



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCIO FABIANO DOS SANTOS

GESTÃO ORIENTADA A PROCESSOS DE NEGÓCIO NUMA EMPRESA DE
SERVIÇOS: ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA DURANTE A
IMPLANTAÇÃO

Fortaleza
2014

MARCIO FABIANO DOS SANTOS

GESTÃO ORIENTADA A PROCESSOS DE NEGÓCIO NUMA EMPRESA DE
SERVIÇOS: ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA DURANTE A
IMPLANTAÇÃO

Monografia apresentada ao curso de administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Silvia Maria Dias Pedro
Rebouças

Fortaleza
2014

MARCIO FABIANO DOS SANTOS

GESTÃO ORIENTADA A PROCESSOS DE NEGÓCIO NUMA EMPRESA DE
SERVIÇOS: ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA DURANTE A
IMPLANTAÇÃO

Monografia apresentada ao curso de administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Silvia Maria Dias Pedro Rebouças

Aprovada em: ___/___/____ .

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Silvia Maria Dias Pedro Rebouças (orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Jacqueline Maciel Pombo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais, Janice e Carlos que me deram a oportunidade de poder viver nesse mundo maravilhoso.

Ao meu avô João Otto, por ter cuidado para que eu tivesse uma boa educação durante minha infância.

À minha avó Yolanda(*in memoriam*), pelas boas lembranças de minha infância.

À minha companheira Lindalva Barbosa, pelo seu carinho e apoio constante.

AGRADECIMENTOS

À professora Silvia Rebouças pela sua paciência e dedicação na orientação deste trabalho.

Aos professores participantes da banca examinadora, pelo tempo e pelas contribuições e sugestões que engrandecem este trabalho.

Aos professores da FaC (Faculdades Cearenses), UECE (Universidade Estadual do Ceará) e da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da UFC que foram meus mestres durante esses anos nesse desafiante curso de Administração.

Aos meus colegas de curso que viveram comigo muitas emoções , conhecimento, energia e alegria.

RESUMO

Desde o surgimento da reengenharia, na década de 1990, e, posteriormente, da gestão orientada por processos de negócio, diversas obras tem citado os processos como protagonistas das atividades empresariais, colocando como foco aquilo que produz valor agregado ao cliente. Apesar dos diversos trabalhos sobre este assunto e de muitos casos de estudo, são raras as pesquisas que tentam demonstrar o quanto essa nova abordagem administrativa é capaz de efetivamente melhorar indicadores financeiros. Esta pesquisa pretende demonstrar que uma implantação bem definida de gestão por processos de negócio traz melhorias de indicadores financeiros, principalmente na redução de custos e despesas operacionais. Utilizando o método da pesquisa bibliográfica e documental e analisando o estudo de caso de implementação de BPO (*Business Process Outsourcing* – ou terceirização de processos de negócio) na empresa OI S/A, e de seus demonstrativos financeiros de 2010 a 2014, foi possível perceber ganhos sustentáveis, embora relativamente modestos, mas constantes e consistentes, com o apoio da alta diretoria.

Palavras-chave: BPM, BPO, gestão por processos de negócio, reengenharia.

ABSTRACT

Since the rise of reengineering, in the 1990s, and subsequently, business processes management, several works have mentioned processes as protagonists of business activities, putting focus on that which brings aggregate value to the customer. Although many studies on this subject and many case studies, are few studies that attempt to demonstrate how this new management approach can effectively improve financial indicators. This research intends to show that a well-defined deployment of business process management brings improvements in financial indicators, particularly in reducing costs and operational expenses. Using the method of bibliographical and documental research and analyzing the case study of the implementation of BPO (Business Process Outsourcing) in the company OI S/A, and of its financial statements from 2010 to 2014, was possible to realize sustainable gains, although relatively modest, but steady and consistent, with the support of senior management.

Keywords: BPM, BPO, Business Process Management, Business Process Outsourcing, Reengineering.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Objetivo estrutural da implantação de escritório de processos na OI.....	22
-------------------	--	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Segmentação por perfil e por produto dos clientes da OI.....	21
Gráfico 2 -	Evolução dos custos e despesas operacionais da OI de 2010 a 2012.....	27
Gráfico 3 -	Evolução dos custos e despesas operacionais da OI de 2012 a 2014.....	28
Gráfico 4 -	Evolução do EBITDA (LAJIDA) da OI de 2010 a 2014.....	30
Gráfico 5 -	Evolução do EBITDA (LAJIDA) da OI de 2010 a 2014 (excluindo venda de ativos).....	31

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 -	Quadro de diferenciação de elementos organizacionais nos paradigmas da Gestão Funcional, Reengenharia e Gestão por processos.....	16
Tabela 1 -	Evolução dos custos e despesas operacionais da OI de 2010 a 2012.....	26
Tabela 2 -	Evolução dos custos e despesas operacionais da OI de 2012 a 2014.....	28
Tabela 3 -	Evolução do EBITDA (LAJIDA) da OI de 2010 a 2014.....	29
Tabela 4 -	Evolução do EBITDA (LAJIDA) da OI de 2010 a 2014 (excluindo venda de ativos).....	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	DA ADMINISTRAÇÃO FUNCIONAL À ORIENTAÇÃO A PROCESSOS DE NEGÓCIO ..	5
2.1	OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO FUNCIONAL	5
2.1.1	ADAM SMITH E A DIVISÃO DO TRABALHO	5
2.1.2	A ADMINISTRAÇÃO VIRA CIÊNCIA COM TAYLOR, E EXEMPLO, COM FORD	7
2.2	O SURGIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO ORIENTADA A PROCESSOS DE NEGÓCIO..	9
2.2.1	A ABORDAGEM SISTÊMICA DA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES	10
2.2.2	CONCEITOS IMPORTANTES DA ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIO	11
2.2.2.1	SISTEMA, EVENTOS DE NEGÓCIO, DADO E INFORMAÇÃO	11
2.2.2.2	PROCESSO DE NEGÓCIO, FUNDAMENTAL ÀS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.2.2.3	REENGENHARIA, GESTÃO “DE” E “POR” PROCESSOS DE NEGÓCIO E BPM .	13
2.2.2.4	TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO - BPO.....	17
3	A PESQUISA.....	19
3.1	A METODOLOGIA.....	19
3.2	A OI E A IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO ORIENTADA A PROCESSOS DE NEGÓCIO ..	20
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	25
5	CONCLUSÃO	33
6	REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

A moderna administração contemporânea é constantemente pressionada por diversas forças, como os clientes, a concorrência e a própria mudança (entre elas a tecnológica, a cultural, a econômica, a social e a política). Frente a estes desafios cada vez mais dinâmicos, as organizações buscam maneiras de como sobreviver a ambientes cujas regras nem sempre são claras, a clientes cada vez mais exigentes e a mercados muito competitivos. Uma das formas de sobreviver é repensar a sua própria estrutura organizacional, para que a organização tenha tempo de resposta mais rápido.

Empresas prestadoras de serviços, principalmente, possuem dificuldade para se adaptar à abordagem gerencial utilizada em empresas essencialmente industriais, como as pesquisadas por Adam Smith e Frederik Taylor. Dentro dessa premissa, uma nova alternativa deve ser considerada para que este tipo de empresas, que possuem grande complexidade em seus processos de negócio, possam tornar-se mais ágeis, mais competitivas e com respostas mais rápidas aos desafios do ambiente.

Desde o princípio da Revolução Industrial, a produtividade está no foco, como podemos perceber através da divisão do trabalho, observadas e pesquisadas por Smith (2006). Smith destaca que a produtividade advém da especialização funcional em tarefas decompostas cada vez mais simples até chegarmos à Administração Científica, no século passado, através dos experimentos de Frederick Taylor, onde tempos e movimentos devem ser medidos e matematicamente calculados para que o trabalhador atinja o seu máximo potencial de produção (CHIAVENATO, 2006). Tal busca pela especialização aliada a diversas inovações como a linha de produção de Henry Ford, as divisões gerenciais de Alfred Sloan, ex-presidente da General Motors, até chegarmos às modernas teorias de melhoria de processos, tudo isso busca a melhoria das atividades e da produtividade dos funcionários dentro da função exercida e do seu posicionamento hierárquico-departamental (DE SORDI, 2012).

Porém, desde os últimos anos do século passado, pode-se perceber que mesmo atingindo a excelência funcional, as empresas não conseguiam atingir o objetivo da satisfação do seu cliente final (DE SORDI, 2012). Isso demonstra que a estruturação organizacional por funções departamentais não contempla necessariamente real

agregação de valor ao cliente final, quer seja em satisfação ou em fidelização do mesmo aos bens e serviços oferecidos pelas empresas.

Hammer e Champy (1994, p.1) ilustram esse problema com uma pergunta:

[...] se as gerências desejam empresas que sejam enxutas, ágeis, flexíveis, receptivas, competitivas, inovadoras, eficientes, com enfoque nos clientes e rentáveis, por que tantas empresas são inchadas, ineptas, rígidas, lerdas, não-competitivas, sem criatividade, ineficientes, insensíveis às necessidades dos clientes e financeiramente deficitárias?

Hammer e Champy (1994) apresentava uma nova forma de abordar a divisão do trabalho dentro da organização, com foco nos processos, quebrando o paradigma da tradicional divisão por especialização departamental. “Em seu lugar as empresas precisam organizar o seu trabalho em torno de **processos**.” (HAMMER e CHAMPY, 1994, grifo do autor).

A obra de Hammer e Champy (1994) sugeria às empresas uma mudança de postura e de estrutura de forma radical. Mesmo as mais inovadoras empresas até o começo da década de 1990 encontravam dificuldades em acompanhar as grandes mudanças ocorridas: a globalização era uma realidade, o mundo tornava-se cada vez mais complexo, a tecnologia evoluía rapidamente em todas as áreas e as fronteiras nacionais e comerciais estavam cada vez menores. A visão industrial do início do século XX já não fazia mais sentido para as empresas muito mais complexas de hoje que enfrentam ambientes mais dinâmicos do que aqueles enfrentados pelas suas predecessoras.

Quase vinte anos depois, De Sordi (2012) cita que as empresas ainda possuem problemas de comunicação e interação de trabalho entre as áreas funcionais, denominadas pelo autor de “lacunas organizacionais”. De fato, estas lacunas organizacionais com o decorrer do tempo transformam-se em problemas complexos dentro dos processos da organização, pois, em nome da excelência funcional, as empresas moldaram fortemente a sua estrutura, com isso exercendo forte influência na cultura dos seus profissionais, dos procedimentos de trabalho, na elaboração das estratégias e conseqüentemente nos processos de negócio e até nos softwares corporativos (DE SORDI, 2012).

