houve uma redução da despesa média mensal de 0,92% na comparação entre 2009 e o primeiro semestre de 2010. Esta redução deveu-se basicamente por a proposta de redução das despesas aplicada pela administração da empresa, através da implementação de metas de redução a partir de agosto de 2009, mas que não teve grande impacto

financeiro à época, demonstrando ser incipiente. Esta proposta consistiu-se em um corte linear das despesas, por centro de custo na ordem de 10% da média histórica, mas que após análise da administração entendeu-se que não havia aderência à realidade das agências.

7.2 INFRAESTRUTURA DE TELEFONIA FIXA

O serviço de telefonia objeto deste estudo é regulamentado pela ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações – e que as normas descritas para o funcionamento do STFC (Serviço de Telefonia Fixa Comutado) descrevem duas categorias de linhas telefônicas disponíveis: 1) Linhas telefônicas analógicas e 2) Linhas telefônicas digitais.

Estas categorias diferem-se, no que se refere à gestão de custos, basicamente ao tipo de central telefônica e às tarifas praticadas pelas operadoras na prestação dos serviços. Porém, para a definição do dimensionamento das linhas do banco, entende-se que cada número telefônico disponível será tratado como uma linha telefônica independente, visto ser um canal de comunicação que tem custos fixos de assinatura.

Portanto, considera-se que a infraestrutura de telefonia fixa na empresa seja composta de um total de 17.609 linhas contratadas, sendo 14.142 provenientes de entroncamentos digitais e 3.467 linhas individuais analógicas. Esta estrutura hoje está dimensionada para 11.652 colaboradores, dando uma razão de 1,5 linhas/colaborador.

7.3 IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS

Após a coleta das informações contábeis e de infraestrutura, iniciou-se o processo de identificação das lacunas. Abordou-se duas dimensões da despesa, uma seria a despesa contábil por centro de custo, na qual podem ser propostas metas de redução que seriam gerenciadas pelos gestores de cada centro. Já a outra

dimensão seria a revisão da infraestrutura de telefonia fixa na qual podem existir possibilidades de readequação que reduzem o custo fixo da despesa.

7.3.1 Apuração do comportamento das despesas por centro de custo

A despesa foi separada por centro de custo e estes agrupados inicialmente em estrutura administrativa (unidades da direção geral) e estrutura de produção (rede de agências). Esta divisão foi feita por entender-se que o tráfego das linhas é diferenciado em cada estrutura e a comparação das melhores práticas deve ser coerente com os processos geradores da despesa.

Para priorizar o processo de gestão nesta etapa, a despesa contábil foi analisada utilizando o princípio de Pareto. Assim foi determinado que o escopo da análise seria limitado a 88% da despesa de telefonia fixa relativos somente as linhas telefônicas usadas analógicas e digitais. Os outros 12% são referentes às linhas 0800 e de contingência do banco e devem ser analisadas em uma segunda etapa.

O ideal para conseguir comparar as despesas nos centros de custo, seria uma abertura do tráfego de telefone por agência, entretanto esta informação, por não haver nenhum sistema de controle que trabalhasse com ela, não pode ser colhida. Desta forma, a fim de comparar as agências, foi feita uma correlação entre a quantidade de clientes e o montante gasto em telefonia fixa. Esta análise proporcionou o seguinte gráfico:

