

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
PUBLICIDADE E PROPAGANDA

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA
EM TEMPO DE CRISE: ESTUDO DE CASO DA OI**

Juliana Albuquerque Zappa

Rio de Janeiro

2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
PUBLICIDADE E PROPAGANDA

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA
EM TEMPO DE CRISE: ESTUDO DE CASO DA OI**

Monografia apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito parcial para a obtenção do grau de graduação em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda.

JULIANA ALBUQUERQUE ZAPPA

Orientador: Sebastião Amoedo de Barros

Rio de Janeiro

2010

ZAPPA, Juliana Albuquerque.

Endomarketing como ferramenta estratégica em tempo de crise: estudo de caso da Oi. Rio de Janeiro, 2010.

Monografia (Graduação em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação – ECO.

Orientador: Sebastião Amoedo de Barros

Rio de Janeiro

2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

A comissão examinadora, abaixo assinada, avalia a monografia, **Endomarketing como ferramenta estratégica em tempo de crise: estudo de caso da Oi**, elaborada por Juliana Albuquerque Zappa.

Monografia examinada:

Rio de janeiro, no dia 19 de julho de 2010.

Comissão examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Sebastião Amoedo de Barros

Prof.

Prof.

AGRADECIMENTOS

A meu pai, irmãos, namorado, amigos e familiares pela compreensão e suporte durante toda a jornada. Aos meus colegas de trabalho pelo apoio e disponibilidade para ajudar sempre que preciso. À minha mãe, especialmente, que com dedicação e carinho me auxiliou durante a construção do trabalho.

Seria muito simpático que existisse Deus, que tivesse criado o mundo e fosse uma benevolente providência; que existissem uma ordem moral no Universo e uma vida futura; mas é um fato muito surpreendente que tudo isto seja exatamente o que nós nos sentimos obrigados a desejar que exista.

Sigmund Freud

ZAPPA, Juliana Albuquerque. **Endomarketing como ferramenta estratégica em tempo de crise: estudo de caso da Oi**. Orientador: Sebastião Amoedo de Barros. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2010. (Monografia, Publicidade e Propaganda).

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a importância da criação de um painel de idéias como ação alternativa de endomarketing promovida pela empresa de telecomunicações Oi como ferramenta estratégica para a superação da crise econômica conseqüente do grande dispêndio para a aquisição da Brasil Telecom (Brt). Neste projeto, as características especiais do marketing de serviços juntamente com estudos de gestão do conhecimento são relacionadas à importância da utilização criativa do endomarketing em situações de crise. Para avaliar os possíveis benefícios do uso dessas estratégias, a metodologia desse estudo de caso inclui revisão de literatura, observação participante, levantamento de documentos e material da empresa, além de entrevistas com profissionais que atuam na Oi.

Palavras-chave: Endomarketing, Marketing interno, Gestão do conhecimento, Crise financeira, Painel de idéias.

ZAPPA, Juliana Albuquerque. **Endomarketing como ferramenta estratégica em tempo de crise: estudo de caso da Oi.** Orientador: Sebastião Amoedo de Barros. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2010. (Monografia, Publicidade e Propaganda).

ABSTRACT

The present work is a case study of a panel of ideas organized in its intranet by the telecommunications corporation Oi as an alternative endomarketing action in the effort to overcome internal problems caused by a situation of financial difficulties that followed the heavy investment required for the expansion of its facilities, including the incorporation of Brasil Telecom. The study analyses special features of service marketing and knowledge management related to the importance of a creative utilization of endomarketing in crisis situations, with a bibliographic revision, participative observation, interviews with employees and research of documents of the corporation.

Key words: Endomarketing, Internal marketing, Knowledge management, Financial crisis, Panel of Ideas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de Telefonia Fixa no Brasil em 1998.....	26
Figura 2 – Últimas aquisições no mercado de Telecomunicação	27
Figura 3 – Operadoras mais importantes do mercado.....	28
Figura 4 – Home do painel de ideias Inovativa	36
Figura 5 - Modalidades das ideias da Inovativa	38
Figura 6 – Pagamento da premiação.....	38
Figura 7 – Quadro de avaliação detalhada das 5 melhores idéias (Anexo).....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 MARKETING DE SERVIÇOS.....	15
2.1 SERVIÇOS.....	16
2.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA PRESTADORAS DE SERVIÇOS.....	18
2.2.1 Mudança do relacionamento com o cliente.....	18
2.2.2 Marketing holístico para serviços.....	19
3 ENDOMARKETING.....	20
3.1 O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	21
3.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ENDOMARKETING.....	23
4 O MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL: ESTUDO DE CASO OI.....	26
4.1 HISTÓRICO DA OI.....	28
4.2 A FUSÃO COM A BRASIL TELECOM (BrT).....	31
4.3 PAINEL DE IDEIAS DA OI: A INOVATIVA.....	33
4.3.1 O projeto na teoria.....	34
4.3.2 O projeto na prática.....	35
4.3.3 Os resultados.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS.....	44
ANEXO - Ideias da Inovativa.....	47

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo estudar o caso da criação de um painel de ideias como ação alternativa de endomarketing promovida pela empresa de telecomunicações Oi.

O estudo analisa a proposta do painel de ideias como ferramenta estratégica para a superação da conjuntura econômica da Oi em consequência do grande dispêndio para a aquisição da Brasil Telecom (Brt) ocorrida em janeiro de 2009.

A fusão das duas empresas resultou em muitas perdas de pessoal, crise no clima organizacional, realocação de pessoas, além de uma grande dívida financeira. Diante da situação, a Gerência de Operações de Endomarketing da Oi pesquisou maneiras de lidar com a redução de custos e cortes orçamentários de forma a melhorar o ambiente organizacional.

As atividades de marketing interno da empresa foram muito impactadas, uma vez que a verba para os eventos que atuam diretamente no clima da companhia (Festa de Fim de Ano, Festa Junina e Dia das Crianças) foi reduzida, impedindo a realização de ações tão importantes na cultura organizacional. Ou seja, ao mesmo tempo em que o relacionamento entre os colaboradores da Oi deixava a desejar, pelo ensejo da desmotivação com relação à empresa, havia a impossibilidade de fazer os eventos que atuam na melhoria do ambiente corporativo.

Como tentativa de motivar os funcionários da empresa e inseri-los no contexto de forma atuante na solução da crise, a Gerência de Operações de Endomarketing da Oi uniu estratégias de marketing interno com gestão do conhecimento para a criação do projeto de painel de ideias Inovativa.

