

## OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS: em empresas do ramo de telecomunicações

Rafael Ramos<sup>1</sup>  
Sarah Aparecida da Cruz<sup>2</sup>  
Ricardo Bernardes de Mello<sup>3</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal analisar a otimização de processos em uma operadora de telecomunicações. Tal abordagem se faz necessária devido à falta de organização em processos internos, referentes a projetos complexos de interconexão de rede. Este propósito será conseguido a partir de estudo de caso realizado em uma empresa do Sul de Minas, localizada na cidade de Botelhos, chamada TELMASTER (nome fictício), no setor de projetos. A pesquisa evidenciou a melhora nos processos e organização dos projetos, obtendo maior flexibilidade e agilidade na entrega dos serviços.

**Palavras-chave:** Organização. Interconexão de Rede. Projetos Complexos.

### 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda a Otimização de processos: em empresas do ramo de telecomunicações. O mercado vem cada vez mais buscar por soluções com qualidade a curto prazo, estas demandas normalmente não tem um ciclo de vida do projeto bem elaborado, este trabalho tem como foco melhorar, de forma adequada, os procedimentos dos projetos em um provedor de Internet, visto que a forma mais eficaz é documentar, analisar e projetar toda demanda corretamente.

Tal abordagem é devida ao fato das empresas de telecomunicações, em alguns casos, não ter um bom planejamento sobre aquela demanda que foi dada, normalmente projetos com curto

---

<sup>1</sup> Tecnólogo em Redes de Computadores Cesep, MBA em Gestão de Projetos UNIS. rafaelramoscp@hotmail.com.

<sup>2</sup> Tecnóloga em Recursos Humanos, MBA Gestão Estratégica e Inteligência em Negócios UNIS. sarahlicruz@hotmail.com.

<sup>3</sup> Mestre em Sistemas de Produção na Agropecuária Unifenas. rmello@unis.edu.br.

prazo e com uma série de requisitos, devido a este aspecto, melhorar a qualidade do serviço é de grande valia à empresa.

É importante ressaltar também a contribuição do trabalho para população, no caso os clientes contratantes do serviço de internet, tendo em mente que a melhoria de todo planejamento e adequação dos processos, tem um resultado positivo não só para empresa, mas também na qualidade do serviço prestado aos clientes.

O propósito de conseguir evidenciar a otimização de processos na empresa TELMASTER, será através de revisão bibliográfica e estudo de caso, esta empresa de telecomunicações tem mais de 10 anos no mercado, com abordagem em Minas Gerais, São Paulo e Bahia, atualmente o dia a dia desta empresa ainda não existe um departamento de projetos, toda demanda é realizada de forma aleatória, existindo constantemente os riscos na entrega dos serviços.

## 2 PROCESSOS

Processos segundo PMBOK (5ª ed, p.74) “é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, serviço ou resultado pré-especificado. Cada processo é caracterizado por suas entradas, ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas, e as saídas resultantes.”

Toda execução de dos processos é feita pela equipe do projeto, ainda segundo o PMBOK (5ª ed, p.74), os processos “podem ser classificados em uma de duas categorias principais:

- **Processos de gerenciamento de projeto.** Esses processos garantem o fluxo eficaz do projeto ao longo da sua existência. Esses processos abrangem as ferramentas e técnicas envolvidas na aplicação de habilidades e capacidades descritas nas áreas de conhecimento.
- **Processos orientados a produtos.** Esses processos especificam e criam o produto do projeto. Os processos orientados a produtos são normalmente definidos pelo ciclo de vida do projeto e variam de acordo com a área de aplicação e a fase do ciclo de vida do produto. O escopo do projeto não pode ser definido sem algum entendimento básico de como criar o produto especificado. Por exemplo, as diversas técnicas e ferramentas de construção devem ser consideradas ao determinar a complexidade geral da casa que será construída.”