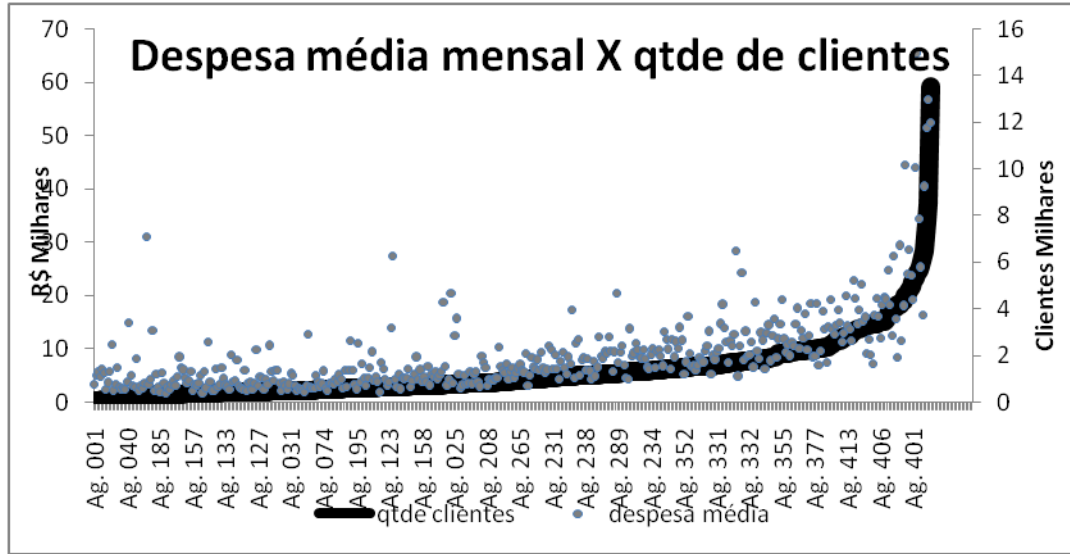


Figura 9 – Gráfico indicativo da correlação da despesa X clientes por agência.

O resultado do cálculo foi o valor de correlação positiva de 0,8 que é próximo ao que é denominada correlação perfeita por Gitman (2000, p 277), de fato, o gráfico indica que existe um comportamento similar entre as duas variáveis.

Este comportamento segundo indica forte vínculo entre a quantidade de clientes de uma agência e sua despesa com telefonia fixa. Assim, em uma primeira análise, podemos concluir que o uso do telefone pelas agências é feito preferencialmente para o contato com os seus clientes.

Desta forma foi calculado um índice a fim de comparar as agências baseado na razão entre a média mensal da despesa de telefonia fixa e a quantidade média de clientes, porém quando comparadas percebeu-se que existia uma variação muito grande entre as agências.

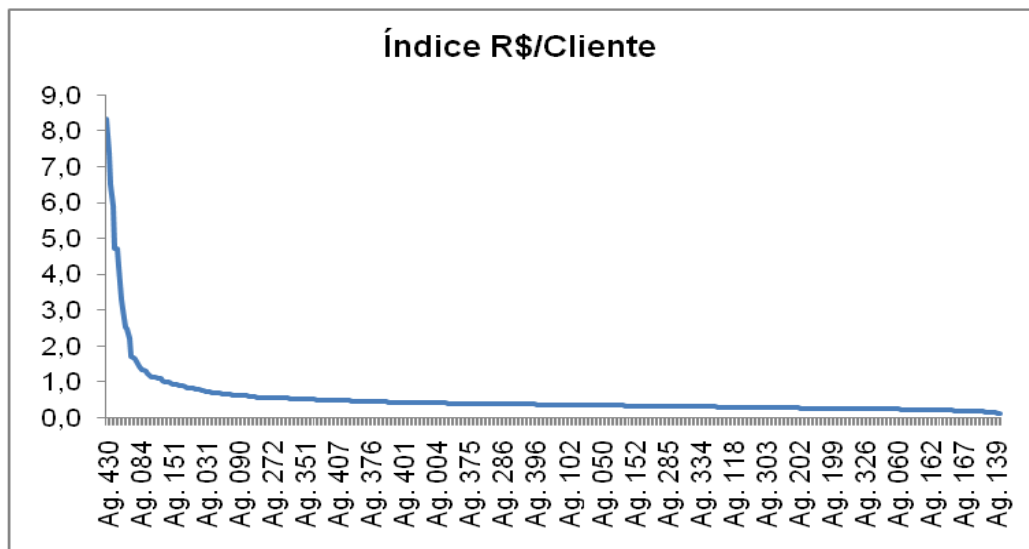


Figura 10 – Comportamento do índice R\$/Cliente por agência

A diferença entre o máximo e o mínimo da amostra encontrada foi de R\$ 8,23. Considerando que a média da amostra é de R\$ 0,52, com desvio-padrão de R\$ 0,7975, o ponto máximo representa o equivalente a 9,79 desvios da média, o que forçou uma análise mais aprofundada dos fatores que determinaram este comportamento.

Em consequência desta necessidade, constatou-se que as agências fora do Estado do Rio Grande do Sul tinham uma despesa diferente das agências dentro do Estado. Entendeu-se que este fenômeno era similar ao desempenho comercial da instituição que por fatores de concorrência com outras instituições, pelas suas agências serem, em sua maioria, agências novas e pelo mercado de clientes não ser consolidado quando comparado ao mercado do RS, segundo a área mercadológica da instituição.

Também foram encontrados como fatores de desvio, as agências que foram abertas a menos de 18 meses do início do período amostral e algumas agências que tem em sua estrutura de atendimento áreas administrativas de superintendências regionais e representantes de unidades da direção geral, 15 ao todo, e que em virtude desta característica apresentam um índice muito acima das demais.