De Sordi (2012) cita que o momento que vivemos hoje é uma nova era, inédita, que demanda um novo ambiente e um novo posicionamento das empresas. A própria estrutura de negócios das empresas também devem se adaptar a essa nova realidade,

através de processos colaborativos em detrimento dos processos segmentados das áreas funcionais (DE SORDI, 2012).

Portanto, após a proposta de reengenharia (HAMMER e CHAMPY, 1994), chegamos ao conceito de Gestão por Processos de Negócio (*Business Processes Management* – BPM). De Sordi (2012) enfatiza uma diferenciação da reengenharia total e radical de Hammer e Champy, através de uma proposta de redesenho gradual dos processos denominada BPD (*Business Process Design*).

A partir desses autores, apoiados ainda por outras referências da administração como Peter Drucker e Thomas Davenport, esta pesquisa tem a seguinte problemática: a adoção do paradigma de orientação a processos de negócio traz realmente melhoria de indicadores financeiros à organização?

Esta pesquisa tem como objetivo principal demonstrar que a adoção da gestão orientada a processos de negócio traz melhoria de indicadores financeiros, tanto pela redução dos custos operacionais diretamente ligados aos processos de negócio, como pelo aumento dos lucros e valor de mercado.

Aliado a esse objetivo principal, essa pesquisa pretende verificar se é possível para as modernas organizações brasileiras (através da análise de um estudo de caso da empresa OI S/A), inseridas em um ambiente globalizado de extrema competitividade eliminar suas lacunas organizacionais, com respostas rápidas e eficazes às crescentes exigências de clientes cada vez mais disputados pela concorrência, utilizando uma abordagem de gestão com foco em processos de negócios.

Essa é uma pesquisa bibliográfica e documental utilizando de análise qualitativa através de pesquisa em livros, artigos, revistas e estudos de caso e relatórios gerenciais de desempenho da empresa OI S/A, uma empresa brasileira com enfoque primordial no setor de telecomunicações, com abrangência nacional. Reveste-se também de caráter quantitativo uma vez que inclui a análise da evolução de indicadores financeiros.

Na seção 2 é explicada com maiores detalhes, através da pesquisa bibliográfica, a evolução do pensamento administrativo tradicional orientado a funções e os fundamentos da abordagem administrativa orientada a processos (BPM – *Business Process Management*) para que seja possível vislumbrar claramente as diferenças destas abordagens e contextualizar a ideia desta pesquisa. Logo a seguir, a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa e um breve resumo sobre a empresa analisada (OI S/A). Na seção 4 é feita uma análise dos indicadores financeiros coletados para poder mensurar o grau de impacto financeiro da implementação da

abordagem administrativa orientada a processos nessa empresa. Finalmente, na seção 5, apresenta-se a conclusão desta pesquisa, sendo feitas considerações, observações e sugestões de futuros estudos neste tema, ainda muito recente no meio acadêmico contemporâneo das ciências sociais aplicadas.

2 DA ADMINISTRAÇÃO FUNCIONAL À ORIENTAÇÃO A PROCESSOS DE NEGÓCIO

Esta seção subdivide-se em duas partes. Na primeira parte é explicado, de uma forma cronológica, os pensamentos e a evolução da administração sob o ponto de vista da divisão do trabalho por funções. É importante a compreensão do surgimento da administração estruturada em uma arquitetura funcional, pois o surgimento da administração orientada a processos de negócio, abordado na segunda parte desta seção, surge principalmente por conta das críticas e falhas surgidas do primeiro modelo. Portanto na segunda parte, é apresentado o surgimento e evolução do pensamento sistêmico até às bases do pensamento voltado aos processos de negócio, mostrando o surgimento dos pensamentos que construíram esta abordagem. Nesta segunda parte conceitos fundamentais da abordagem administrativa orientada a processos de negócio são analisados, detalhados, diferenciados entre si e apresentados para contextualização nesta pesquisa.

2.1 Os princípios da administração funcional

Os princípios da divisão do trabalho observada por Adam Smith (SMITH, 2006) passando pelos estudos de tempos e movimentos de Frederick Taylor e as linhas de produção móvel de Ford (CHIAVENATO, 2006) fazem parte da linha do tempo evolutiva da Administração Funcional, detalhada a seguir.

2.1.1 Adam Smith e a divisão do trabalho

Há mais de 250 anos, no século XVIII, o filósofo e economista inglês Adam Smith, na publicação da sua obra “A riqueza das nações”, em 1776, demonstrava os princípios da divisão do trabalho, ao observar pequenas manufaturas inglesas em pleno início da revolução industrial (SMITH, 2006).

Ao observar o trabalho numa fábrica de alfinetes, Smith percebeu que alguns trabalhadores especializados em tarefas simples e específicas produziam muito mais alfinetes do que a mesma quantidade de trabalhadores participando da produção em todas as etapas (SMITH, 2006).

Segundo Smith (2006), um operário não treinado e não habituado a utilizar as máquinas necessárias para a manufatura do alfinete dificilmente conseguiria fazer vinte alfinetes em um dia. No relato de Smith ele cita que pequenas fábricas com dez funcionários especializados, cada qual com no máximo duas ou três funções, era capaz de produzir em torno de 48 mil alfinetes por dia! O autor ainda menciona: “Se elas estivessem trabalhando separada e independentemente, e sem que qualquer uma delas tivesse sido preparada para trabalhar com este ramo de atividade, certamente não poderiam ter feito nem vinte cada uma” (SMITH, 2006).

Essa divisão de trabalhos setorizada na fábrica de alfinetes era largamente aplicada em diversas outras indústrias da época. Smith (2006) explica o porquê da produtividade aumentada em consequência da divisão especializada do trabalho através de três fatores: primeiro, o aumento da destreza manual do trabalhador especializado, acostumado somente àquele tipo de tarefa, em segundo a economia do tempo perdido quando se passa de um tipo de trabalho para outro e por último a invenção de um grande número de máquinas e equipamentos que facilitavam o trabalho.

De fato, na época da Revolução Industrial, no final do século XVIII, esta divisão do trabalho foi um dos fatores mais importantes para a mudança econômica e social nos próximos séculos. Smith(2006) conclui que a divisão do trabalho proporciona, numa sociedade bem dirigida, uma opulência universal que se estende até as camadas mais baixas do povo. Na verdade, antes da Revolução Industrial e desta divisão do trabalho, a produção e o acesso aos bens de consumo era muito escasso e este aumento de produtividade pela especialização humana e o surgimento das máquinas e ferramentas industriais proporcionou uma explosão de disposição de bens a custos muito menores e com maior rapidez.

Quanto aos fatores que Smith observou no aumento da produtividade da fábrica de alfinetes, é possível ver até hoje como eles influenciam a forma como as empresas, principalmente as indústrias, se estruturam. Hammer e Champy (1994) concluem que mesmo companhias aéreas, usinas, empresas de contabilidade e fabricantes de chips de computador foram construídas seguindo estes princípios. Robbins (2009), por exemplo, define que os administradores devem focar em especialização do trabalho e departamentalização como dois dos seis elementos básicos da estrutura organizacional (os outros quatro são cadeia de comando, amplitude de controle, centralização e descentralização e formalização).

Chiavenato (2006) diz que a administração, como conhecimento científico, só surgiu no início do século XX, portanto como uma ciência nova que começava a explodir em um desenvolvimento firme e inovador, contrastando com séculos de desenvolvimento lento e indireto. Porém mais adiante, Chiavenato (2006) afirma:

Para Adam Smith, a origem da riqueza das nações reside na divisão do trabalho e na especialização nas tarefas, preconizando o estudo dos tempos e movimentos que, mais tarde, Taylor e Gilbreth iriam desenvolver como base fundamental da administração científica.

Portanto a divisão de trabalho estudada por Smith (2006) na Revolução Industrial inglesa foi o ponto de partida para Frederick Taylor desenvolver a base da Administração Científica do começo do século XX.

2.1.2 A administração vira ciência com Taylor, e exemplo, com Ford

De Sordi (2012) cita Taylor (quase que simultaneamente com Henry Ford e a sua revolucionária linha de produção contínua) como o ponto de origem no esforço das empresas de procurar as melhores práticas de negócio no início do século XX.

Para diferenciar Taylor de Ford, Chiavenato (2006) afirma que Ford é citado como exemplo da aplicação prática das teorias da escola da Administração Científica. A escola de administração científica, com origem nos Estados Unidos, formada principalmente pelos trabalhos dos engenheiros Frederick Taylor, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, entre outros, tinha como seu principal objetivo aumentar a produtividade da organização através da melhoria na eficiência dos processos operacionais. Com ênfase na análise da divisão do trabalho operário, ou seja, dentro dos processos diretamente ligados à produção. O foco dos estudos era no método de trabalho e nos movimentos que eram essenciais à execução da tarefa, que deram origem à chamada Organização Racional do Trabalho (ORT).

Os estudos de Taylor trouxeram detalhes e variáveis que não eram analisados na época (CHIAVENATO, 2006). Taylor citava, por exemplo, como fatores críticos responsáveis pela eficiência operacional da empresa: o ambiente de trabalho, treinamento, padronização de processos, técnicas e métodos e o desconhecimento das gerências das rotinas da produção (consequentemente do tempo necessário a executá-

las). A administração científica, segundo Taylor, deveria ser feita de forma gradual, através de análise e bom senso. Ou seja, ser estudada cientificamente e evitar as improvisações através do planejamento (CHIAVENATO, 2006). Como exemplo, a Organização Racional do Trabalho buscava padronizar as melhores formas de se executar cada tarefa, através de uma análise do estudo dos tempos e movimentos, eliminando o esforço desnecessário, especialização das atividades e definição de métodos e estabelecimento de normas para a execução do trabalho.

Através destes estudos, é perceptível que, para Taylor, um processo era um conjunto de tarefas cuidadosamente divididas, de forma que se possa especializar um operário, e que sejam executadas sequencialmente e uniformemente o com menor desperdício de tempo e de movimentos. Se compararmos com as observações de Adam Smith, é perceptível a semelhança da visão de divisão do trabalho e a especialização do operário em tarefas simples. Taylor, portanto, transformou essa visão em um estudo científico e mensurável, que teve como base, certamente, o trabalho de Smith, como na citação a seguir: “A administração funcional consiste em dividir o trabalho de maneira que cada homem, desde o assistente até o superintendente, tenha de executar a menor variedade possível de funções. (...) o trabalho de cada homem deverá limitar-se à execução de uma única função.” (CHIAVENATO, 2006).