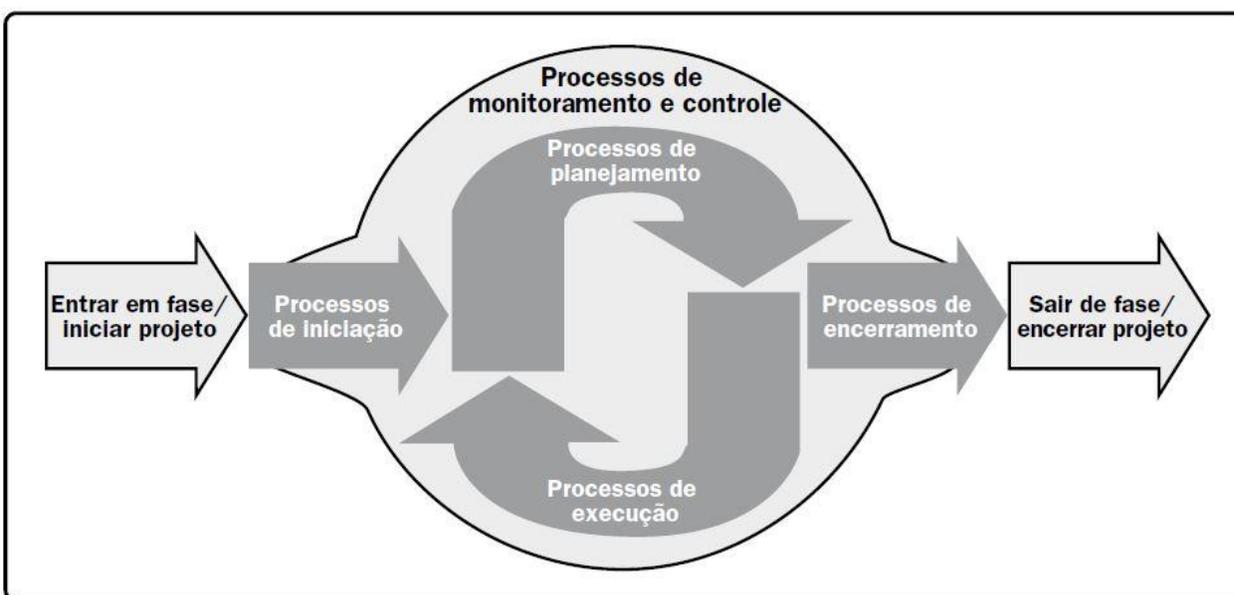
Visto a importância dos processos, no próximo tópico será demonstrado com mais clareza a utilização e otimização dos processos.

### 3 OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS

Quando se fala em otimização, refere-se a mudanças customizadas ou até mesmo criação de processos para melhorar todo fluxo de um determinado objetivo.

De acordo com PAIM (2009), gestão de processos pode ser utilizada de forma mais eficiente pelas organizações, afim de consolidar, organizar e fazer desenvolver o conhecimento disponível, a Figura 1 nos mostra como os processos de gerenciamento de projetos funcionam.

**Figura: 1 – Processos de gerenciamento de projetos**



Fonte: PMBOK 5ª ed.

As empresas de telecomunicações, media e grande porte, que tem seu setor de projetos, possuem uma quantidade enorme de fluxos de processos. Normalmente enfrentam vários desafios com relação a prazos e custos, de acordo com MARTINS (2007), o ciclo de projetos de telecom são divididos nas seguintes etapas:

- Seleção dos Fornecedores; (Especificações, Proposta Técnica e Comercial)
- Planejamento Geral;
- Execução;
- Fechamento do Projeto.

Desta forma, considerando a importância do gerenciamento de projetos, será explicado detalhadamente nos próximos tópicos.

## **4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Inicialmente, gerenciamento de projetos trata da organização de um determinado objetivo, que pode ser considerado um serviço ou produto.

Segundo PMBOK (5ª ed, p.32), “Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos. Esses cinco grupos de processos são:”

- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento e controle;
- Encerramento.

De forma semelhante, na obra de VARGAS (2005) nos diz que:

para atender a demandas de maneira eficaz, em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, torna-se indispensável um modelo de gerenciamento baseado no foco em prioridades e objetivos. Por essa razão, o gerenciamento de projetos tem crescido de maneira tão acentuada no mundo nos últimos anos.

Com esses aspectos, ter o gerenciamento de projetos bem definido e seguindo seus ciclos, o resultado ao objetivo resulta em sucesso. Abordaremos em seguida a abrangência de projeto.

### **4.1 Abrangência do Gerenciamento de Projetos**

No atual cenário do mercado, a competitividade das empresas em conquistar novos negócios e oportunidades, vem trazendo cada vez mais a ideia de organização de suas organizações para adequar novas soluções com qualidade e flexibilidade, desta forma o campo de gerenciamento de projeto abrange várias áreas de estudo.