Portanto, para proporcionarmos uma comparação entre as agências, de forma que estes desvios sejam considerados, foram determinados os seguintes fatores de agrupamento:

Fator de agrupamento		Características
a)	Localização	Dentro ou fora do Estado do RS
b)	Estrutura administrativa	Agências com e sem estrutura auxiliar
c)	Quantidade de clientes	Faixa de clientes considerando a distribuição normal da amostragem
d)	Data de abertura	Agências com mais e menos de 18 meses

Tabela 1 - Fatores determinantes do agrupamento das agências

Estes fatores determinaram a criação de 15 grupos:

Grupos
Outros estados - 1 a 1250
Outros estados - 1 a 1250 - Nova
Outros estados - 1251 a 3750
Outros estados - 3751 a 6250
Outros estados (SUREG/Adm.) - 1 a 1250
Outros estados (SUREG/Adm.) - 1251 a 3750
RS - 1 a 1250
RS - 1251 a 3750
RS - 1251 a 3750 - Nova
RS - 3751 a 6250
RS - 6251 a 8750
RS - 8751 a 11250
RS - Mais de 11250
RS (SUREG/Adm.) - 6251 a 8750
RS (SUREG/Adm.) - Mais de 11250

Tabela 2 - Lista de grupos da rede de agências

A organização destes grupos proporcionou uma comparação entre as agências, apurando as melhores práticas de cada grupo para a elaboração do cálculo das lacunas. Analogamente ao processo de apuração dos grupos das agências, para as unidades da direção geral da empresa, os grupos foram definidos através de negociação direta com as unidades, pois devido aos processos envolvidos, e a falta de um fator de correlação tão coeso quanto a quantidade de clientes foi para a rede de agências, não foi possível fazer o mesmo procedimento.

Então, para as 29 unidades da direção geral, foram criados 4 grupos considerando a necessidade de uso do telefone de cada uma delas. Os critérios de agrupamento foram os seguintes:

- a) Contato direto com o cliente;
- b) Contato frequente com fornecedores locais;
- c) Contato frequente com fornecedores de outros estados e/ou países;
- d) Unidades alocadas no centro de custo da Diretoria.

Para a comparação entre as unidades de cada grupo, foi usado como índice de comparação a quantidade de colaboradores, considerando estes os funcionários e estagiários, sendo que a amostra de terceirizados com acesso aos telefones na

amostragem foi considerada desprezível. Neste caso a quantidade de colaboradores demonstrou o fator que mais contribui na despesa de telefonia dentro dos grupos visto não haver controle formal da despesa nas unidades.

7.3.1.1 Identificação das melhores práticas nos grupos de análise

Em cada categoria (Rede de agências e Direção Geral) e dentro de seus respectivos grupos, foram determinadas as melhores práticas, que no caso desta análise são os centros de custo com o menor índice R\$/clientes (no caso das agências) ou R\$/Colaborador (no caso das unidades da direção geral).

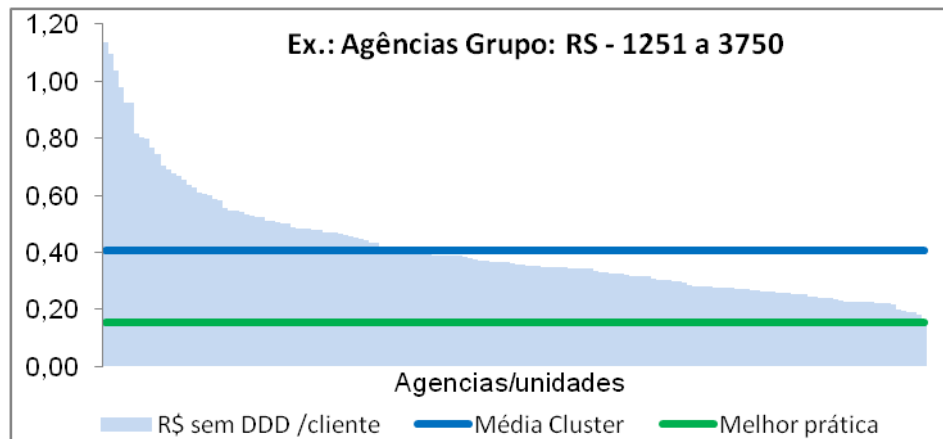


Figura 11 - Exemplo de comparação pela melhor prática

Para a definição da lacuna, calculou-se a diferença do valor gasto pela agência/unidade com relação ao valor da melhor prática da seguinte forma:

$$VR = (\text{Índice Ag ou Unid.}) - (\text{Índice referência}) \times FR$$

Equação 1 - Valor unitário de referência

Onde: VR é o valor referencial da agência ou unidade; FR é o fator de referência da agência ou unidade que pode ser a quantidade de cliente ou colaboradores no mês de junho 2010.