A plataforma de colaboração web, Inovativa, foi lançada em julho de 2009. Sua proposta era abrir um espaço interativo onde os funcionários foram convidados a postar ideias com foco em custos e produtividade, que eram vistas, avaliadas e comentadas pelos demais colegas. Dentro de um fluxo sistêmico, todos podiam votar e contribuir para a melhoria das propostas. Os projetos sugeridos deveriam estar bem estruturados, serem inovadores, viáveis e oferecerem efetivamente retorno financeiro positivo para a companhia.

No trabalho, as especificidades do marketing serão abordadas no que diz respeito à importância do investimento no marketing interno como ferramenta de estratégia competitiva. Por outro lado, será investigada a criação do espaço colaborativo onde os funcionários da empresa contribuem com ideias de redução de custo através da gestão do conhecimento.

O estudo do endomarketing nas empresas de serviços é importante para avaliar a relevância do marketing de relacionamento nessas empresas em que há um contato intenso com o cliente. A relevância de um estudo do caso da Oi, no momento, se deve ao fato de que pode permitir avaliar em que medida o contexto sócio-econômico no qual a companhia está inserida influencia no endomarketing e nas escolhas das estratégias de investimento dessa área.

“O objeto de estudo é construído no âmbito de uma relação social, e por isso, não pode existir de forma autônoma da perspectiva teórica adotada e do contexto no qual ela é empregada” (BARROS & JUNQUEIRA, 2005, p.34)

As produções de autores como Philip Kotler serão pesquisadas para abordar as características especiais do marketing no macro e micro ambientes das empresas, e para a análise da importância do uso adequado da verba em ações de marketing, em um contexto de dificuldades financeiras. Para Philip Kotler, “as empresas cada vez mais se preocupam com a mensuração do retorno sobre o investimento de marketing”. Segundo ele, “as diretorias não toleram mais o uso do fundo de marketing incompatível com métricas apropriadas. As empresas têm muitos reivindicadores desta verba e o marketing deve saber muito bem alocar esses fundos.”

Para o aprofundamento do estudo da gestão das atividades de endomarketing e sua importância nas empresas de serviços, em especial empresas de telecomunicação, serão utilizadas produções de autores como Analisa de Medeiros Brum. Em “Um olhar sobre o marketing interno” (2000), a autora explica os conceitos de Marketing Interno e o define: “é dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”. Acrescenta, ainda, que “é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário”.

Com base nesses conceitos, o trabalho aqui proposto irá analisar as características particulares do marketing interno, que envolve temas como: motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor.

O estudo realizado para a estruturação de diretrizes para a gestão de pessoas no SERPRO foi utilizado para analisar a gestão do conhecimento e como suas práticas se relacionam com ações de endomarketing.

A monografia de Carolina de Castro Pereira Almeida foi utilizada durante toda a construção do trabalho para analisar as características específicas das ferramentas de endomarketing da Oi. No entanto, o estudo de caso feito por Carolina Almeida se restringe às estratégias de endomarketing e campanhas de incentivo como ferramentas voltadas para colaboradores que atendem clientes corporativos, no período pré-crise econômica da empresa. O trabalho aqui proposto se difere do estudo realizado pela autora, pois avalia o endomarketing da companhia em um contexto diferente, além de analisar a criação do painel de ideias como solução de um período em que as atividades da área foram prejudicadas.

O objetivo geral do trabalho é estudar os modos de atuação e possíveis benefícios do uso das ferramentas de endomarketing como estratégia competitiva nas empresas de serviços.

O objetivo específico é investigar a criação de um painel de ideias desenvolvido pela empresa Oi como estratégia alternativa de endomarketing combinada a estudos de gestão do conhecimento em uma conjuntura econômica desfavorável. Para isso, serão levantadas informações sobre o projeto Inovativa lançado pela área, nesse período.

O estudo de caso irá utilizar as metodologias de observação participante, levantamento de análise de documentos da empresa, além de entrevistas temáticas em profundidade com os profissionais envolvidos na área.

Após este primeiro capítulo introdutório, o trabalho será estruturado da seguinte maneira:

No segundo capítulo são abordados assuntos como conceitos de serviços, as características do marketing voltado para serviços, e as relações entre este e o marketing interno.

No terceiro capítulo do trabalho serão detalhados os conceitos do endomarketing e sua utilização como ferramenta de estratégia competitiva dentro das organizações. Também

será analisada a gestão do conhecimento como tática para melhorar o desempenho organizacional e financeiro das empresas gerando condições organizacionais positivas.

No quarto capítulo é apresentado um panorama do mercado de telecomunicações brasileiro com base nos dados da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL. Neste mesmo capítulo, inicia-se o estudo de caso da Oi onde estão contidas informações sobre a empresa e sua história, o contexto da fusão com a Brt, e a solução alternativa de endomarketing através da criação de um painel colaborativo para os funcionários sugerirem ideias de redução de custo.

O último capítulo trata da análise dos resultados do estudo de caso realizado, das considerações finais e das sugestões.

2 MARKETING DE SERVIÇOS

Atualmente, com a globalização, os produtos ficam cada vez mais obsoletos, com o ciclo de vida muito mais curto. Há uma grande competitividade no mercado e à medida que a dificuldade para diferenciar seus produtos aumenta, as empresas estão se voltando para a diferenciação de seus serviços como estratégia de sobrevivência. As empresas buscam criar uma boa reputação no mercado, mostrando mais eficiência com entregas no prazo, respostas melhores e mais rápidas para consultas e melhor desempenho na solução de reclamações.

As empresas de serviços são, cada vez mais, os principais responsáveis pelo desenvolvimento da economia mundial. As empresas que atuam neste setor vão desde a área governamental, com tribunais, correios, escolas, hospitais, polícia, até a área de organizações não governamentais (ONGs), com igrejas, universidades, instituições de caridade. Além desses dois ramos, boa parte da área empresarial também está inserida no setor, com companhias aéreas, hotéis, seguradoras, escritórios de advocacia, e empresas de Telecomunicações. O setor de serviços é o responsável por grande porcentagem do produto interno bruto – PIB – do Brasil, além de empregar a maior parte da mão-de-obra brasileira.

O Assessor Técnico do Centro de Pesquisas e Planejamento – CPP – SENAC/DN, Carlos Cortez Romero, fala em seu artigo “O setor terciário na economia brasileira” sobre a importância do segmento para o crescimento do país:

Qualquer política nacional de emprego deve partir do reconhecimento do papel central do comércio e de alguns serviços na distribuição da riqueza nacional. Uma política de estímulo à agricultura e à indústria, sem uma contrapartida de estímulo ao comércio e serviços urbanos, poderá agravar os problemas de marginalização da força de trabalho urbano. O comércio, portanto desempenha o papel do grande distribuidor do crescimento que juntamente com os serviços constituem o setor polarizador da força de trabalho. (ROMERO, 2010)

Com o crescimento cada vez mais acelerado do setor terciário na economia, a prática de um marketing diferenciado torna-se imprescindível. Para isso, é necessário expor as características básicas do mercado de serviços e os elementos que compõem o mix de marketing customizado para este setor.