VARGAS (2005, p. 14 ) mostra características para projetos, conforme Quadro 1.

**Quadro 1. Características específicas de projetos.**

<b>Características</b>	<b>Função</b>
<b>Raridade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A definição dos objetivos do projeto faz com que ele seja único, ou relativamente pouco frequente</li> </ul>
<b>Restrições</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo limitado</li> <li>• Capital limitado</li> <li>• Recursos limitados</li> </ul>
<b>Multidisciplinaridade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os esforços realizados entre áreas diferentes da organização, ou entre organizações, requerem integração</li> <li>• O trabalho interdisciplinar necessita de coordenação por meio dos limites organizacionais</li> <li>• Diversas habilidades podem requerer coordenação específica</li> </ul>
<b>Complexidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos divergentes entre as partes envolvidas no projeto necessitam de gerenciamento</li> <li>• A tecnologia pode ser modificada em métodos e análises</li> <li>• A tecnologia pode ser complexa por si mesma</li> </ul>

**Fonte: Vargas (2005, p. 14).**

Os projetos podem atingir uma pequena parte dos colaboradores de uma organização, ou até mesmo uma grande parte, isso é definido pela filosofia da empresa, os projetos como seu ciclo de vida existe um início, meio e fim, é realizado um determinado esforço temporário para aquela demanda em questão.

Conforme PMBOK (5ª ed, p.33) “O gerenciamento de um projeto normalmente inclui, mas não se limita a:

- Identificação dos requisitos;
- Abordagem das diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas no planejamento e execução do projeto;
- Estabelecimento, manutenção e execução de comunicações ativas, eficazes e colaborativas entre as partes interessadas;
- Gerenciamento das partes interessadas visando o atendimento aos requisitos do projeto e a criação das suas entregas;
- Equilíbrio das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam, a:
  - Escopo,
  - Qualidade,
  - Cronograma,
  - Orçamento,
  - Recursos, e
  - Riscos.”

O gerente de projetos tem a função principal de lidar com qualquer tipo de situação e realizar o controle do projeto, ele é responsável pela vida do projeto, segundo PMBOK (5ª ed,

p.43) “O gerente de projetos é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. O papel do gerente de projetos é diferente de um gerente funcional ou gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional se concentra em proporcionar a supervisão de gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios, e os gerentes de operações são responsáveis pela eficiência das operações de negócios.”

A importância de um gerente de projetos para uma instituição é fundamental, onde existe a importância de se tratar projetos como forma de organização e funcional, no próximo tópico, será referente ao ciclo de vida do projeto.

## **5 CICLO DE VIDA DO PROJETO**

Segundo PMBOK (5ª ed, p.65) o “Ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término. As fases são geralmente sequenciais e os seus nomes e números são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvida(s) no projeto, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação.”

Ainda segundo o PMBOK (5ª ed, p.65) “as fases podem ser desmembradas por objetivos funcionais ou parciais, resultados ou entregas intermediários, marcos específicos no escopo geral do trabalho, ou disponibilidade financeira. As fases são geralmente limitadas pelo tempo, com um início e término ou ponto de controle. Um ciclo de vida pode ser documentado em uma metodologia. O ciclo de vida do projeto pode ser definido ou moldado de acordo com aspectos exclusivos da organização, setor ou tecnologia empregada. Embora todos os projetos tenham um início e um fim definidos, as entregas e atividades específicas conduzidas neste ínterim poderão variar muito de acordo com o projeto.”