Os estudos de Taylor tiveram muita influência para as empresas até meados do século XX. Davenport (1994, p. 307) observa que “para as tarefas rotineiras, estruturadas, é difícil superar a eficiência das tarefas altamente especializadas e organizadas sequencialmente (...)”. Como exemplo prático desta administração científica, Henry Ford dividiu o trabalho de suas montadoras em tarefas o mais simples, repetitiva e pequena possível, ao ponto que cada trabalhador instalasse apenas uma única peça de forma eficiente (HAMMER e CHAMPY, 1994). Inclusive, a ideia da linha de montagem móvel representava a essência da administração científica: o mínimo de desperdício possível de movimento e tempo do operário. O trabalho chegava até o trabalhador, em serviços infinitamente mais simples, porém a coordenação da execução e dos resultados das tarefas até compor o carro completo era muito complexa. (HAMMER e CHAMPY, 1994).

Hammer e Champy (1994) destacam que essa complexidade gerencial foi trabalhada por Alfred Sloan (presidente da General Motors) de uma forma muito mais eficiente que Henry Ford, utilizando os mesmos princípios da linha de montagem, criando “(...) divisões menores e descentralizadas que os gerentes podiam supervisionar

(...)”. Ou seja, Sloan aplicou a divisão do trabalho de Adam Smith (e Taylor com a ORT) à gerência.

Davenport (1994) alertava que essa eficiência é muito maior para grandes indústrias e gigantes multinacionais e não tinha o mesmo impacto para as empresas prestadoras de serviço. A fragmentação das atividades no setor de serviços não era bem aceita pelos trabalhadores, o que gerava a necessidade de um intermediário entre uma atividade e outra, e de dispositivos de comunicação para que a sequência de atividades pudesse ser executada, o que aumentava muito o tempo necessário à prestação do serviço. Mesmo os processos de manufatura atualmente são bem mais complexos do que eram no período após a segunda guerra mundial da década de 1950. Isso porque atualmente são muito mais importantes as especificações e necessidades do cliente, que devem estar alinhadas aos processos de produção, para minimizar o tempo de entrega do produto final (DAVENPORT, 1994).

A abordagem científica de Taylor, portanto, tem limitações, principalmente para o nosso tempo atual. De Sordis (2012) mostra uma visão de ilhas isoladas de conhecimento, onde as barreiras hierárquicas impedem que a informação siga eficientemente de cima para baixo ou de baixo para cima e as barreiras departamentais impedem que as informações consigam fluir entre as diferentes áreas funcionais, criando o que o autor denomina de *ilhas isoladas de conhecimento*. Quanto mais complexa a organização, mais problemas de comunicação terão que ser enfrentados por estas organizações.

2.2 O surgimento da administração orientada a processos de negócio

A partir do fim do século XX surgem novas propostas à tradicional forma de estruturação organizacional propostas por Taylor. A partir do surgimento da abordagem sistêmica da administração até a gestão orientada a processos de negócio, diversos paradigmas foram apresentados em resposta às mudanças enfrentadas pelas empresas no decorrer do século XX até os dias atuais.

2.2.1 A abordagem sistêmica da gestão de organizações

A forma de fazer negócios no mundo na época dos estudos de Smith e Taylor, ou seja, até meados do século XX, é diferente da forma atual (HAMMER e CHAMPY, 1994). Já não é mais possível prever os ciclos de alta e baixa do mercado, pois o mundo é um lugar totalmente diferente do que era antes. Neste ambiente nada é constante ou previsível.

Na mesma linha de pensamento, De Sordi (2012, p. 3), considera que para se entender melhor como funciona a abordagem administrativa da gestão por processos é fundamental refletir sobre a Teoria Geral dos Sistemas (TGS).

Desta maneira, observando o começo do século XX, percebe-se que já surgiram críticas ao modelo reducionista e funcional de Taylor/Smith. Uma das maiores críticas desse modelo, Mary Parker Follet, sugeria que as empresas deveriam ser consideradas como um todo pelos administradores, e não somente pelas suas partes, inclusive e principalmente considerando fatores ambientais externos como política, economia e biologia (DE SORDI, 2012).

Alguns anos mais tarde a partir dos estudos do biólogo vienense Ludwig Von Bertalanffy, na década de 1920, elaborou uma teoria interdisciplinar para transcender as barreiras entre as ciências, permitindo que descobertas em uma determinada área pudessem ser utilizadas pelas demais (CHIAVENATO, 2006; DE SORDI; 2012). Essa teoria interdisciplinar (TGS – Teoria Geral dos Sistemas) é totalizante, ou seja, os sistemas não podem ser compreendidos apenas pela análise separada de suas partes.

Para a administração, que também passou a encarar seus objetos de estudo como sistemas, era um claro confronto com as ideias dominantes da Administração Científica de mecanicismo, reducionismo e do pensamento analítico (CHIAVENATO, 2006). Segundo De Sordi (2012, p. 3 e 4): “A TGS direciona a análise do pesquisador para o todo, ou seja, para a relação entre as partes que se interconectam (...)”, inclusive considerar o lado externo das organizações, do ponto de vista da administração, que não ocorria nas abordagens anteriores.

Chiavenato (2006) identifica três princípios da TGS: o expansionismo, o pensamento sintético e a teleologia. O expansionismo é o princípio de que todo fenômeno é parte de um fenômeno maior, ou seja, o desempenho de um sistema depende de como ele se relaciona com esse fenômeno maior. O pensamento sintético preocupa-se em juntar os sistemas menores num sistema maior, analisando o resultado

impactando no todo e não nas partes. A teleologia considera que a causa nem sempre é a única condição necessária para que ocorra um efeito, ou seja, passa a considerar as inter-relações entre as diferentes e dinâmicas variáveis envolvidas no fenômeno. Esses princípios foram uma profunda revolução no pensamento administrativo.

Já De Sordi (2012) identifica duas características da TGS que fundamentam a abordagem sistêmica da administração: a interdependência das partes, onde o todo de um sistema é composto de partes de outros sistemas, e o tratamento complexo da realidade complexa, fenômenos afetados por variáveis dinâmicas inter-relacionadas.

Essa abordagem sistêmica da administração foi fundamental para o surgimento das novas abordagens orientadas a processos que surgiram posteriormente.

2.2.2 Conceitos importantes da orientação por processos de negócio

Para que seja compreendido o que levou as ideias da Teoria Geral dos Sistemas à abordagem da administração orientada a processos de negócio é importante a compreensão de alguns conceitos fundamentais como sistema, evento de negócio, dado, informação, processo de negócio e a diferenciação entre reengenharia, gestão por processos e gestão de processos. Finalizando essa seção é apresentado o conceito sobre terceirização de processos de negócio.

2.2.2.1 Sistema, eventos de negócio, dado e informação

Sistema, segundo De Sordi (2012, p. 5) é “um conjunto de elementos interconectados cuja transformação em uma de suas partes influencia todas as demais” onde “(...) há uma relação de causa e efeito entre as partes que compõem o todo”.

Na administração podemos visualizar diversos sistemas em funcionamento, que tem como características a resposta a estímulos, especificamente de negócio, que deve ser analisado do ponto de vista do macroambiente considerando toda a complexidade dos demais sistemas do conjunto e fora dele (DE SORDI, 2012).

O estímulo do sistema, no ambiente de negócios, é um evento de negócio, como por exemplo, o pagamento de uma fatura, um pedido de compra ou a reclamação de um cliente, que requerem uma ação por parte da organização. (DE SORDI, 2012).

De Sordi (2012) define ainda que os dados são simples observações de fatos registrado nos sistemas de informação da organização por atributos que o caracterizam. A informação é a interpretação e contextualização de um conjunto de dados com um propósito específico.

Hammer (1994) define o sistema empresarial em quatro partes: os processos empresariais, os cargos e estruturas, os sistemas de gestão e avaliação e os valores e crenças da organização. Essas partes são imensos sistemas interdependentes e intrarrelacionados, existentes em qualquer organização, mesmo as de estruturas funcionais.

Esses conceitos de dados, informações, eventos de negócio e sistemas são importantes para a compreensão do que é um processo de negócio e de sua importância para as organizações.

2.2.2.2 Processo de negócio, fundamental às organizações

“Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo.” (GONÇALVES, 2000a, p. 7). Ainda segundo o autor, não há serviço ou produto que não faça parte de algum processo e não há processo que não ofereça um serviço ou produto.

Hammer (1994, p. 24) define processo como um sucessor da divisão de tarefas de Smith, um “conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”. A partir deste conceito, o autor afirma que grande parte dos homens de negócio não focam em processos e sim em tarefas, estruturas, serviços ou pessoas.

Davenport (1994, p. 6) define um processo como “um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado para determinado mercado ou cliente”, possuindo começo, meio e fim com atividades ordenadas e entradas e saídas claramente identificadas.

Para Gonçalves (2000b, p. 9), processo é “um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais a empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços a seus clientes”.

De Sordi (2012, p. 12 e 13) sintetiza a visão do que é processo de diversos pesquisadores da administração como: “fluxos de trabalho que atendem a um ou mais

objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final”.

Gonçalves (2000a), no entanto, critica que a visão de fluxos de trabalho é apenas um dos tipos de processos empresariais, pois existem processos empresariais sem início e fim claros ou cujo fluxo não é bem definido. O autor define como exemplo de tais processos aqueles ligados à sucessão na empresa, desenvolvimento de gerentes e avaliação do desempenho de pessoal. Porém define (GONÇALVES, 2000a) processos de negócio como aqueles ligados essencialmente ao funcionamento da empresa. E destaca (2000a, p.13): “O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, das ações e os recursos dos seus processos”. Para as empresas de serviço, por exemplo, são de fundamental importância, já que uma sequência de atividades nem sempre é visível nem pelo cliente nem pelo trabalhador, mas são essenciais para a prestação do serviço (Gonçalves, 2000a).

Capote (2012) define que a vida diária é o resultado da soma de inúmeros processos, dos quais, em sua maioria, não se tem controle, mas nos quais se interage, sendo participantes eventuais e pontuais. Cita como exemplo que quando se compra algo ou se consome um serviço, está-se participando de um processo. Esses processos são essenciais e a maioria das empresas entende a sua importância, sabe que eles devem ser realizados, controlados e bem definidos, embora a maioria não os tenha.

Deste modo, o conceito de processo não tem uma interpretação única, e sua variação de significados pode gerar inúmeros mal entendidos (GONÇALVES, 2000a). Por isso é importante diferenciar-se de alguns outros conceitos como reengenharia e gestão **de** processos e gestão **por** processos.