2.1 SERVIÇOS

O autor Christian GRONROOS (1995, p. 36) define serviços como “uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”

Em seu livro, Grönroos aponta para a dificuldade de chegar a uma definição de serviços que atenda às exigências de diversos autores e cita várias definições que ele coletou:

- a) American Marketing Association: “Serviços: atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens”;
- b) K.J.Blois: “Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem”
- c) Philip Kotler: “Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.” (GRÖNROOS., 1995, p 34-35)

Assim, é importante entender que serviços é basicamente um ato de troca que não resulta em posse de nenhuma das partes envolvidas. Ou seja, é essencialmente intangível e pode, ou não, estar ligado a um produto físico. O ato de servir está relacionado à experiência do consumidor, e pode estar envolvido com elementos tangíveis como produtos, bens ou pessoas, por exemplo.

No caso da telefonia, por exemplo, o cliente usa o serviço da operadora para transmissão de voz durante as ligações telefônicas, mas não se torna dono do serviço prestado. No entanto, o consumidor possui o aparelho telefônico, um bem tangível que viabiliza a prestação de um serviço intangível. O mesmo acontece quando o cliente utiliza a internet, blogs ou painel de ideias. Neste caso, ele utiliza de um serviço que o possibilita expor suas ideias em público, mas não é o dono do servidor, apenas do computador. Mais uma vez, um serviço intangível sendo viabilizado por um produto físico.

Os autores KOTLER & KELLER (2006, p399-401) explicam as quatro características principais que norteiam os serviços e que permitem uma melhor compreensão sobre o tema: **intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.**

Intangibilidade

Serviços não podem ser tocados não são vistos, provados ou sentidos antes de serem comprados. O serviço em si, está ligado à experimentação do consumidor e não é palpável.

“Como os serviços geralmente apresentam um alto nível de qualidades experimentáveis e credenciáveis, sua aquisição apresenta um maior índice de risco [...]” (KOTLER & KELLER, 2006, p. 398), por isso, o papel do marketing de serviços é tornar as ofertas mais tangíveis, evidenciando a promessa feita ao consumidor a fim de atender suas expectativas.

Inseparabilidade

Ao contrário dos bens materiais, que seguem um fluxo passando pela fabricação, estoque e distribuição, para, enfim, chegar ao consumidor, os serviços em geral são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Neste caso, o prestador do serviço e o cliente participam da produção do serviço.

De modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente [...] Além disso, a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele. Como o cliente também está presente enquanto o serviço é executado, a interação prestador de serviços-cliente é uma característica especial do marketing de serviços. (KOTLER & KELLER, 2006, p. 400)

Variabilidade

Os serviços são altamente variáveis já que dependem de mais de um atuante, além de envolver a experimentação e expectativa do consumidor. Por ser construído tanto pelo prestador de serviço quanto pelo cliente, a variabilidade é muito maior e depende de por quem, onde e quando são fornecidos.

Os serviços se baseiam em pessoas e equipamentos. Mas é o componente humano que prevalece, e por essa razão, é muito difícil uniformizá-los e padronizá-los. (SPILLER et al., 2004, p.19)

Perecibilidade

Serviços não podem ser estocados. Por ser produzido e consumido simultaneamente, o serviço pode ser considerado efêmero e por isso, torna-se impossível estocá-lo.

Por causa das diferenças entre serviços e produtos, o marketing estratégico para cada caso torna-se igualmente singular. A estratégia de marketing para empresas prestadoras de

serviços é mais ampla e diferenciada que o mix de marketing de produtos, como é apresentado a seguir.

2.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Com o crescimento do setor de serviços e sua importância para a economia mundial, viu-se a necessidade de implementar estratégias diferenciadas para as empresas prestadoras de serviços a fim de garantir a devida atenção às singularidades do marketing de serviços. “Até há pouco tempo, as empresas prestadoras de serviços estavam atrás das empresas do setor industrial, no que diz respeito à utilização do marketing [...]. Mas esse quadro mudou.” (KOTLER & KELLER, 2006, p. 402).

Os 4ps que constituem o mix de marketing de produtos (produto, preço, praça e promoção) não são suficientes para a abrangência do marketing de serviços. Para suprir essa lacuna, KOTLER & KELLER (2006, p402-404) expõem as estratégias de marketing de serviços divididas em dois elementos: Mudança do relacionamento com o cliente e Marketing holístico para serviços.

2.2.1 Mudança do relacionamento com o cliente

Quanto maior a empresa de serviços mais difícil é o controle da qualidade do serviço e do atendimento ao cliente. Para gerenciar essa dificuldade, as empresas classificam seus clientes de acordo com segmentos de lucro. Dessa forma, o serviço não é percebido igualmente por todos, enquanto para uma parte da clientela o serviço pode ser ruim, para outra é satisfatório.

Antigamente, as empresas de serviços eram atenciosas com todos os clientes, mas hoje elas dispõem de tantos dados sobre as pessoas que podem classificar seus clientes de acordo com segmentos de lucro. Portanto, os serviços não são ruins para todos. Empresas aéreas, hotéis, bancos mimam bons clientes [...]. O resto da clientela enfrenta preços mais altos, um serviço medíocre, e na melhor das hipóteses, uma mensagem de voz para responder suas dúvidas. (KOTLER & KELLER, 2006, p. 402)

O atendimento ao cliente segue agora um padrão meritocrático mais voltado ao preço do que à fidelidade. Acaba sendo mais lucrativo para as empresas de serviços a segmentação de sua clientela. Os clientes que mal pagam o próprio custo acabam tendo um atendimento mais simplório e barato do que aqueles que efetivamente trazem lucro para a empresa e devem ser fidelizados.

KOTLER & KELLER (2006, p. 404) também alertam as empresas de serviço no relacionamento com os clientes sobre mudanças que favorecem o consumidor, como, por exemplo, o fato de os consumidores estarem cada vez mais poderosos por causa da Internet, que permite a eles comentar sobre o serviço prestado ao redor do mundo, instantaneamente.

2.2.2 Marketing holístico para serviços

Como os serviços são basicamente interações que envolvem uma série de elementos variáveis, o marketing holístico passa a ser uma ferramenta de extrema importância.