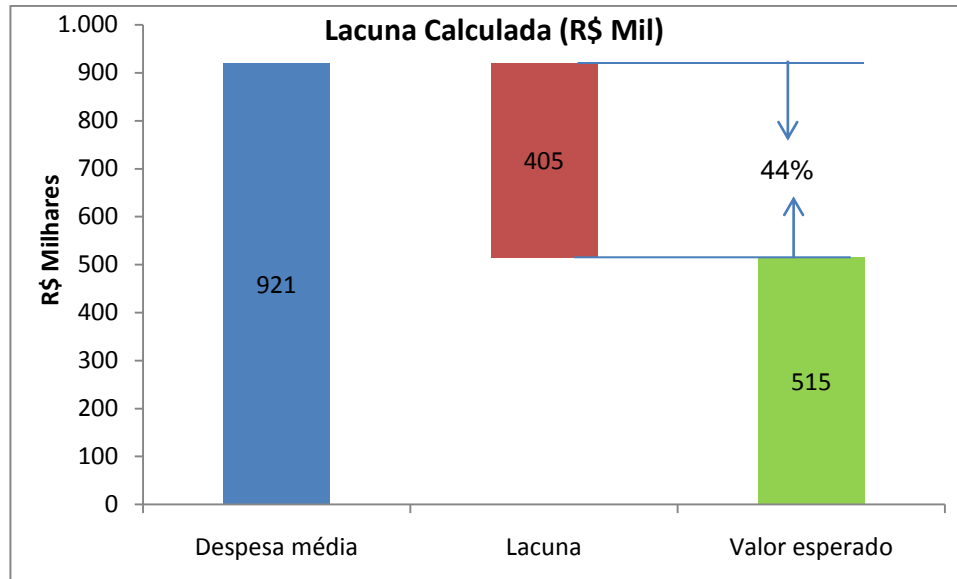


Figura 12 - Impacto da lacuna na despesa mensal de telefonia fixa

Com o somatório do valor de referência de todas as agências e unidades, chega-se ao valor total esperado. A lacuna é a diferença entre a despesa média mensal total e o valor esperado. Neste estudo apuramos que a despesa média mensal da empresa com telefonia fixa foi de R\$ 1.035.232,00. Como o escopo da análise foi priorizado em 88,9% do valor total, temos uma despesa analisada de R\$ 920.609,00 mensais, enquanto que o valor esperado total calculado foi de R\$ 515.323,00 representando assim uma lacuna total de R\$ 405.283,00 ou 44% da despesa.

7.3.2 Redução da infraestrutura de linhas fixas

Considerando a infraestrutura de linhas contratadas e sua relação com a quantidade de colaboradores da empresa, foi feita uma análise da necessidade de manutenção das linhas conforme o cenário apresentado.

Inicialmente foi solicitada a informação do tráfego de telefonia das linhas da rede, porém esta informação não pôde ser colhida no período de análise do trabalho, pois como não há o uso desta informação pela empresa e, segundo as operadoras de telefonia que são fornecedoras do serviço contratado, sua solicitação de ser formalizada para cada linha contratada com prazo de entrega de 60 dias. Portanto, entendeu-se que apesar da importância desta informação, devido a grande

infraestrutura, esta análise deveria fazer parte de um projeto específico e então seria priorizada no momento uma análise do banco de dados disponível em busca de oportunidades aparentes.

Desta forma, com relação à quantidade de linhas analógicas contratadas, foram feitas algumas considerações quanto ao uso e o seu custo individual, que deram a oportunidade de vislumbrar uma pequena lacuna. Para tanto, foi analisado o banco de dados da TELECOM no qual são registradas todas as linhas contratadas, sua natureza (analógica ou digital), sua finalidade e a qual centro de custo estão vinculadas. Assim, fazendo um comparativo com a estrutura de colaboradores das agências, percebeu-se que em alguns casos:

- a) A quantidade de linhas telefônicas disponíveis é maior que a quantidade de funcionários;
- b) Agências com infraestrutura telefônica digital tinham linhas analógicas ainda ativas, o que era considerada pela gestão de TELECOM como redundante;
- c) Linhas telefônicas consideradas desativadas no banco de dados da TELECOM ainda estavam ativos e gerando faturamento pelas operadoras;

Ao todo, foram identificadas 248 linhas nesta situação e o seu cancelamento proporcionará uma lacuna mensal de R\$ 13.950,00, pois há um custo fixo unitário de R\$ 56,25.