2.2.2.3 Reengenharia, gestão “de” e “por” processos de negócio e BPM

A reengenharia é uma reestruturação radical dos processos empresariais, através de um repensar fundamental com o objetivo de alcançar drásticas melhorias em indicadores importantes como custos, qualidade, atendimento e velocidade. É uma mudança radical, pois significa abandonar velhos sistemas e começar de novo (HAMMER e CHAMPY, 1994). Os autores separam a reengenharia dos conceitos de downsizing e reestruturação: “(...) estes são apenas termos sofisticados empregados para significar a redução de capacidade a fim de se adaptar à atual diminuição de demanda.

(...) significam apenas fazer menos com menos”. A reengenharia significa fazer mais com menos (HAMMER e CHAMPY, 1994, p. 34).

A reengenharia não significa a automação de processos existentes, que é criticado por Hammer e Champy (1994, p. 34) como sendo “o mesmo que asfaltar uma trilha de carro de boi”, ou seja, continuar fazendo as coisas erradas. E também não tem equivalência com a reorganização, des-hierarquização ou nivelamento da organização, porque o foco da reengenharia está na estrutura dos processos de negócio e não na estrutura organizacional.

A burocracia, do ponto de vista da reengenharia, é fundamental para a coesão das organizações e funcionam bem se os processos deixarem de serem fragmentados, como é a proposta da reengenharia (HAMMER e CHAMPY, 1994).

A gestão da qualidade total (TQM) e as diversas filosofias em prol da qualidade (*Lean, Six Sigma*, melhoria da qualidade, entre outros) embora tenham muitos aspectos em comum com a reengenharia, são diferentes numa questão fundamental: os movimentos da qualidade buscam uma melhoria gradual, continua dos processos existentes, enquanto a reengenharia busca a substituição destes por novos processos. Concluindo Hammer e Champy (1994, p. 35):

Fundamentalmente, a reengenharia trata de inverter a revolução industrial. Ela rejeita as suposições inerentes ao paradigma industrial de Adam Smith: A divisão do trabalho, a economia de escala, o controle hierárquico (...). A reengenharia é a procura de novos modelos de organização de trabalho. A tradição de nada vale. A reengenharia é um novo começo!

Davenport (1994) distingue a reengenharia de processos da melhoria de processos, considerando esta última como um nível inferior de mudança. Enquanto a melhoria de processos possui um nível de mudança gradual, partindo de um processo existente, com frequência de mudança contínua, em curto espaço de tempo, com participação de baixo para cima (do operacional à alta gerência), de abrangência limitada às funções, com risco moderado, habilitado por controles estatísticos e de mudança cultural, a reengenharia possui nível de mudança radical, partindo de uma relativa “estaca zero” (desconsiderando os processos existentes), feito de uma só vez, necessitando de longo período de tempo, cuja participação deve ser de cima para baixo (da alta gerência ao operacional), com abrangência ampla e interfuncional, de alto risco,

cujo habilitador principal é a tecnologia da informação e o tipo de mudança além de cultural é estrutural.

Na prática, a maioria das empresas precisa juntar a melhoria de processos à reengenharia de processos. A reengenharia é adequada a alguns processos e à melhoria a outros (DAVENPORT, 1994).

O paradigma descrito por Davenport e Hammer e Champy são definidas por De Sordi (2012) como BPR – *business process reengineering*, ou reengenharia de processos de negócio, diferindo de BPD - *business process design* ou redesenho gradual e contínuo dos processos de negócio. Ambos são aspectos do que é atualmente chamado de BPM - *business process management*, ou gestão por processos de negócio.

Para Capote (2012, p. 35), gestão de processos de negócio (BPM) “é a mudança de mentalidade necessária a toda e qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, de iniciativa pública ou privada, que reconhece que seus processos são a chave para um bom planejamento”.

Segundo Detoro e McCabe (1997 *apud* De Sordi 2012, p. 16), gestão por processos de negócio:

É uma estrutura gerencial orientada a processos, em que gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seus sistemas de trabalho de forma a alcançar melhores resultados. Os times são agora responsáveis por atender às necessidades dos clientes, reduzindo tempo, reduzindo custo e aprimorando a consistência dos resultados.

Segundo Lee e Dale (1998 *apud* De Sordi 2012), gestão por processos de negócio é uma metodologia para um gerenciamento sistemático voltado ao cliente com o objetivo de medir e melhorar todos os processos da organização, utilizando equipes de pessoas que não são limitadas funcionalmente e gozando de autonomia para suas decisões (*empowerment*).

De Sordi (2012) conceitua a gestão de processos como um termo da engenharia de processos, originado da revolução industrial e das ideias de Smith de divisão do trabalho, e, conseqüentemente, chegando à abordagem administrativa funcional. Possui uma abrangência bem mais reduzida em comparação com a gestão por processos, voltada principalmente a objetivos operacionais. Continuando, De Sordi (2012, p. 25): “O valor semântico que se deseja atribuir na abordagem administrativa da gestão por

processos é de prioridade, foco, desenvolvimento do processo de negócio, por essa razão utiliza-se a denominação ‘gestão por processo’”.

Gonçalves (2000b) diferencia gestão por processos de gestão de processos em três fatores: primeiramente a gestão por processos emprega objetivos externos ao processo, em segundo lugar os empregados e os recursos do processo são combinados de forma que atinja um resultado único e completo e por fim a informação passa diretamente pelo processo sem seguir regras hierárquicas. Neste mesmo artigo, Gonçalves (2000b) cita que muitas empresas gostariam de se organizarem por processos, mas não tem noção clara de como fazê-lo, ou mesmo do que significa realmente serem organizadas por processos. Muitas precisam de mais esclarecimentos para poder analisar os ganhos de adotarem a gestão por processos. A empresa necessita de entender o que faz com que ela funcione bem e com competitividade para se destacar numa nova forma de fazer negócios. Para isso é preciso criar um quadro claro

Para sintetizar o entendimento das diferenças, o quadro 1 demonstra como cada paradigma (através da visão dos autores citados nesta seção) trata determinados elementos organizacionais:

Quadro 1 - Quadro de diferenciação de elementos organizacionais dentro dos paradigmas da Gestão Funcional, Reengenharia e Gestão por processos

Elemento	Gestão Funcional	Reengenharia	Gestão por processos
Qualificação do colaborador	Especialização em tarefas simples	Multifuncional, compreensão do processo	Multifuncional, compreensão do processo e estratégia
Área de atuação do colaborador	Agrupado em áreas funcionais	Transposição das fronteiras organizacionais	Equipe de processos
Estrutura organizacional	Departamentalizada, verticalizada	Centralizado nos processos, descentralizado na atuação	Fundamentado em equipe de processos / horizontal
Organização do trabalho	Em procedimento de áreas funcionais, linear	“Deslinearização” do processo, além das fronteiras departamentais	Por meio de processos multifuncionais / sistêmicos
Medidas de desempenho	Fragmentado da áreas funcionais	Desempenho pelo cliente	Linha de agregação constante de valor
Relacionamento externo	Pouco direcionado. Concentração maior interna	Concentração maior externa	Processos colaborativos e parcerias

Fonte: De Sordis, 2012, p. 41; Hammer e Champy, 1994, p. 37 a 49.

Como se pode constatar, há uma clara diferença da mudança dos paradigmas, da gestão funcional à reengenharia, até chegarmos à gestão por processos. Drucker (1992) percebeu no início dos anos 1990 que em todos os países desenvolvidos (e muitos dos que estão em desenvolvimento), mais e mais jovens permanecem na escola até a graduação, pelo menos, e não estão mais dispostos a trabalhar como operários, mesmo se forem bem remunerados. Drucker (1992) também cita que as empresas estão deixando de ser intensivas de mão de obra, para serem intensivas de conhecimentos. Através de treinamento e gerência, mesmo que um país possua custos de mão de obra de uma economia subdesenvolvida, ele terá, em curto espaço de tempo a mesma produtividade de uma economia plenamente desenvolvida (1992). O importante é definir (principalmente para o trabalho com conhecimento e serviços) o que deve ser feito e porque deve ser feito, mais do que como fazer. Peter Drucker não cita diretamente a gestão por processos, mas explica exatamente o principal motivador para a sua existência: “Os aumentos mais fáceis – e talvez também os maiores – de produtividade (...) provêm da redefinição da tarefa e, em especial, da eliminação daquilo que não precisa ser feito” (DRUCKER, 1992, p. 60).

Drucker (1992, p. 129) também critica o corte de pessoal (*downsizing*) como elemento de corte de custos: “Cortar pessoal para cortar custos é colocar o carro na frente dos bois. A única forma de trazer os custos para baixo é reestruturando o trabalho”. Ou seja, a pergunta não é “como podemos tornar um processo mais eficiente” e sim “é extremamente urgente fazermos isso? Que contribuição esta atividade retorna à empresa?”, para eliminar operações desnecessárias ou custosas demais. Deve-se, segundo Drucker (1992), não só cortar os custos, como prevenir que eles reapareçam. No mínimo a cada três anos cada processo de negócio deve ser questionado quanto ao seu grau de contribuição à empresa.

A seguir é apresentado um elemento fundamental desta pesquisa, a terceirização de processos de negócio, ou BPO – *business process outsourcing*.

2.2.2.4 Terceirização de Processos de Negócio - BPO

De Sordi (2012) conceitua terceirização como a contratação de outra empresa para desempenhar atividades de responsabilidade da empresa. Esse tipo de contratação não é novidade para atividades especializadas com baixo impacto na operacionalização

do negócio, como a folha de pagamento, treinamento, limpeza e segurança (DE SORDI, 2012). Ultimamente, segundo De Sordi (2012), as empresas tem procurado transferir não somente um conjunto de atividades, mas todo o gerenciamento dessa atividade, citando como exemplo de ao invés de terceirizar folha de pagamento e treinamentos, terceirizar todo um processo de negócio, como a gestão completa dos recursos humanos juntamente com todas suas responsabilidades. Ao terceirizar processos de negócio a empresa está fazendo executando BPO – *business process outsourcing*, ou terceirização de processos de negócio (DE SORDI, 2012).

Colaborando para a justificativa de uma empresa adotar BPO, Robbins (2009) cita que os administradores nem sempre conseguem identificar o que pode ser melhorado quando ao desempenho das suas unidades, onde uma consultoria de processo poderia ser contratada com o intuito de dar uma maior compreensão ao cliente do que está acontecendo ao redor dele, dentro dele e entre ele e outras pessoas.

Drucker (1992) cita que para aprender a ser competitiva a empresa deve voltar-se para o mercado, e quanto mais se concentrar numa parcela de produtos ou em um mercado, terá melhores resultados, organizando a empresa toda em torno da inovação e através de alianças estratégicas.