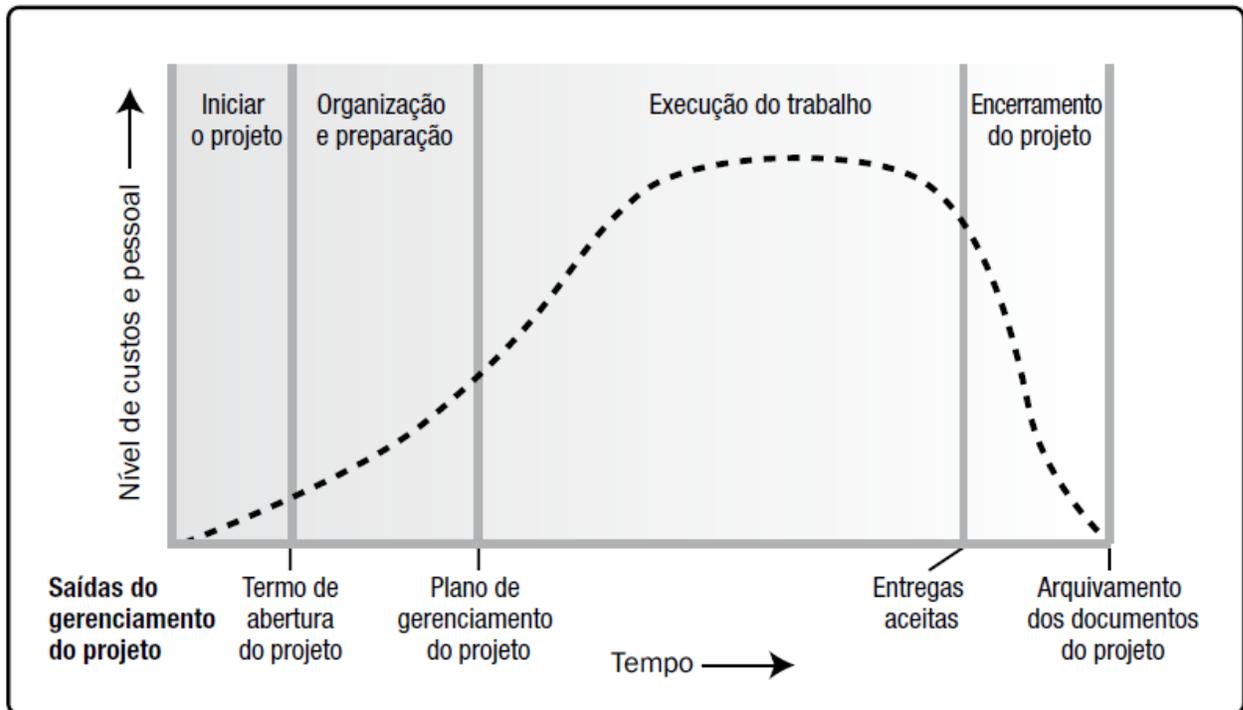
Desta forma o ciclo de vida oferece uma estrutura simples e básica para o gerenciamento do projeto, envolvendo o trabalho específico envolvido.

A estrutura do ciclo de vida de um projeto é basicamente o mesmo na maioria dos casos, onde se encontra o início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho do projeto e encerramento do projeto, a definição dessa estrutura mostrada no guia PMBOK (5ª ed, p.66) diz que “esta estrutura genérica de ciclo de vida é frequentemente referenciada na comunicação com a alta administração ou outras entidades menos familiarizadas com os detalhes do projeto. Ela não deve ser confundida com os grupos de processos de gerenciamento de projeto porque os processos de um grupo de processos consistem de atividades que podem ser executadas e ocorrer novamente em cada fase de um projeto assim como para o projeto como um todo. O ciclo de vida do projeto é independente do ciclo de vida do produto produzido ou modificado pelo projeto. Entretanto, o projeto deve levar em consideração a fase atual do ciclo de vida do produto. Esta visão de alto nível

pode oferecer um quadro de referência comum para comparação de projetos – mesmo que, em sua natureza, eles não sejam semelhantes.”

A Figura 2 representa exatamente isso, conforme abaixo.

**Figura: 2 – Níveis típicos de custo e pessoal em toda a estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto**



Fonte: PMBOK 5ª ed.

Com esses dados, a estrutura de tempo define quatro ciclos de um projeto, se percebe que o nível de custos e pessoal é maior na execução do trabalho, onde se leva também maior tempo de conclusão, o início do projeto, de certa forma é rápida e custo baixo, a elaboração do termo de abertura do projeto e plano de gerenciamento do projeto são essenciais para dar continuidade ao encerramento do todo ciclo, lembrando claro, que o encerramento visa a entregas aceitas e arquivamento dos documentos do projeto.

## 6 CONTEXTO DO ESTUDO DE CASO

A empresa de telecomunicações, no setor de projetos, tem suas demandas tomadas por crescimentos, não existe uma forma básica de prospecção mensal, desta forma todo gerenciamento de projetos é comprometido. Muitas vezes o começo de um projeto é postergado e já pulando para parte de execução.