Os autores KOTLER & KELLER (2006, p. 405) explicam os três marketings que compõem o marketing holístico:

- a) Marketing externo: processo normal de preparo, determinação de preço, distribuição e promoção de um serviço aos clientes.
- b) Marketing interno: processo de treinamento / motivação feito com os funcionários para que atendam bem os clientes.
- c) Marketing interativo: habilidade dos funcionários em servir ao cliente.

A importância das estratégias do marketing voltado para o público interno, um dos três integrantes do marketing holístico, para as organizações prestadoras de serviços, é o que vamos analisar a seguir.

3 ENDOMARKETING

O prefixo “Endo” vem do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”, sendo assim o endomarketing quer dizer “marketing para dentro”. É, portanto, toda ação de marketing voltada para a satisfação e união do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos.

Kotler (1998, p. 407), diz que o marketing interno é como uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”, e ainda defende que o marketing interno deve vir antes de o marketing externo já que para que o atendimento seja adequado aos consumidores primeiro deve ser feito o treinamento e a motivação dos colaboradores.

Segundo Bekin (1995) o marketing interno, ou “endomarketing”, é a extensão da função do marketing clássico só que focada para dentro da organização, a qual o autor define como as “ações de marketing voltadas ao público interno da empresa a fim de promover, entre seus funcionários e os departamentos, valores destinados a servir o cliente”.

A autora Analisa BRUM (2005, p.31) também faz sua consideração sobre o assunto: “endomarketing é todo e qualquer esforço da empresa no sentido de estabelecer com seus empregados um relacionamento produtivo, saudável e duradouro.”

Com o mercado altamente agressivo, as empresas têm percebido que é preciso vantagem competitiva para se manter. Por isso, tem-se priorizado a redução de custos, melhoria na qualidade, e busca pelo custo benefício. Neste contexto, o endomarketing é extremamente importante, pois atua na sincronização, união e motivação dos funcionários, valores fundamentais para implementar e operacionalizar ações mercadológicas.

O investimento nos recursos humanos da empresa vem sendo um diferencial competitivo eficaz no aumento das vendas de produtos e serviços. Mas a implantação, na prática, acaba sendo muito difícil em um momento de redução de custos. O professor José Geraldo Gaurink Dias comenta sobre o problema:

As dificuldades das empresas estão em conhecer seus valores, sua cultura e principalmente, seus empregados. Para ser competitivo, hoje, é necessário muito mais do que determinar a missão, visão, objetivos e metas; é também saber aplicar todos esses conceitos de forma estratégica. (DIAS, 2010)

Em um panorama de mudança, o marketing interno deve ser integrante da estratégia global da organização e deve ser implementado visando difundir aspectos como missão, visão e valores da organização. Ou seja, o endomarketing é um processo totalmente relacionado ao entendimento da cultura organizacional, que é “o sistema de crenças e valores compartilhados dentro de uma organização e que guia e orienta o comportamento de seus membros” (CHIAVENATO, 2004, p.319).

Para melhor compreensão sobre mudança e o papel da comunicação como estratégia para superá-la Manoela do Amaral Osorio, gerente da Área de Comunicação Interna e Cultura Organizacional da Oi, explica:

No mundo dos negócios, prega-se que mudar é fundamental para continuar no jogo, desde que a mudança mantenha, de certa forma, o status quo, a ordem pré-estabelecida. [...] Um dos principais desafios das novas organizações é diminuir a curva de aprendizagem em processos de mudanças e, assim, voltar ao rumo da produtividade com mais rapidez e segurança. [...] É justamente neste momento que a alta liderança entende que é preciso fazer uso de boas práticas de divulgação com viés de mobilização e engajamento: quanto mais customizada e aderente é a comunicação, mais eficaz e concreto é o resultado. (ABERJ, 2009, p.55).

O endomarketing busca integrar todas as unidades organizacionais por meio da comunicação, da troca entre colaboradores e do sentimento único de responsabilidade pela empresa. Para formar esse time e fazer com que os colaboradores vistam a camisa da empresa, o papel das lideranças é fundamental. “A liderança no endomarketing deve ser capaz de gerar uma visão de futuro que seja motivadora – leva à ação – e compartilha – interesse a todos [...]” (BEZERRA, 2006)

3.1 O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Como já foi abordado, o endomarketing tem papel fundamental para a empresa se utilizado estrategicamente. No panorama de grande competitividade empresarial, os recursos da empresa devem sempre ser utilizados com um objetivo específico e um retorno garantido. No caso do marketing interno, o retorno do investimento é intangível, objetiva “construir lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, a imagem da empresa e seu valor no mercado” (BEKIN, 2004, p.47)

Para a utilização do endomarketing de forma estratégica, em primeiro lugar, deve-se analisar os pontos fortes e fracos da empresa do ponto de vista da cultura organizacional, e depois, verificar os recursos existentes (tecnológicos, financeiros, humanos). Feitas as avaliações necessárias, deve ser montado um plano de marketing interno compatível à realidade da organização.

Em um primeiro nível, o endomarketing precisa criar uma nova mentalidade na empresa, incentivando a cultura de serviço, o trabalho em equipe e o comprometimento dos funcionários com relação à satisfação dos clientes. Em um segundo nível, o marketing interno deve manter essa cultura já estabelecida. No terceiro nível, é necessário expandir essa mentalidade através da introdução de novos bens de serviços para os funcionários com atividades e campanhas de marketing. (BEKIN, 2004, p.66).

Para melhorar a competitividade das empresas através do marketing interno, este não pode ser entendido como uma ferramenta para realização de festas ou eventos pontuais que não tenham um objetivo específico ou que não comuniquem algo da empresa para os colaboradores. Para chegar ao terceiro nível citado por Bekin, deve-se, primeiro passar pelos dois níveis iniciais.

Ou seja, em um momento de crise, a empresa deve garantir, em primeiro lugar, que os valores dos funcionários sejam os mesmos valores da empresa. Antes de comunicar, o primeiro passo do endomarketing é educar os seus funcionários, para que entendam o negócio da empresa, seus objetivos e o contexto em que a empresa está inserida.

Somente após o entendimento do negócio é que a comunicação toma forma e flui de maneira transparente, sem interferências. Além disso, compartilhar informações com os funcionários e, até mesmo, inseri-los nas decisões da empresa, é fundamental para o sentimento de pertencimento, incentivando-os a lutar pela mesma causa e a valorizar o time.

O planejamento das ações deve ser feito para médio / longo prazo para que haja condições de investir em capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. O endomarketing requer muito planejamento e estratégia para não virar um extintor de incêndios. Deve ser feito com responsabilidade, desembolsando apenas o suficiente para dar continuidade ao plano.