De Sordi (2012) lista como motivadores para a implantação de BPO primeiramente o interesse das empresas em concentrar seus esforços em seu *core business* (o foco do seu negócio) e por fim o maior valor agregado das empresas de BPO, que podem conseguir gerar economia de escala e alto desempenho pelo seu *expertise* na área. De Sordi (2012) menciona que a organização que implementa o BPO tem uma maior contribuição para a sua cultura de gestão por processos, inclusive permitindo ao administrador aprimorar ou redesenhar completamente um processo de negócio de forma rápida e segura, já que as empresas de BPO já possuem toda uma infraestrutura disponível e possuem alta capacitação nos processos em que atuam.

3 A PESQUISA

Uma pesquisa é um processo de perguntas e investigação que, de forma sistemática e metódica, aumenta o conhecimento (COLLIS e HUSSEY, 2005). A partir deste conceito separa-se esta seção em duas partes fundamentais: a primeira explica a metodologia da pesquisa, compreendendo como ela foi feita e porque foi feita desta forma. A segunda parte apresenta a empresa (OI), de forma resumida e simples, contextualizando a mesma dentro do assunto investigado (gestão orientada a processos).

3.1 A metodologia

Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que procura descrever o comportamento de fenômenos identificando variáveis da atividade de pesquisa e as relações entre elas (COLLIS e HUSSEY, 2005). Também pode ser classificada como analítica, uma vez que procura analisar dados colhidos de documentos e cases de acesso público e explicá-los de forma a atender os objetivos propostos.

Este trabalho utiliza de análise qualitativa através de pesquisa bibliográfica e estudo de caso e relatórios gerenciais de desempenho de uma empresa (a OI S/A) do setor de serviços de telecomunicações. Conforme a abordagem explicada por Collis e Hussey (2005), essa pesquisa utilizará em grande parte um paradigma fenomenológico. A fenomenologia é a ciência dos fenômenos, ou seja, daquilo que ocorre ou é percebido pela causa em questão. O paradigma fenomenológico, portanto, se interessa em entender o comportamento humano, através de técnicas interpretativas para tentar descrever ou traduzir os fenômenos observados. A escolha desse paradigma nesta pesquisa deve-se à complexidade e variedade de organizações existentes, tornando impossível ou inviável uma abordagem positivista (através de levantamentos científicos e estudo de variáveis), seja pela necessidade de uma amostragem grande para elaboração de hipóteses, ou pelo nível alto de especificidade e precisão dos dados, portanto a fenomenologia é a forma mais adequada, por ser interpretativo e explicativo.

Através do estudo de caso e dos documentos e relatórios gerenciais é utilizado o método indutivo, demonstrando a partir dos dados colhidos, a efetividade da adoção da administração utilizando a abordagem da gestão orientada por processos de negócio.

A pesquisa bibliográfica foi feita através de literatura de autores que são referências nas áreas de administração e de processos (principalmente relacionados ao gerenciamento de processos de negócio – BPM e à reengenharia), artigos e periódicos. O estudo de caso consistiu na análise da empresa OI S/A que busca implantar a abordagem de gestão por processos, com o intuito de identificar indicadores, avaliá-los e analisar a eficiência dos processos de negócio do ponto de vista de redução de custos (primariamente) e indicadores de interesse dos demais *stakeholders* da organização estudada. Portanto a pesquisa, do ponto de vista do resultado é uma pesquisa aplicada, através de um estudo de caso explanatório, ou seja, o caso analisado será usado como modelo para o entendimento da teoria explicada.

A coleta de dados foi feita através de coleta de documentos gerenciais disponibilizados pela empresa no seu site de relacionamento com o investidor, portanto considerados autênticos. Esses documentos são compostos de relatórios econômico-financeiros da empresa OI S/A do primeiro trimestre dos anos de 2010 a 2014, para acompanhar a evolução de indicadores financeiros sem um possível impacto de sazonalidade.

3.2 A OI e a implantação de gestão orientada a processos de negócio

A OI S/A é uma empresa de capital aberto que oferece um leque de serviços muito diversificado, cujo negócio é “a exploração de serviços de telecomunicações e atividades necessárias, ou úteis à execução desses serviços, na conformidade das concessões, autorizações e permissões que lhe forem outorgadas”. Além disso, presta serviços de telefonia móvel, rede de transporte e *BackBone* internacional (sistemas internos de alto desempenho para troca de dados), transmissão de dados e de TV por assinatura (PERFIL..., 2014).

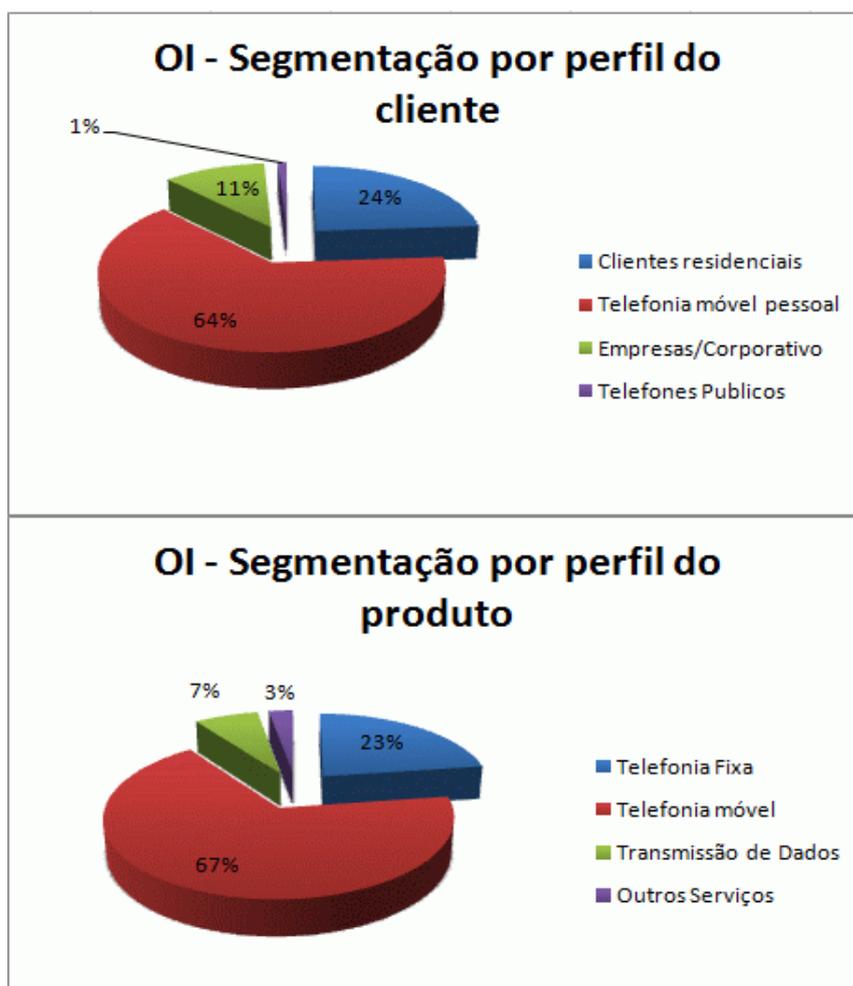
A fusão das empresas de telefonia Telemar (criada em 1998) e Brasil Telecom (também iniciada em 1998) em 2009, além da aquisição e criação de diversas companhias neste período (CRT em 2000, BrTurbo, Vant telecomunicações em 2001, fibras óticas da GlobeNet em 2002, IBest e MetroRed em 2003, iG em 2004, Way TV em 2006, Paggo Empreendimentos em 2007, Amazônia celular em 2008) transformou a OI em uma empresa com atuação em todo o território nacional (HISTÓRICO...,2014).

No final de 2013 a OI S/A possuía 70,5 milhões de clientes, os quais a empresa segmentou por tipo de cliente, em: 17,8 milhões de clientes de serviços residenciais (telefonia fixa, banda larga e TV por assinatura), 47,7 milhões de clientes de telefonia móvel, 8,3 milhões de clientes empresariais/corporativos e 0,7 milhões de telefones públicos. Estes números podem ser dispostos por segmentação de produto, da seguinte forma: 16,9 milhões de clientes de telefonia fixa, 50,3 milhões de clientes de telefonia móvel, 5,3 milhões de clientes de internet banda larga e 2 milhões de clientes utilizando outros serviços (TV por assinatura e Telefone público) (PERFIL..., 2014).

A segmentação por cliente é uma mudança estratégica adotada a partir de 2011 para aumentar a amplitude de suas ofertas, priorizando os diferenciais estratégicos de integração e de convergência.

O gráfico 1 mostra essa segmentação pelas duas visões:

Gráfico 1 - Segmentação por perfil e por produto dos clientes da OI



Fonte: PERFIL CORPORATIVO OI (2014), adaptado.

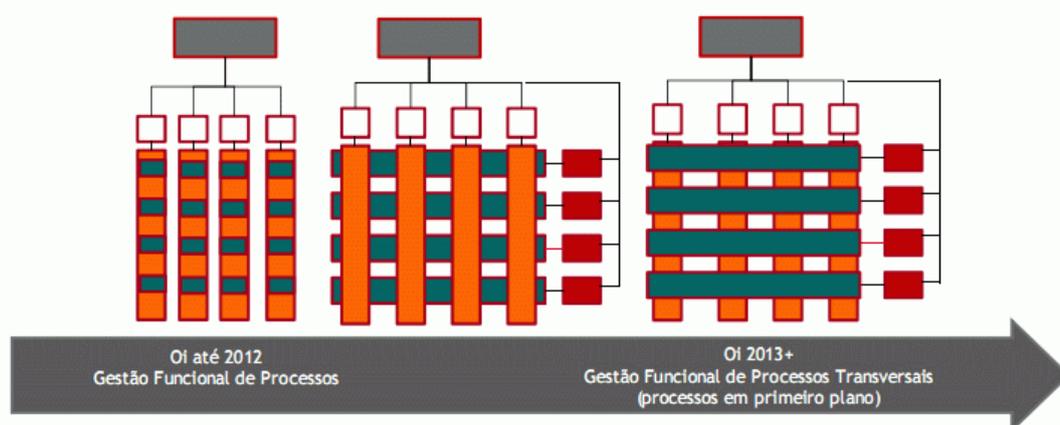
A opção estratégica de visualizar a segmentação de clientes pelo perfil demonstra a preocupação da organização em focar no cliente final. Desde 2012, a Oi vem implantando um modelo de governança em processos, buscando uma visão de processos transversais, seguindo uma evolução no modelo de gestão de processos da empresa (LEITE, 2014).