A empresa em análise possui uma consultoria da instituição Dom Cabral, onde visa as melhores práticas para se tratar com processos internos, gestão de pessoas e planejamento anual de suas demandas. Como as demandas do setor de projetos são de certa forma, criadas por

necessidades da empresa, muitas vezes o processo elaborado pela consultoria não é posto em prática, devido a necessidade e curto tempo para execução.

Atualmente esta análise vem sendo realizada através de rascunhos, não existe documentação e nem um lugar onde se encontra qualquer tipo de informação sobre o determinado projeto, existe a parte de documentação já pronta e executada para monitoramento do funcionamento, como por exemplo uma estação de transmissão de internet.

Este tipo de gerenciamento aumenta o risco do projeto não obter sucesso, pois como não existe um padrão nos processos e muitas vezes já partem para execução, toda parte de planejamento e logística é feita no meio do processo, já em andamento.

Como a empresa vem em constante crescimento, não se pode correr riscos no planejamento dos projetos, desta forma a implantação de um setor de projetos, no caso um escritório de gerenciamento de projetos (PMO), será a solução para ter um bom gerenciamento de todo o processo em relação aos projetos.

Visto que um escritório de projetos, com profissionais capacitadas, podem gerar produtividade e economia financeira em vários pontos do projeto, sendo que o mesmo tem seu principal objetivo, adequar e organizar a instituição da melhor forma possível, visando a flexibilidade em todo processo de um projeto.

A empresa em questão, como visa crescimento com qualidade, a melhor opção realmente seria a implantação de um escritório de projetos, onde o aproveitamento de boas práticas podem contribuir para um desenvolvimento sustentável, conseguindo assim alcançar seus objetivos de crescimento.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com toda a análise realizada diante a situação, pode-se definir que a falta de um real planejamento e interesse da empresa em empregar as boas práticas, se resultam em projetos com riscos coerentes a erros. Com o atual mecanismo utilizado para gerenciar projetos, o dimensionamento de pessoal e custos são mal empregados.

Existe uma deficiência na falta de uma figura do gerente de projetos na empresa, pois é dele a responsabilidade de organizar, planejar, executar e finalizar o projeto, dentre seu perfil documentar todo e qualquer projeto, deixando assim transparência em seu serviço e consultas futuras, diminuindo assim os riscos e aumentando a produtividade.

Dentre desta análise há também a falta de comunicação entre as área envolvidas e interessadas, atualmente toda comunicação é feita através de mensagens dentro do sistema ERP (Enterprise Resource Planning ou software que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema), desta forma só alguns envolvidos sabem do andamento de

algumas demandas, esta forma de trabalhar resulta em limitar o assunto a poucas pessoas, algumas, em muitos casos, desnecessárias, visto que as boas práticas nos dá a possibilidade de interagir com as partes interessadas de forma transparente.

Portanto, pode se demonstrar que a falta de um sistema de gestão, seguido pelas boas práticas, gera para empresa riscos desnecessários, que acarretará em perdas financeiras e competitividade no mercado, visto que atualmente várias empresas, podendo estas não ser do mesmo porte, mas que podem ter um sistema de gestão que as permitem maior controle, rapidez e entrega de seus serviços ou produtos.

## **PROCESS OPTIMIZATION: in the telecommunications branch companies**

### **ABSTRACT**

This work aims to analyze the process optimization in a telecom operator. Such an approach is necessary because of the lack of organization in internal processes, complex projects related to network interconnection. This purpose will be achieved from conducted case study in a South Mining Company, located in Botelhos called TELMASTER (not her real name), in the project sector. The research showed the improvement in processes and organization of projects, obtaining greater flexibility and agility in the delivery of services.

**Keywords:** Organization. Network interconnection. Complex projects.

### **REFERÊNCIAS**

MARTINS, Vergílio Antônio. **Gerenciamento de Projetos: Conceitos Básicos e Aplicação em Telecom.** 2007.

PAIM, Rafael. et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

PMBOK GUIDE: **A Guide to The Project Management Body of Knowledge.** 5.ed. Newtown Square: PMI, 2008.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos.** 6 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005