Os planos devem ter a participação dos colaboradores para que se sintam atuantes e percebam as mudanças iniciais. Se a empresa conseguir a colaboração dos funcionários desde o movimento inicial, é sinal que o gerenciamento estratégico das ações será mais fácil ao longo do processo.

As pesquisas de clima organizacional devem ser feitas periodicamente, dando a oportunidade aos colaboradores de expressarem aquilo que consideram pontos fortes da empresa e as oportunidades de melhoria. Os investimentos maiores serão nos pontos fracos identificados nas pesquisas de clima.

Nos momentos de crise, os investimentos poderão ser reduzidos, mas com um planejamento de endomarketing aplicado de forma estratégica, os funcionários estarão mais colaborativos e apoiarão a empresa em suas decisões.

A colaboração deve sempre ser incentivada, o reconhecimento através de prêmios para aqueles que se destacarem com projetos que incentivam o clima organizacional, redução de custo e sustentabilidade também é uma solução de endomarketing através da ferramenta de gestão do conhecimento.

3.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ENDOMARKETING

Atualmente, as organizações vêm se confrontando com a necessidade de estabelecer vantagens competitivas em longo prazo que possam se adaptar às mudanças e renovações que ocorrem constantemente.

Na era contemporânea, onde o desenvolvimento organizacional enfrenta esta dinâmica, existe um enfoque orientado para o universo empresarial: a gestão do conhecimento.

A principal preocupação dos profissionais da área da gestão do conhecimento está na busca pela melhoria de desempenho organizacional e financeiro através da criação de conhecimento, gerando condições organizacionais positivas.

A gestão do conhecimento implica, portanto, a adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual bem como a coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual, estratégico e operacional, de normas formais e informais. (SERPRO, 2010)

O estudo realizado para a estruturação de diretrizes para a gestão de pessoas no SERPRO também analisa as sete dimensões da prática gerencial de gestão do conhecimento:

a) O importante papel da alta administração em definir os campos de conhecimento no qual os colaboradores devem focar seus esforços de aprendizado, além de definir uma estratégia empresarial clara com metas motivadoras.

b) O comprometimento da alta administração no desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação e aprendizado contínuo, preocupando-se com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa.

c) Novas estruturas organizacionais e práticas de organização baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.

d) Adoção pela área de recursos humanos da empresa, de práticas de geração, difusão e armazenamento de conhecimentos na organização, através de:

- Processos seletivos bem estruturados com o objetivo de aumentar a diversidade das pessoas contratadas visando melhorar o fluxo de conhecimento dentro da empresa.

- Treinamentos e projetos de planos de carreira para administrar as competências dos funcionários de acordo com o perfil da empresa e seus interesses estratégicos. Os treinamentos servem também para ampliar as experiências do colaborador, assim como contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da empresa;

- Sistemas de remuneração que estejam ligados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da empresa como um todo.

e) Contato pessoal para os processos de aprendizado organizacional assim como a manutenção de um ambiente colaborativo, confiável e transparente.

f) Esforços de autores e empresas em avaliar várias dimensões do capital intelectual.

g) A tendência de as empresas se envolverem em processos de relacionamento e interação com o ambiente, através de parcerias com empresas e estreitamento do relacionamento com o cliente.

Uma boa gestão do conhecimento garante à empresa vantagem competitiva, aumento do capital intelectual, melhoria dos processos internos e maior fluidez nas operações, processos de tomada de decisões mais eficientes e melhores resultados, além da melhoria da prestação de serviços, da qualidade dos produtos e da qualidade do serviço ao cliente.

Através da gestão do conhecimento é possível o gerenciamento integrado das informações em seus diversos meios. Conhecendo como o meio reage às informações, a empresa pode se preparar para as mudanças e garantir a melhor forma de se posicionar diante delas.

Gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de Geração, Identificação, Validação, Disseminação, Compartilhamento, Proteção e Uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os *stakeholders*¹. (TERRAFORUM, 2010)

¹ Stakeholders: Partes / grupos que estão diretamente interessadas na atividade da empresa: acionistas, governo, clientes, funcionários, fornecedores e sociedade (VOCESA, 2010)

4 O MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL: ESTUDO DE CASO OI

Até 1998, o mercado de Telecom no Brasil era um monopólio estatal. A Telebrás dominava todo o território nacional e contava com 26 operadoras de telefones fixos e móveis nos estados.

Nesta época, uma linha telefônica era tratada como uma propriedade. Para se conseguir uma, era necessário um contrato de locação do telefone e freqüentemente a instalação demorava semanas ou meses. A qualidade dos serviços era baixa, especialmente por não haver competição nesse mercado.

Em 98, iniciou-se o processo de privatização das estatais de telecomunicação que dividiu o Brasil em regiões de atuação. Através de leilões e concessões, o país ficou dividido da seguinte forma:

Figura 1 – Mapa de Telefonia Fixa no Brasil em 1998



Fonte: Teleco, Inteligência em Telecomunicações, 2010 – Telefonia Fixa

Esse período foi caracterizado pelo duopólio no mercado. A Telemar dominava a Região Sudeste, a Nordeste e grande parte da Norte, a Telefônica possuía concessão para atuar em algumas áreas de São Paulo, do Mato Grosso e Piauí, enquanto o restante ficava sob o domínio da Brasil Telecom. As ligações de longa distância estavam sob o monopólio da

Embratel, enquanto a telefonia móvel ficou nas mãos de nove operadoras espalhadas pelo país.

Em 2002, a Telemar lançou a Oi, o seu braço operacional de telefonia móvel que ainda funcionaria como uma estrutura separada da empresa até 2005.

A partir desta data, com a concessão de privilégios de atuação leiloadas pela Anatel e a compra de operadoras menores pelas grandes, o cenário do mundo Telecom começa a aproximar-se do que é hoje. Segue o quadro das últimas aquisições feitas:

Figura 2 – Últimas aquisições no mercado de Telecomunicação

Aquisição	Anúncio	Aprovação Anatel
Tim compra a Intelig	Mar/09	-
Vivendi compra a GVT	Nov/09	Nov/09
Net compra a ESC 90	Set/08	Jun/09
Oi compra Brasil Telecom	Abr/08	Dez/08
Vivo compra a Telemig Celular	Ago/07	Out/07
Oi compra Amazônia celular	Dez/07	Mar/08
Net compra a BIGTV	Dez/07	Dez/08
Net compra a Vivax	Out/06	Mai/07
Oi compra Way TV	Jul/06	Out/07
Telefonica compra TVA	Out/06	Out/07

Fonte: Teleco, Inteligência em Telecomunicações, 2010 – Aquisições Recentes

Hoje, o mercado Telecom é um amplo mosaico de operadoras e de serviços diferentes. Abaixo, uma tabela com os maiores competidores do mercado e o que é oferecido por eles:

Figura 3 – Operadoras mais importantes do mercado

	Fixo	Celular	B Larga	TV por Assinatura
Telefonica/Vivo	Telesp	Vivo*	Telesp	TVA
Oi	Oi	Oi	Oi	Oi
Claro/Embratel/Net	Embratel	Claro	Net e Embratel	Net e Embratel
Tim	-	Tim	-	-
Vivendi	GVT	-	GVT	-

Fonte: Teleco, Inteligência em Telecomunicações, 2010 – Operadoras

Em um mercado onde todos os grupos oferecem os serviços básicos, a fidelização do cliente é uma tarefa difícil. A taxa anual de *churn*² na telefonia móvel já chega a 25% (TELECO, 2010) e o consumidor, cada vez mais criterioso e “infiel”, busca os melhores preços e a maior qualidade. Para suprir essa demanda, as operadoras lançam ofertas com preços cada vez mais competitivos para conquistar uma parcela maior do mercado.

Contudo, só oferecer tarifas baratas não é suficiente para assegurar o crescimento das operadoras. Além disso, em longo prazo, essa diretriz pode tornar-se prejudicial ao rendimento financeiro das empresas.

Por isso, os grupos de Telecom traçaram estratégias para chegar ao consumidor com base na combinação entre quatro elementos: Convergência, Inovação, Gestão da Marca e Relacionamento.

4.1 HISTÓRICO DA OI

Maior empresa brasileira de telecomunicações, a Oi é pioneira na prestação de serviços convergentes no país. Oferece transmissão de voz local e de longa distância, telefonia móvel, comunicação de dados, internet e entretenimento.

Com a compra do controle da Brasil Telecom, a Oi passa a atuar em todo o território nacional. No final de março de 2010 a Oi possuía cerca de 57,6 milhões de clientes. Deste

² Taxa de clientes que trocam de operadora.

total, 21,8 milhões estavam em telefonia fixa, 31,9 milhões em telefonia móvel, 3,9 milhões em banda larga e 61 mil em TV por assinatura.

Em 1998, após a privatização do Sistema Telebrás, nasceram a Telemar e a Brasil Telecom, esta com o nome da Tele Centro Sul. Na época, a Telemar ganhou o direito de atuar em 16 estados brasileiros (a chamada Região I), enquanto a Brasil Telecom passou a atuar em nove estados e mais o Distrito Federal, que compõem a Região II.

Na primeira década dos anos 2000, as duas empresas se reestruturaram para crescer e oferecer serviços cada vez melhores aos clientes. A partir daí, a história das telecomunicações mudou no Brasil. A cada ano, ficou mais fácil o acesso dos brasileiros aos serviços oferecidos pelas empresas. Em 2008, a Oi iniciou a operação dos serviços de mobilidade em São Paulo, a Região III.

Passados 11 anos da privatização, em 2009, foi realizada a integração da Oi com a Brasil Telecom, formando uma companhia com atuação nacional, presente em todos os estados brasileiros. Segue uma linha do tempo com todas as mudanças da empresa até os dias atuais:

1998 – Ano da privatização do Sistema Telebrás. Nasce a Telemar, com atuação em 64% do território nacional (16 estados brasileiros).

1999 – Reestruturação da rede para implantação do código de seleção de prestadoras de serviço de longa distância com a criação do código 31 regional e início da construção do *backbone*³ digital em fibras óticas.

2000 – Entrada no mercado de internet em alta velocidade.

2001 – As 16 empresas do Norte, Nordeste e Sudeste que compunham a Telemar são integradas dando origem a uma empresa única.

2002 – Nasce a Oi, braço de telefonia móvel da empresa. Em dezembro do mesmo ano, a Oi alcançou 1,4 milhão de clientes neste serviço; Telemar obtém autorização para operar, também, os serviços de longa distância nacionalmente.

2003 – O pacote “Oi Família” inaugura a oferta de serviços convergentes no país.

³ Backbone: No contexto de redes de computadores, o backbone (traduzindo para português, espinha dorsal) designa o esquema de ligações centrais de um sistema mais amplo, tipicamente de elevado desempenho. (WIKIPEDIA, 2010)

2004 – A empresa atinge a marca de 5 milhões de clientes de telefonia móvel, assumindo a liderança do mercado na sua área de atuação.

2005 – Lançamento do provedor Oi Internet e da Oi FM, primeira rádio customizada do país, com programação baseada em música e em serviços que privilegiam a interação com o público.

2006 – Telemar é a primeira empresa brasileira a fornecer serviços integrados de telecomunicações na Estação Comandante Ferraz, na Antártica; Aquisição, em leilão, da Way TV, empresa de TV a cabo de Minas Gerais; Em outubro, lançamento do primeiro cartão de crédito via telefonia móvel, o Oi Paggo.

2007 – A Oi torna-se marca única da companhia e de todos os seus serviços; A Oi apresenta a marca Oi TV, que será usada em todos os serviços de conteúdo audiovisual e inaugura a Oi TV Móvel com 9 canais; Foi patrocinadora oficial dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007 e de 7 atletas que representaram o Brasil em diversas modalidades do evento. A companhia foi a fornecedora de serviços e telecomunicações como: transmissão de dados, acesso à internet, serviços de telefonia fixa e de longa distância para os Jogos Pan-Americanos e Parapan-Americanos; A Oi adota estratégia de fim do bloqueio de aparelhos. A companhia passa a vender somente telefones móveis não-bloqueados e ainda a efetuar o desbloqueio gratuito dos aparelhos dos seus clientes; A Oi conquista o direito de entrar no mercado de São Paulo; A Oi adquire a Paggo Empreendimentos S.A. e manifesta intenção de adquirir a TNCP, controladora da Amazônia Celular.

2008 – Aquisição do controle acionário da Amazônia Celular; Anúncio da proposta de compra da Brasil Telecom Participações; Lançamento de ofertas 3G na Região 1; Início da operação dos serviços de mobilidade no Estado de São Paulo.

2009 – A Oi assume o controle da Brasil Telecom e passa a atuar em todo o território Nacional; Lançamento do movimento “Multa Não”, que acaba com a multa em seus serviços; Portabilidade chega a todo o Brasil; Em julho de 2009, agora com a tecnologia via satélite, a Oi começa a expandir a Oi TV para todo o Brasil, iniciando pelo Rio de Janeiro.

Para estreitar o relacionamento entre a empresa e seus clientes diante de um contexto de muita mudança e competitividade, a Oi viu a necessidade de mudar de dentro para fora, cultivando a formação de um time especializado na cultura de servir.