A implantação deste trabalho é descrita em quatro etapas (LEITE, 2014):

- desenho/redesenho dos processos: ponto onde há uma avaliação das soluções potenciais para atingir necessidades mapeadas;
- implantação: elaboração de projeto para implantação do novo processo além de simulações e treinos antes da validação da execução do processo;
- monitoramento e execução: monitoramento do processo executado, registrando oportunidades e problemas durante a execução;
- análise: com os resultados obtidos na etapa de monitoramento, podendo haver uma necessidade de redesenho que possa levar novamente à etapa de desenho/redesenho.

Ainda segundo Leite (2014) o objetivo da implementação, do ponto de vista de estrutura organizacional, é migrar de uma gestão funcional de processos para uma gestão funcional de processos transversais (com processos em primeiro plano), como mostra a figura 1.

Figura 1 - Objetivo estrutural da implantação de escritório de processos na Oi



Fonte: LEITE (2014, p. 10).

Essa estrutura matricial mista de processos e funções, pretendidas para além de 2013 pela Oi, segue a abordagem de empresa “orientada a processos”, que De Sordi (2012)

descreve como empresas que continuam com suas áreas funcionais, porém os objetivos, produtos/serviços, indicadores, fluxo de atividades e demais aspectos gerenciais são definidos e analisados dentro da visão de processos de negócios. Isso porque há situações em que o tratamento mais adequado deva ser feito através de uma estrutura funcional de especialização de trabalho e de profissionais.

Cardoso (2012) descreve a forma que essa mudança descrita por Leite será feita. Do ponto de vista estratégico, a empresa pretende aplicar uma série de conceitos universais da administração:

- a) planejamento compartilhado;
- b) foco na execução;
- c) disciplina no acompanhamento;
- d) conhecimento em todos os níveis da empresa.

Dentro do modelo de arquitetura de processos, Cardoso (2012) cita que o planejamento tem a responsabilidade de identificar processos chaves que possam apoiar a realização de metas e a identificar as cadeias de valor destes processos. À execução cabe o desenho de processos não existentes ou eventual redesenho dos processos já existentes, assim como a implantação ou otimização destes processos com apoio organizacional, principalmente da alta direção (CARDOSO, 2012). Por fim, Cardoso (2012) cita que o acompanhamento é feito através de auditorias e diagnósticos obtidos pelas equipes de processos.

A sustentação do modelo de gestão por processos, segundo Cardoso (2012), se dá através de colaboração entre as áreas sem perder o foco na operação, com visão global e foco no cliente. Quatro pilares são citados (CARDOSO, 2012):

- a) modelo de arquitetura de processos integrado, permitindo uma visão corporativa completa dos processos inclusive das interações entre os processos, além de uma linguagem comum para o fortalecimento da cultura por processos na organização;
- b) metodologias estruturadas para mapeamento e otimização de processos, permitindo um diagnóstico das cadeias de valor do processo, identificando gargalos, oportunidades e possibilidades de melhorias;
- c) desenvolvimento de líderes de processos através de treinamentos estruturados para formação teórica e prática, além da técnica e comportamental com acompanhamento de entregas e resultados;

- d) ferramentas para modelagem, medição, diagnóstico e análise de processos, além de acompanhamento de vigência e aprovações de processos e identificação e resolução de problemas.

Cardoso (2012) menciona também que esse projeto de implementação tem foco em resultados, a partir de uma análise detalhada por elo da cadeia de valor dos processos de negócio, onde as oportunidades identificadas serão priorizadas e quantificadas com alternativas de solução e estimativa de prazos e custos.

A partir dessa descrição da implementação da gestão por processos na empresa OI, foram pesquisados os relatórios trimestrais da OI de Informações e Resultados Consolidados do primeiro trimestre de 2010 a 2014, para a coleta de indicadores financeiros. Inicialmente, os dados de 2010 a 2012 são analisados para que seja possível compreender como os indicadores econômico-financeiros da empresa estão se comportando, verificando possíveis tendências antes da implementação da gestão por processos na empresa. Posteriormente os indicadores de 2012 a 2014 são analisados para verificar se houve melhoria nestes indicadores comparando com a tendência analisada anteriormente, com o objetivo de poder mensurar o quanto a estratégia de implementação de gestão orientada a processos de negócio trouxe melhorias de indicadores financeiros à empresa OI S/A.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Com base nos relatórios de gestão publicados no site da Oi de Relacionamento com o investidor (disponível em <http://ri.oi.com.br>), especialmente no relatório anual de sustentabilidade OI de 2013 (RELATÓRIOS ..., 2014), pode-se verificar que no relatório de desempenho financeiro e operacional, na análise de custos e despesas é mencionada, como elemento de despesas, a implantação do projeto de BPO (*Business Process Outsourcing* – ou Processos de Negócio Terceirizados, ou seja, uma terceirização de uma atividade ou área nos moldes da gestão por processos de negócio). Este projeto iniciou-se em 2012 a partir de uma consultoria da empresa americana Accenture (OI ..., 2012). Além disso, o mesmo relatório cita elementos indiretamente relacionados à gestão por processos de negócio, mas fundamentais como requisitos para que ocorra uma estruturação orientada a processos. O relatório cita:

Um ano de transformação: essa talvez seja a maneira mais objetiva de definir o que significou 2013 para a Oi. A guinada estratégica da Companhia veio com força total e colocou **definitivamente o cliente no centro das atenções**, o que motivou o lançamento de um arrojado plano de transformação das operações de campo em busca de **maior produtividade, redução de custos e retenção de clientes**.

[...]

Também fazem parte da estratégia de melhoria operacional a **reorganização de processos** e a definição de **indicadores mais assertivos e consistentes**. (Grifo nosso)

Colocar o cliente como o centro das atenções, maior produtividade, redução de custos, retenção de clientes, capacitação multicompetência e reorganização de processos são elementos fundamentais da reengenharia e conseqüentemente da gestão orientada a processos de negócio. A análise desta seção busca interpretar os indicadores de resultado financeiro na implementação de gestão por processos de negócio na área de *back office* (áreas da retaguarda da empresa, com pouco ou nenhum contato com o cliente final), em conjunto com os esforços da OI para integrar essas mudanças ao dia-a-dia organizacional e de melhorias de processo (especialmente em vendas e áreas técnicas operacionais).

Pode-se observar no relatório do primeiro trimestre de 2014 (RESULTADOS ..., 2014a, p. 2) a seguinte informação:

Opex de rotina reduziu 4,8% ano-a-ano para R\$5.167 milhões. Excluindo os custos de interconexão, custos não rotina e aluguel incremental relativo à venda de ativos, o opex diminuiu 1,5% face ao primeiro trimestre do ano anterior, apesar da inflação observada nos últimos trimestres. Essa performance refletiu um esforço significativo na transformação das operações de campo, incluindo [...] *reengenharia de processos*, capacitação de técnicos *multiskill*, [...] e a transformação de TI. A OI também se concentrou na otimização dos custos fixos e no controle rígido de despesas gerais e administrativas, incluindo a redução das horas extras, o incentivo à conta online, entre outras iniciativas. (Grifo nosso)

Opex (Operational Expenditure) é o custo associado à manutenção, aos insumos e à operacionalização do negócio. Diferencia-se do *Capex (Capital Expenditure)* que se refere aos custos de aquisição de equipamentos. Os grifos relacionados à reengenharia de processos e a capacitação de técnicos *multiskill* demonstram que neste relatório financeiro há um reconhecimento da alta gestão de uma melhoria de indicador através da abordagem orientada a processos de negócio. Como o indicador *Opex* é relacionado a custos e despesas operacionais, pode-se observar na tabela 1 e no gráfico 2 o contexto anterior da empresa, avaliando a evolução de indicadores a partir do contexto comparativo do primeiro trimestre dos anos de 2010 a 2012.

Tabela 1 - Evolução dos custos e despesas operacionais da OI S/A de 2010 a 2012

Custos e despesas Operacionais			
Item – R\$ Milhões	1T12¹	1T11²	1T10³
Interconexão	1.163	1.185	1.354
Pessoal	482	423	391
Materiais	27	38	77
Custo de aparelhos SMP e outros (CMV)	57	41	59
Serviços de Terceiros	1.876	1.726	1.694
Publicidade e Propaganda	115	138	124
Aluguéis e Seguros	455	396	360
PDD – Provisão para Devedores Duvidosos	200	272	305
Outras Despesas (Receitas) Operacionais	414	728	563
Total	4.789	4.948	4.926

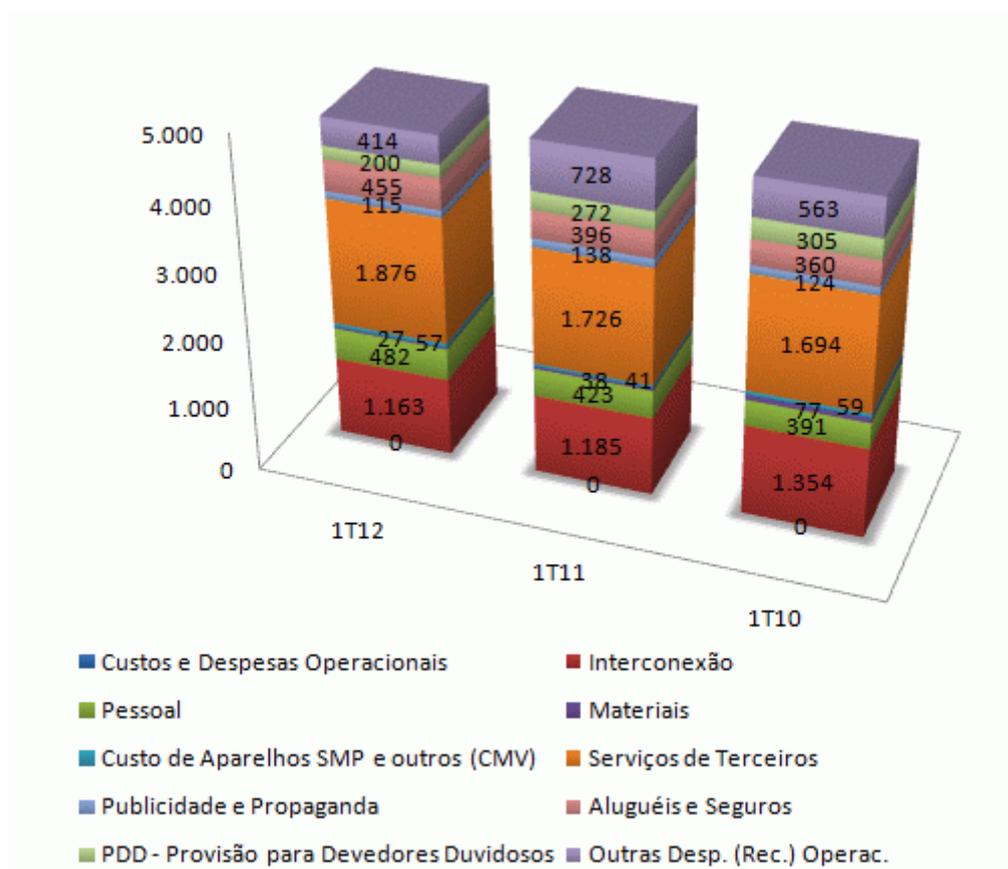
Fonte: OI – Relação com investidores (RELATÓRIOS ..., 2014).