7.4 VALIDAÇÃO DAS LACUNAS COM A ÁREA TÉCNICA E ADMINISTRAÇÃO

Em reunião realizada na primeira semana do mês de setembro, após a definição das lacunas, o resultado encontrado foi apresentado para a área de gestão de TELECOM que revisou a base de dados e confirmou e validou a análise.

Após a validação técnica foi realizada reunião com os superintendentes da rede de agências e das unidades da direção geral, na qual se apresentou a análise e lacunas encontradas, sendo que por decisão da maioria dos gestores que a lacuna da rede de agências tivesse seu o índice de referência recalculado usando a média

do grupo como nova referência. Essa medida foi tomada para a definição das metas que em uma próxima etapa serão aplicadas aos gerentes, de forma que a lacuna inicial encontrada seja aplicada dentro de 24 meses, com revisão semestral do desempenho da despesa. Esta medida teve a intenção de não tornar a meta desestimulante para os gestores.

Assim, o cálculo da lacuna foi reavaliado determinando que o novo valor de referência seja o índice (R\$/cliente) médio do grupo. Caso o índice da agência seja superior à média do grupo, este deve ser reduzido ao patamar de referência e índices inferiores ao valor de referência devem ser mantidos. Desta forma o valor total de referência foi recalculado para R\$ 802.069,00, gerando uma lacuna total de R\$ 118.540,00, 12,8% do escopo analisado.

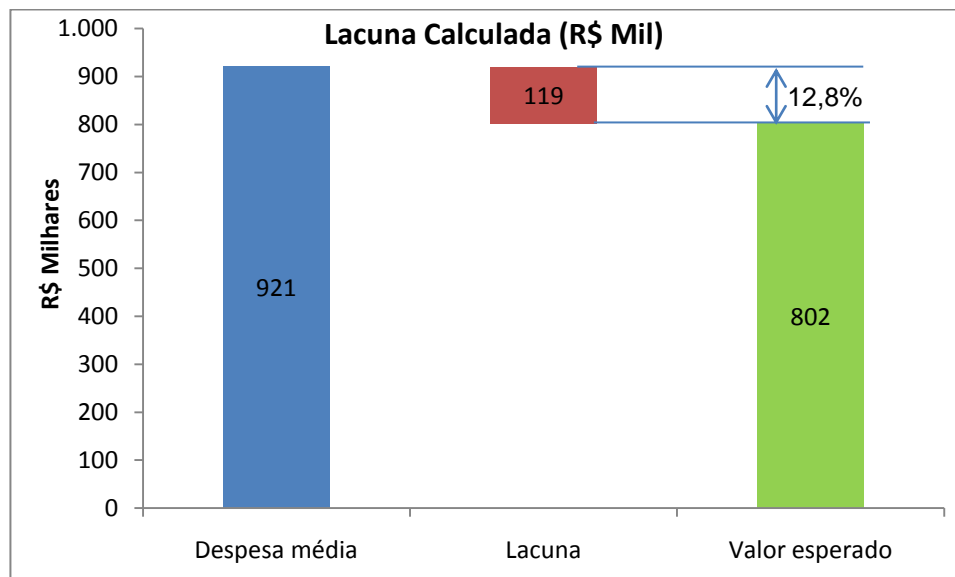


Figura 13 - Lacuna recalculada pelo índice de referência médio dos grupos

Após a validação pela área técnica e superintendentes, foi encaminhada proposta de metas para o segundo semestre de 2010, com o indicativo de apresentação de novas propostas sempre 2 meses antes do término de cada semestre. As metas foram divulgadas para toda a empresa no fim de setembro com validade para os meses de outubro, novembro e dezembro de 2010.

Ainda, foi determinada que a remuneração variável, que naquele momento tinha como base somente o desempenho comercial, tivesse a participação da meta de despesa de telefonia fixa, então, para fins de premiação do desempenho das agências/unidades, 25% da remuneração variável semestral será paga de acordo com o atingimento de, pelo menos, 90% da meta.

7.5 ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS

7.5.1 Desempenho da empresa quanto a meta proposta

A despesa de telefonia fixa apurada em outubro de 2010 foi de R\$ 678.915,00, 15,3% abaixo da meta estipulada, pois houve o impacto de uma contratação de tarifas para ligações interurbanas, efetuada no fim de julho de 2010. Por isso uma análise do impacto das novas tarifas foi realizada, considerando o volume médio da despesa com esta modalidade de ligações.