4.2 A FUSÃO COM A BRASIL TELECOM (BrT)

A aquisição da Brasil Telecom gerou uma dívida líquida que atingiu cerca de R\$ 22,0 bilhões no fim de 2009. Para gerar o maior volume de caixa possível para reduzir esta dívida, a organização teve como estratégia focar na continuidade da redução de custos e despesas, seja pela permanente busca de melhorias das eficiências operacionais, seja pela eliminação dos desperdícios administrativos ou de atividades não diretamente vinculadas às operações core da Oi.

Em 2009, a companhia registrou receita líquida consolidada de R\$ 29.881 milhões. No entanto, em decorrência de diversos custos não recorrentes, a maior parte deles diretamente vinculada ao processo de integração com a BrT, bem como de outros custos e despesas que não existiam em 2008, conjugados com um volume elevado de despesas financeiras, o resultado final foi negativo em R\$ 436 milhões. Durante o exercício, a empresa pagou dividendos no montante de R\$ 1.992 milhões, o que representou cerca de R\$ 5,21 por ação aos acionistas.

As iniciativas para melhoria dos processos internos, com a consequente otimização dos custos e da alocação de recursos, fazem parte da estratégia da Oi de aumento da eficiência operacional e ganhos de escala. Além disso, a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes continuará a ser prioridade estratégica para a companhia.

Mesmo antes de obter a anuência prévia da Anatel para a aquisição do controle da BrT, a companhia começou a trabalhar em um plano de ação junto com um grupo de consultores, com base em informações públicas, visando obter sinergia com a aquisição da BrT. Este plano foi posto em prática a partir do dia seguinte da aquisição.

A diretriz principal foi aplicar nas empresas integradas as melhores práticas existentes nos processos de gestão de cada empresa individualmente, em busca da rápida obtenção de sinergias de custos. Mais de 30 iniciativas foram implementadas na busca desta maior eficiência de custos, entre as quais se destacam:

- Reestruturação administrativa, feita em três etapas ao longo do ano, e revisão de benefícios concedidos;
- Revisão do modelo logístico;

- Renegociação de contratos com fornecedores;
- Redução de custos das mercadorias vendidas em face da unificação das estratégias de atuação no mercado móvel;
- Utilização da infraestrutura interna nos casos de interconexão, anteriormente feitas com outras empresas de telecomunicação.

Para a reestruturação administrativa, um dos maiores desafios na área de recursos humanos foi viabilizar de forma positiva a integração de processos e pessoas, e com isso consolidar o movimento de criação da Oi Brasil – uma empresa nacional única para atuar no mercado de telecomunicações.

Os primeiros 60 dias do ano foram marcados por um intenso planejamento de comunicação interna, que visou alinhar as diretrizes da fusão e colocar todos os colaboradores engajados nesse movimento.

O plano incluiu reuniões gerenciais simultâneas com todos os executivos, viagens do presidente pelos dez estados originais da BrT em apenas três dias para conversar diretamente com as equipes, vídeos motivacionais, canais dedicados para divulgação da nova estrutura organizacional, comunicados periódicos e sistemas centralizados de informação – o que conferiu transparência, legitimidade e agilidade ao processo de integração.

Em paralelo, no primeiro trimestre, a Oi unificou a carteira de projetos, integrou os orçamentos e desdobrou as metas até o último nível, tornando a organização mais preparada para buscar os resultados necessários ao sucesso da fusão e integração. Além dos desafios de comunicação, liderança e gestão, o ano foi marcado por um complexo controle de todas as questões que envolvem recursos humanos.

Diferentes equipes trabalharam de forma multifuncional para garantir, por exemplo, a unificação da folha de pagamento, a realização de um programa de apoio ao desligamento e um plano de incentivo à aposentadoria, a equalização de questões trabalhistas, a negociação de acordos coletivos de forma integrada e nacional, a centralização do centro de gerenciamento de rede e serviços corporativos, entre outras questões importantes para o funcionamento integrado da empresa.

Um dos principais diferenciais da Oi é o “Foco em Gente”, traduzido em uma de suas competências de negócio. Diante disto, desenvolver os profissionais é condição ímpar

para transformar conhecimentos em ativos que gerem soluções práticas para crescimento da companhia. Em 2009, os programas corporativos atenderam 13 mil colaboradores em todos os níveis hierárquicos. As ações provenientes do ciclo de avaliação de desempenho somaram 513.881 horas de treinamento, minimizando as falhas nas competências de negócio e técnicas, e contemplando ações de educação continuada.

Além das ações formais de treinamento, a Oi incentiva as práticas de gerenciamento do conhecimento, visando fomentar, compartilhar e disponibilizar o conhecimento adquirido pelos colaboradores da companhia.

4.3 PAINEL DE IDEIAS DA OI: A INOVATIVA

Em um ambiente de negócios marcado pela constante necessidade de inovação, agilidade, competitividade e diferenciação frente aos concorrentes, o conhecimento necessário aos profissionais muda cada vez mais rápido e a prática de uma gestão competitiva é crucial.

Por isso, faz-se necessário desenvolver ferramentas de geração, disseminação, aplicação e comprovação do conhecimento, cada vez mais focadas no “negócio e estratégia” de cada organização.

Segundo o Prof. Allbert Vellenichede Aquino Almeida “O conhecimento é criado primeiro na mente das pessoas. A prática da gestão de conhecimento deve primeiro identificar formas de encorajar e estimular a habilidade dos colaboradores em desenvolver e repartir conhecimento. As metodologias de gestão de conhecimento e as tecnologias devem prover meios efetivos para: elicitar, representar, organizar, reusar, e renovar este conhecimento. A gestão de conhecimento não deve se distanciar dos donos do conhecimento e sim celebrar e reconhecer suas posições como especialistas na organização.”

A partir dos estudos sobre gestão do conhecimento juntamente com estratégias de endomarketing, a Oi criou um painel de ideias chamado Inovativa, com o intuito de inserir os colaboradores da Oi no processo de superação da crise causada pela aquisição do controle da Brasil Telecom (Brt).

A Inovativa foi criada em 2009 quando a fusão entre a Oi e a Brasil Telecom (Brt) foi efetuada. Este movimento resultou em muitas perdas de pessoal, crise no clima organizacional, realocação de pessoas, além de uma grande dívida financeira. Diante da

situação, a Gerência de Operações de Endomarketing pensou em um projeto que visasse inserir o colaborador como parte da engrenagem da companhia, dando a oportunidade a ele de entender melhor o negócio e o contexto em que a organização está inserida, além de incentivá-lo a enxergar a empresa com um olhar mais técnico para contribuir de maneira prática e efetiva na redução dos custos da organização.