¹ Primeiro trimestre de 2012

² Primeiro trimestre de 2011

³ Primeiro trimestre de 2010

Gráfico 2: Evolução dos custos e despesas operacionais da OI de 2010 a 2012



Fonte: OI – Relação com investidores (RELATÓRIOS ..., 2014).

Neste cenário percebe-se uma situação estável de custos, com pouca variação. A evolução dos custos totais de 2010 para 2011 foi de 0,44%, e há uma queda de 3,21% destes custos de 2011 para 2012. Essa queda é justificada no relatório pelos seguintes motivos: (1) redução das despesas de propaganda através de negociação com fornecedores, (2) maior eficiência na cobrança de inadimplentes, principalmente do segmento empresarial/corporativo.

Com este cenário é possível comparar com a evolução dos custos de 2012 para 2014, onde a OI S/A já tem um processo de gestão por processos de negócio em fase de implantação pela consultoria da Accenture (através de BPO). O comparativo dessa fase de implementação pode ser visto a partir da tabela 2 e o gráfico 3.

Tabela 2 - Evolução dos custos e despesas operacionais da OI de 2012 a 2014

Custos e despesas Operacionais			
Item – R\$ Milhões	1T14¹	1T13²	1T12³
Interconexão	765	1.094	1.163
Pessoal	581	531	482
Materiais	60	40	27
Custo de aparelhos SMP e outros (CMV)	102	147	57
Serviços de Terceiros	1.930	2.138	1.876
Publicidade e Propaganda	115	65	115
Aluguéis e Seguros	777	515	455
PDD – Provisão para Devedores Duvidosos	203	282	200
Outras Despesas (Receitas) Operacionais	643	614	414
OPEX Operacional	5.167	5.426	4.789
Itens Não Recorrentes	-1.247	-536	
OPEX Total	3.920	4.890	4.789

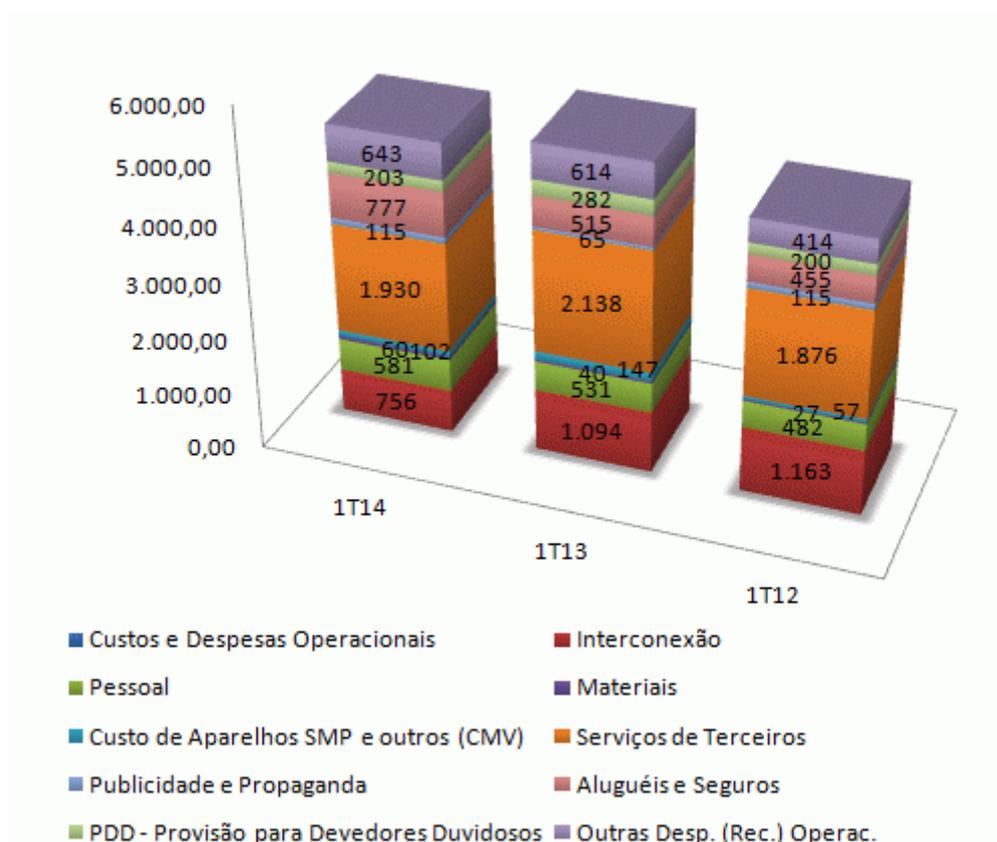
Fonte: OI – Relação com investidores (RESULTADOS ..., 2014a).

¹ Primeiro trimestre de 2014

² Primeiro trimestre de 2013

³ Primeiro trimestre de 2012

Gráfico 3: Evolução dos custos e despesas operacionais da OI de 2012 a 2014



Fonte: OI – Relação com investidores (RESULTADOS ..., 2014a).

Neste cenário pode-se verificar uma evolução dos custos e despesas de 2012 para 2013 de 2,11% (saltando de R\$ 4,789 bilhões para R\$ 4,890 bilhões). Esse aumento é considerado dentro dos limites, principalmente pelo fato dos custos e despesas que sofreram aumento foram os diretamente relacionados ao aumento de receitas. São citados como relevantes, mas não divulgados, os valores relacionados à consultoria da Accenture para implementação de BPO. Do primeiro trimestre de 2013 para o primeiro trimestre de 2014 houve uma redução de custos totais de 19,84%. Considerando apenas o *Opex* operacional, percebe-se uma redução de 4,78%, desempenho justificado pela queda de tarifa e menor tráfego de SMS e voz móvel (estimulado por promoções de ligações *on-net*) e da melhoria da qualidade dos processos de vendas e filtros de créditos mais restritivos a novos clientes para evitar inadimplência.

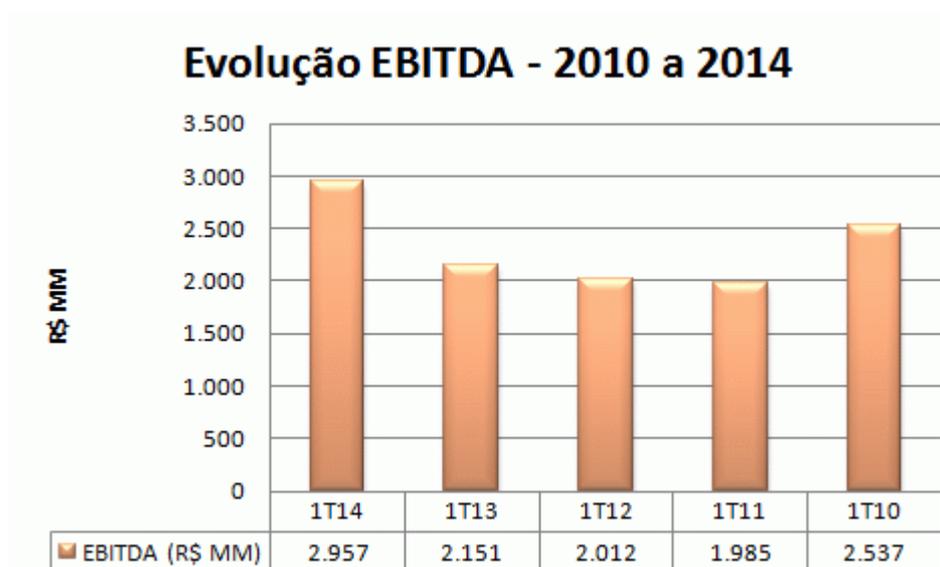
Nesta análise de custos é percebida uma redução modesta nos custos operacionais, porém relativa a eventos que não são ligados à melhoria ou à gestão de processos.

A seguir, na tabela 3 e no gráfico 4, demonstra-se, para o primeiro trimestre dos anos de 2010 a 2014, a evolução do EBITDA, ou LAJIDA (Lucro antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortizações), um indicador financeiro utilizado para medir a produtividade e a eficiência do negócio.

Tabela 3 - Evolução do EBITDA (LAJIDA) da OI de 2010 a 2014

OI – Análise EBITDA do primeiro trimestre dos anos de 2010 a 2014					
	2014	2013	2012	2011	2010
EBITDA (R\$ MM)	2.957	2.151	2.012	1.985	2.537
Evolução (ano anterior)	37,46%	6,90%	1,35%	-21,74%	

Fonte: OI – Relação com investidores (RELATÓRIOS ..., 2014).

Gráfico 4: Evolução do EBITDA (LAJIDA) da OI de 2010 a 2014

Fonte: OI – Relação com investidores (RELATÓRIOS ..., 2014).

Na análise do cenário até 2012, verifica-se que o ano de 2011 já vinha de uma queda de 21,74% em relação a 2010. Essa queda deve-se ao fato de que as receitas líquidas relacionadas aos clientes residenciais superaram a captação de receitas dos clientes de mobilidade pessoal e corporativo/empresarial (RELATÓRIOS ..., 2014). Convém destacar que no relatório de 2011 é comentado sobre despesas que seriam compensadas pelo redesenho de processos e da estratégia de canais de vendas que ocorreria no final de 2012.

Portanto, no primeiro trimestre de 2012, tem-se um leve crescimento de 1,35% em relação ao ano anterior, graças à redução de custos (como foi visto anteriormente) e a uma melhoria da captação de receitas dos clientes do segmento de mobilidade pessoal, visto no relatório (RESULTADOS ..., 2014c).

Já, em 2013, a empresa obteve uma melhoria de 6,9% em relação ao ano anterior, conforme justificado pelo relatório (RESULTADOS ..., 2014b): “Este desempenho confirma o sucesso da estratégia da Companhia no foco da convergência de seus serviços, na estratégia de fidelização junto a seus clientes, além do controle de custos para obter um crescimento rentável e sustentável”. Verifica-se que no primeiro trimestre do ano de 2013 existe um aumento dos custos em relação ao primeiro trimestre do ano anterior, entretanto, o resultado do negócio (pela análise do desempenho do EBITDA) foi positivo, comparado a 2012.