Após apurar informações sobre o serviço de LDN (Ligações de longa Distância) constatou-se que até abril de 2010, a empresa gastava, em média, R\$ 207.500,00 com esta categoria de serviço segundo estimativa feita pela gestão de TELECOM da empresa. A efetivação do novo contrato de serviços de LDN ocasionou uma redução de 50% das tarifas, o que permitiu o cálculo de uma lacuna total de R\$ 103.750,00.

A meta inicialmente estipulada, e que não estava considerando o impacto das novas tarifas, de R\$ 802.069,00, foi redimensionada, excluindo a redução do LDN. Assim a meta foi alterada para um valor de R\$ 698.319,00, o que indica um desempenho positivo de 2,7% da empresa, em relação ao proposto.

Porém, analisando o desempenho individual dos centros de custos, já descontando a mudança das tarifas de interurbano, constatou-se que 89% ou 411 das agências e unidades atingiram ou superaram a meta e o restante, 11% ou 53 que não conseguiram reduzir suas despesas aos patamares estabelecidos.

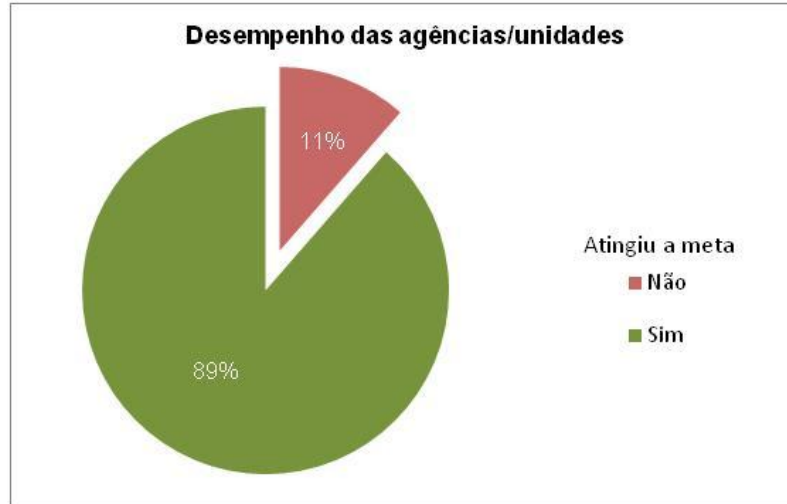


Figura 14 - Desempenho das agências/unidades no atingimento das metas

7.5.2 Acompanhamento e análise dos Planos de ação

Em conjunto com a divulgação das metas, foi encaminhado a cada administração, o modelo de plano de ação indicado no anexo A deste trabalho, que foi preenchido pelos gerentes e superintendentes. Foi solicitado que os planos fossem preenchidos no prazo de uma semana entre os dias 01 e 08 de outubro e que fossem encaminhados à gestão TELECOM que compilaria as informações em um banco de dados.

Uma análise desta base de dados indicou que o preenchimento dos planos de ação pelas agências/unidades foi de 65%:

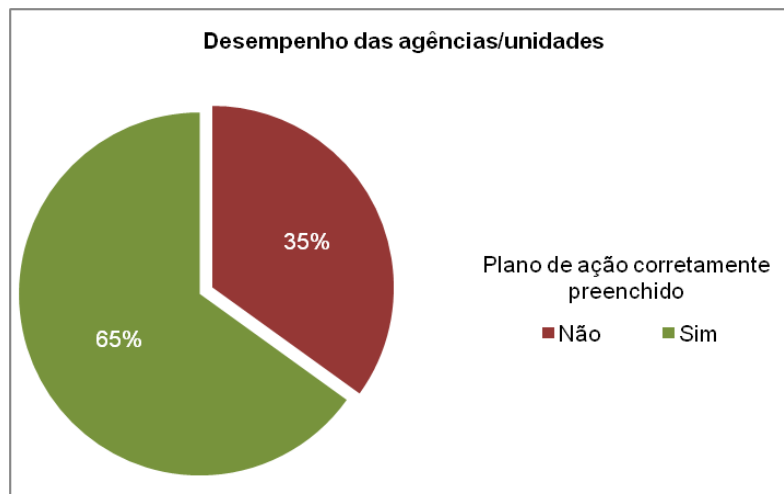


Figura 15 - Proporção das agências/unidades que preencheram o plano de ação

Ao todo foram 748 ações cadastradas e deste total até 10/11/2010 o percentual de conclusão destas ações pode ser ilustrado conforme o quadro:

Status	Qde Ações Propostas	% da amostra
Concluídas	275	37%
Em andamento	204	27%
Não Iniciadas	87	12%
Em Andamento - em Atraso	81	11%
Não Iniciadas - em Atraso	61	8%
Concluídas - em Atraso	28	4%
Canceladas	12	2%
Quantidade de Ações	748	100%

Tabela 3- Status das ações propostas pelas agências/unidades até 10/11/2010

Ao relacionar o preenchimento dos planos de ação com o desempenho das agências/unidades, constatou-se que 27% delas já concluíram suas ações e alcançaram suas metas, enquanto que outros 30% que estão com suas ações em andamento, não iniciadas ou canceladas também atingiram suas metas. Somente 6% das agências não preencheram o plano de ação e tiveram desempenho insatisfatório, impossibilitando uma análise mais precisa dos desvios.

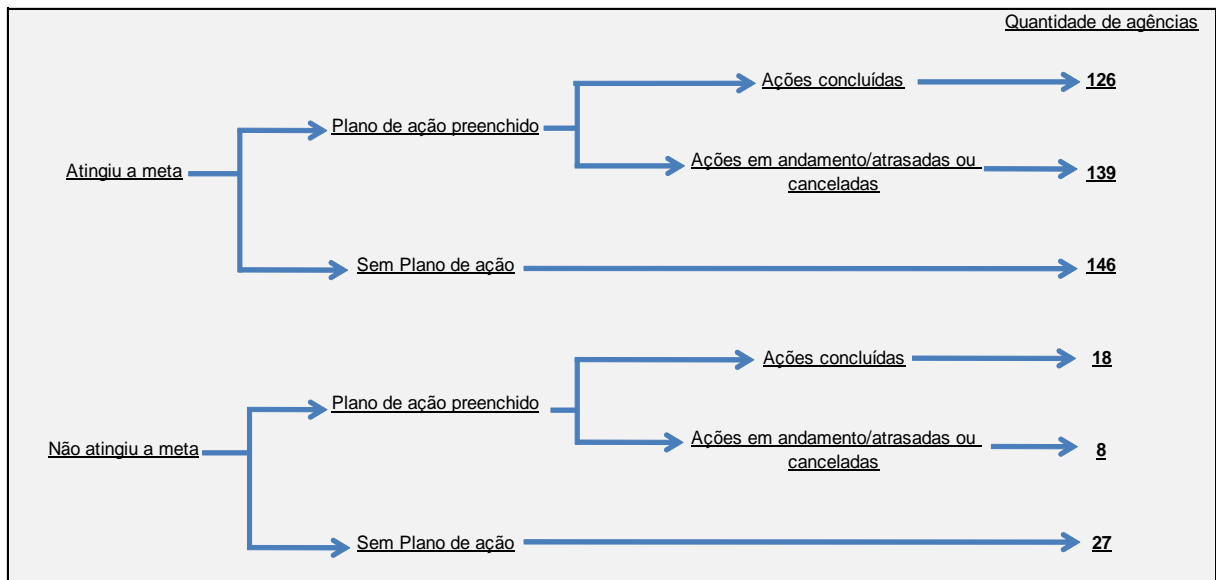


Figura 16 - Relação entre o desempenho das agências/unidades e o preenchimento do plano de ação.

7.5.3 Identificação das melhores práticas

Apesar do curto período de análise, 1 mês, o desempenho das agências/unidades e a aplicação dos métodos de identificação e resolução de problemas pelos gerentes, proporcionou o registro de 305 ações distintas, que segundo os gestores proporcionariam o alcance das metas. Nem todas as ações foram concluídas ou mesmo proporcionaram um desempenho satisfatório, pois 26 agências/unidades não

Das agências/unidades que propuseram ações, 291 ao todo, 265 ou 91% atingiram suas metas. Esta performance, permite que, ao analisar o grupo de ações propostas por essas agências/unidades, sejam identificadas boas práticas que podem ser repassadas às demais agências, principalmente àquelas que ainda não tiveram um desempenho satisfatório.

Assim, foi elaborada uma lista com as ações mais utilizadas, sendo identificadas como principais iniciativas as que seguem:

- a) Tentar localizar o cliente via número fixo antes do celular;
- b) Priorizar o e-mail para comunicações internas (agência para agência, agência para DG, etc...);
- c) Conferir mensalmente na fatura de telefonia se há cobranças indevidas;
- d) Conferir números que aparecem com maior frequência, investigando a finalidade destas ligações;
- e) Evitar a utilização do telefone para assuntos pessoais;
- f) Caso necessário localizar o cliente via celular, funcionários com celular da empresa devem priorizar a ligação via móvel e não fixo.