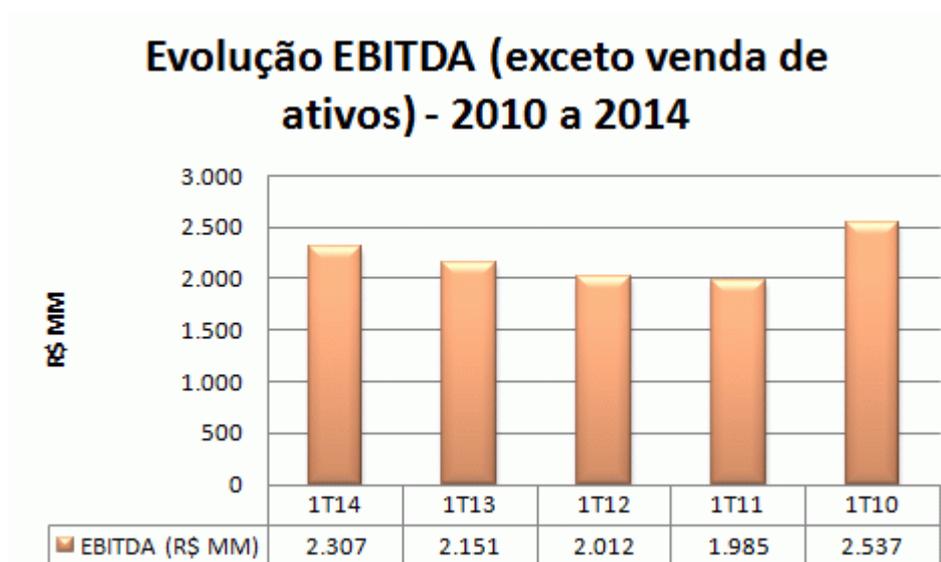
Por fim, no primeiro trimestre de 2014, percebe-se uma evolução de 37,46% em relação ao ano anterior. Porém, no relatório (RESULTADOS ..., 2014a), destaca-se que aproximadamente R\$ 650 milhões do EBITDA de 2014 referem-se à venda de ativos não estratégicos. Se descontarmos esse valor do EBITDA teremos ainda assim uma evolução de 7,24% em relação ao primeiro trimestre do ano de 2013, apresentado na tabela 4 e gráfico 5.

Tabela 4 - Evolução do EBITDA (LAJIDA) da OI de 2010 a 2014 (excluindo venda de ativos)

OI – Análise EBITDA dos primeiros trimestres de 2010 a 2014 (excluindo venda de ativos)					
	2014	2013	2012	2011	2010
EBITDA (R\$ MM)	2.307	2.151	2.012	1.985	2.537
Evolução (ano anterior)	7,24%	6,90%	1,35%	-21,74%	

Fonte: OI – Relação com investidores (RELATÓRIOS ..., 2014).

Gráfico 5: Evolução do EBITDA (LAJIDA) da OI de 2010 a 2014 (excluindo venda de ativos)



Fonte: OI – Relação com investidores (RELATÓRIOS ..., 2014).

Essa evolução do EBITDA (em relação ao primeiro trimestre dos últimos quatro anos) demonstra que foram positivas as decisões tomadas em 2011 e colocadas em prática em 2012, onde o resultado gerou contínuos ganhos de eficiência e transformação de negócio. Porém conforme demonstrado, a melhoria, em termos percentuais não é

expressiva, quando desconsideramos a venda de ativos (que não possuem relação direta com a melhoria operacional da empresa).

5 CONCLUSÃO

A empresa OI S/A, a partir do ano de 2011, decidiu responder aos novos desafios de mercado e às ameaças à sustentabilidade do seu negócio com a adoção da gestão orientada a processos de negócio, através da iniciativa de implementação de BPO (*Business Process Outsourcing*, ou Processos de negócio terceirizados) por uma empresa norte americana especializada, a Accenture, com clientes de terceirização de processos de negócio em empresas do mundo todo.

Tal projeto teve custos iniciais consideráveis em 2013, mas tiveram o impacto reduzido por diversas iniciativas, inclusive pela melhoria de processos de vendas, que ao longo dos três anos (de 2012 a 2014) foi considerada fator relevante de redução de custos. E mesmo com a melhora do EBITDA (ou LAJIDA – Lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações), o desempenho do indicador em 2014 ainda é aquém daquele obtido em 2010, embora seja percebida uma contínua e consistente evolução desde a brusca queda de 2011.

Observando o desempenho dos indicadores de custos operacionais e de lucros operacionais, podemos tirar algumas conclusões a partir da avaliação dos próprios relatórios gerenciais disponíveis publicamente pela empresa:

- a) a adoção da gestão orientada a processos de negócio trouxe reais ganhos financeiros em relação à redução dos custos e das despesas operacionais, mesmo que esse processo tenha sido feito de forma terceirizada. Pode-se perceber também que a empresa OI S/A obteve uma melhoria constante, porém não acentuada, de indicadores financeiros cruciais para a valorização da empresa, durante os anos de implantação da gestão orientada a processos;
- b) a gestão orientada a processos de negócio é possível de ser feita, mesmo em empresas com estruturas organizacionais muito grandes e pulverizadas, como no caso da OI S/A;
- c) o papel da T.I. (Tecnologia da Informação), bem como a capacitação da mão de obra em desempenhar múltiplas tarefas é de fundamental importância para o sucesso de um projeto de gestão orientada a processos de negócio;
- d) outra variável considerada é o envolvimento da alta gestão e o seu comprometimento para que esse novo paradigma possa ter sucesso no decorrer do projeto.

- e) A melhoria dos indicadores financeiros ocorre em longo prazo. A implantação do projeto de gestão orientada a processos de negócio é feita de forma gradual, diferentemente da reengenharia, com impactos menos drásticos, porém mais sustentáveis, ao menos do ponto de vista financeiro. No caso da OI S/A, o projeto ainda está em fase de implantação, mas já é possível visualizar melhorias diretamente associadas a essa escolha de paradigma.
- f) Um projeto para implantar gestão orientada a processos de negócio não tem como ser mensurado isoladamente numa empresa, pois diversas outras ações estratégicas estão sendo executadas simultaneamente, como ações de qualidade, de melhoria de processos entre outras. Porém é possível perceber que essa implantação não prejudica as demais iniciativas.

A partir dessa pesquisa há diversas outras que podem expandir e explorar as diversas variáveis citadas, as quais se podem citar:

- a) de que forma os fatores humanos envolvidos no projeto de implantação de gestão orientada a processos de negócio foram impactados, detalhando a forma que esse projeto afetou os colaboradores da empresa OI S/A, verificando se houve aumento ou diminuição do quadro de funcionários, a variação da motivação dos funcionários, a compreensão da mudança estrutural e do novo paradigma adotado, além da forma de interação com a mão de obra terceirizada com o objetivo de mudar diversos processos enraizados dentro da organização;
- b) de que maneira a alta gestão compreendeu e apoiou o projeto de implantação de gestão por processos de negócio, e por que motivo foi preferido adotar a terceirização pela Accenture ao invés dela mesma executar, quais os limites de atuação entre as duas empresas, como foram feitas as negociações e de que forma os acionistas receberam essa decisão da empresa;
- c) quais foram os custos e os resultados esperados dessa implantação de BPO, o grau de satisfação dos envolvidos e dos gestores diretamente ligados a essa implantação;
- d) qual a perspectiva do cliente externo da empresa frente a essa implementação, de que maneira ele foi impactado a partir do nível de serviços recebido, ou mesmo do repasse da melhoria da redução de custos e despesas operacionais (diretamente relacionados à melhoria dos processos) na forma de promoções e como ele reagiu.

A pesquisa teve como limitações tratar-se de um estudo de caso, não se podendo generalizar os resultados e também por dispor-se de dados de um período relativamente curto. Ampliando o período de análise, sugere-se, em trabalhos futuros a realização de análise de indicadores por técnicas estatísticas específicas para séries temporais, incluindo a análise de possível quebra estrutural por implementação do BPO.

6 REFERÊNCIAS

- CAPOTE, Gart. *BPM para todos: uma visão geral, abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio*. 1. Ed. – Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012, 228 p.
- CARDOSO, Maria Inês, *Gestão por Processos In: IQPC*, 6., 2012, São Paulo. **Conteúdo de BPM**, Rio de Janeiro, BPM Global Trends, Disponível em: <<http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/uploads/2014/01/Case-OI.pdf>>, Acesso em 23/06/2014.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração*. 2. Ed. - Porto Alegre: Bookman, 2004, 349 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 634 p.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 1. Ed - Rio de Janeiro: Campus, 1994, 391 p.
- DE BRITTO, Gart Capote. **BPM para todos: Uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio** . 1. Ed - Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012, 228 p.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. Ed., rev. e atual. - São Paulo: Saraiva, 2012, 368 p.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: Os anos 90 e a virada do século**. 1. Ed - São Paulo: Pioneira, 1992, 242 p.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima, 2000a. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p.6–19.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima, 2000b. **Processo, que processo?** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p.8–19.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 30. Ed - Rio de Janeiro: Campus, 1994, 197 p.
- HISTÓRICO, **OI**, 2012, disponível em <http://www.mzweb.com.br/oi2012/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43303>, acesso em 10 mai, 2014.
- LEITE, Fabiana, *Gestão de Processos OI In: BPM DAY*, 26., 2013, Rio de Janeiro. **Eventos e Cases**, Rio de Janeiro, BPM Global Trends, Disponível em: <<http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/uploads/2014/01/Oi-Escrit%C3%B3rio-de-Processos.pdf>>, Acesso em 12/04/2014.

OI fecha contrato de outsourcing com Accenture, **ComputerWorld**, 2012, disponível em < <http://computerworld.com.br/negocios/2012/09/13/oi-fecha-contrato-de-outsourcing-com-accenture/>>, acesso em 15 mai, 2014.

PERFIL Corporativo, **OI**, 2012, disponível em < http://ri.oi.com.br/oi2012/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43302>, acesso em 10 mai, 2014.

RELATÓRIOS anuais, **OI**, 2014, disponível em < http://ri.oi.com.br/oi2012/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43589>, acesso em 09 jun, 2014.

RESULTADOS trimestrais 2014, **OI**, 2014, disponível em < http://ri.oi.com.br/oi2012/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43586>, acesso em 09 jun, 2014.

RESULTADOS trimestrais 2013, **OI**, 2014, disponível em < http://ri.oi.com.br/oi2012/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43586>, acesso em 09 jun, 2014.

RESULTADOS trimestrais 2012, **OI**, 2014, disponível em < http://ri.oi.com.br/oi2012/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43586>, acesso em 09 jun, 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. Ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009, 316 p.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. Tradução de Maria Teresa de Lemos Lima – Livro I, Curitiba: Juruá, 2006, 142 p.