Pelo menos uma destas ações foram realizadas por 130 agências/unidades que atingiram as metas, representando 49% da amostra. Somente 6 agências aplicaram uma ou mais destas ações e não atingiram a meta proposta.

8 CONCLUSÃO

Após a análise do desempenho da empresa, mesmo em um período curto como os 30 dias apurados, pode-se constatar um impacto significativo que a determinação de pontos de controle e gestão da despesa proporcionou no custo com telefonia fixa.

A aplicação do método (ainda que de forma inicial) na maneira de gerir as despesas impôs aos gestores uma nova abordagem de controle antes focado somente da busca de resultados comerciais. Esta nova abordagem terá resultados mais significativos na introjeção do método ao longo do tempo.

Esta introjeção ocorrerá na implementação de *software* de gestão que facilitará a determinação de processos, aprimorando os sistemas de informação usados no controle da despesa e proporcionando a identificação das causas dos desvios. Hoje ainda não é possível com as informações disponibilizadas fazer uma análise mais minuciosa da estrutura de consumo de telefonia fixa nas agências, exceto pela consulta à fatura enviada pela operadora e que pode ser feita pelo gerente em cada agência, procedimento operacional pouco eficiente visto ser o que era utilizado antes da aplicação do método atual. Entretanto a centralização destes dados poderia auxiliar no desenvolvimento de ações estratégicas de gestão com impacto em toda a organização e só pode ser cogitada após o desenvolvimento de uma ferramenta que consiga centralizar a informação de toda a instituição.

O próprio desempenho apurado no período de análise pode justificar o investimento em novas tecnologias afinal, em apenas 30 dias a economia total do projeto foi de aproximadamente R\$ 240 mil o que em 12 meses pode representar uma economia de R\$ 2,88 Milhões. A unidade de desenvolvimento de sistemas da própria instituição precifica que o desenvolvimento de um sistema que suporte a gestão de telefonia do banco, em todos os níveis, pode chegar à ordem de R\$ 150.000,00 em um prazo de conclusão de 8 a 12 meses tornando o custo do projeto aproximadamente 5% do total da economia hoje possível. Se analisarmos a economia levando em conta a lacuna total apurada, teremos então a possibilidade de reduzirmos a despesa em R\$ 4,86 Milhões em 12 meses, tornando o

investimento no desenvolvimento da ferramenta proporcionalmente ainda menor, aproximadamente 3% do total economizado.

Também foi possível constatar que, o processo de melhoria contínua da gestão de telefonia fixa, pode impactar numa reestruturação tecnológica do serviço, tornando a oportunidade de economia ainda maior, visto que uma análise mais apurada do tráfego de ligações nas agências, pode impactar em uma redução significativa na infraestrutura de aproximadamente 17.000 linhas contratadas que tem um custo fixo de aproximadamente R\$ 350.000,00.

Portanto, é possível afirmar que a metodologia aplicada é eficaz em melhorar o processo de gestão de telefonia fixa em uma empresa tão complexa como a analisada e que a implementação de metas de redução auxiliam na estratégia de aumento do lucro com risco aparentemente menor do que existiria em um aumento da oferta de crédito de mesma rentabilidade.

9 BIBLIOGRAFIA

BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Reunião do Comitê de Política Monetária (COPOM)**, ata reunião nº 149, 2010. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/copom/not20100317149.asp?idioma=P>, Acesso em 25/10/2010.

CAMPOS, VICENTE FALCONI; **TQC Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)** – 8ª Ed.. Nova Lima: INDG, 2004.

CAMPOS, VICENTE FALCONI; **O verdadeiro Poder** – Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2009.

CAVALCANTI, JOSÉ RANIERI RIBEIRO, **Gestão de Custos e, TELECOM** – Rio de Janeiro, E-papers, 2009.

DILWORTH, JAMES B.; **Operations Managent: Providing Value Goods and Serviços**. 3rd ed.. Fort Worth: Dryden Press, 2000.

GITMAN, LAWRENCE J.: **Princípios de Administração Financeira Essencial**. 2ª ed.. Artmed, 2000.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **Cadernos Compromisso com a Excelência: Estratégias e Planos** / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. Disponível em: https://www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/CadernosCompromisso2008_02_esstrategias.pdf. Acesso em 25/10/2010.

HOUAISS, ANTÔNIO e VILLAR, MAURO de S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa** – Rio de Janeiro; Objetiva, 2001.