A Inovativa foi então criada para, junto à estratégia da companhia, motivar os funcionários de maneira que conciliasse os interesses de ambas as partes: colaboradores e empresa.

4.3.1 O projeto na teoria

O painel de ideias é uma solução que objetiva de forma estruturada a captura de iniciativas e ideias dos colaboradores de uma empresa, promovendo a colaboração em todo o âmbito organizacional. A solução conta ainda com elementos de colaboração no conceito de Web 2.0, a fim de promover a interação entre seus usuários.

O painel é um sistema dinâmico capaz de centralizar e gerenciar a produção organizada de ideias capazes de qualificar e transformar a empresa e seus ambientes, ao mesmo tempo, capazes de trazer incrementos em qualidade e rentabilidade para o negócio.

Com esta solução, as organizações passam a oferecer um ambiente de estímulo à produção e compartilhamento de ideias aos seus colaboradores e de geração de soluções com retornos tangíveis e imediatos para os negócios.

Pensando nisso, a Oi criou a Inovativa, um ambiente virtual onde os colaboradores podem compartilhar suas ideias e colaborar com as propostas dos outros funcionários da empresa. As ideias são avaliadas por um comitê gestor; nesse momento são identificadas aquelas que serão implantadas. Os colaboradores que participam são reconhecidos de acordo com o resultado que seus projetos trouxeram para a empresa. O objetivo principal da ferramenta é incentivar por meio de um ambiente de colaboração e inovação, a produção e implantação de ideias alinhadas à estratégia da empresa.

Por causa da crise financeira da Oi no período de aquisição da Brasil Telecom, a Inovativa foi lançada com o tema de redução de custos para que os colaboradores pudessem expor ideias que visassem a diminuição dos gastos da empresa. Com a Inovativa, os

funcionários da Oi tiveram a oportunidade de contribuir efetivamente para a empresa colaborando para a superação da crise.

Além disso, ao final do projeto, se a contribuição fosse realmente eficaz com uma proposta que, na prática, oferecesse redução de custo para a empresa, o colaborador ainda seria recompensado com dinheiro. O reconhecimento das melhores ideias é uma forma de materializar o processo, tornando os funcionários empreendedores dentro da organização.

“Ter boas ideias não é o ponto mais difícil no processo de inovação. O verdadeiro desafio é transformar essas ideias em realidades rentáveis, tarefa que exige que os empregados se comportem como empreendedores”

(PINCHOT & PELLMAN, 2004)

Para Gëus (1997 apud CHIAVENATO, 2004) quando a organização é aprendiz, as pessoas se tornam mais hábeis em desenvolver novas competências, a ter ideias inovadoras, visualizar diferentes horizontes, e, além disso, sentir-se recompensadas no trabalho.

4.3.2 O projeto na prática

O projeto Inovativa constitui na criação de um ambiente de integração para o trabalho em equipes multifuncionais com o objetivo de implantar a cultura da inovação na empresa, aproveitar o conhecimento dos colaboradores sobre as necessidades da Oi, promover a troca de sugestões e possíveis soluções entre áreas distintas e divulgar o reconhecimento profissional do funcionário.

Através desse ambiente o profissional pode postar suas ideias, compartilhá-las com toda a empresa e também colaborar com as ideias de outros colaboradores. Oito pilares resumem o objetivo do painel de ideias Inovativa:

- Abrir um canal para a captação de ideias;
- Fomentar a inovação;
- Consolidar o modelo de colaboração;
- Cultura de serviços e quebra de silos;

- Antecipar demandas do mercado;
- Competitividade e pioneirismo;
- Reforçar a atitude de foco em resultado;

Figura 4 – Home do painel de ideias Inovativa



Com base na estratégia da Companhia, em primeiro lugar a Área de Comunicação Interna e Cultura Organizacional define a campanha na qual o painel de ideias (Inovativa) será baseado. Por causa da crise, nesse momento a Inovativa foi lançada através da campanha de redução de custos. A Inovativa possui seis fases compostas por: **Cadastro da Ideia**, **Colaboração**, **Consolidação das contribuições**, **Avaliação das ideias**, **Implementação das ideias**, e, por último, **Reconhecimento e Premiação**.

Cadastro da idéia

O colaborador insere sua sugestão referente ao tema da campanha (redução de custos) vigente na área "Cadastre uma Ideia", tornando-se o autor da ideia e incluindo também os outros autores, se houver. Depois disso, ela passa por uma análise preliminar do "Comitê Gestor". Se a proposta estiver alinhada com a estratégia da empresa, ela será aprovada para entrar no "Ambiente de Colaboração". As ideias cadastradas no programa devem estar

alinhadas ao planejamento estratégico da empresa e ter uma solução concreta de implantação, sem perda de qualidade para o cliente.

Não são consideradas as soluções que já estejam em andamento na empresa ou já cadastradas no sistema. Antes do cadastro da ideia o autor deve verificar se já há alguma proposta semelhante à que ele pretende cadastrar. Neste caso, ele deve colaborar com a ideia já existente ao invés de cadastrar uma nova.

Colaboração

Nesta fase, as ideias ficam disponíveis para acesso e colaboração de todos os funcionários que podem: sugerir melhorias, trazendo propostas para ajudar no desenvolvimento da ideia e aprimorar seu escopo; colaborar como especialista no assunto, quando o assunto faz parte do seu âmbito de trabalho; e apoiar a ideia quando o colaborador desejar que a esta seja implantada na empresa. Cada ideia tem que ter no mínimo dez apoios para que possa ser avaliada.

Consolidação das contribuições

Depois de passar pelo “Ambiente de Colaboração”, o autor consolida as contribuições, reedita a sua ideia com as colaborações recebidas, identificando a melhor solução encontrada para aquela sugestão. A ideia revisada passa por um período de navegação no portal em que a comunidade poderá indicar qualquer parcialidade do autor.

Avaliação as ideias

Esta fase permite a gestão de ideias por um “Comitê Gestor” que é composto por colaboradores das gerências de Comunicação Interna e Cultura Organizacional, Gestão e Qualidade e Controladoria, e o responsável pelo pacote de despesa que será impactado pela ideia. Neste momento, é verificado se as regras do programa estão sendo seguidas, qual a área responsável pela implantação da ideia, a viabilidade técnica, e o prazo estimado para a execução. Na fase de avaliação da ideia pelo “Comitê de Inovação” é quando são decididas quais ideias serão implantadas. Também é parte do escopo do “Comitê de Inovação” definir um grupo de trabalho e um patrocinador para a implantação das ideias.

Implantação das Ideias

Os grupos desenvolvem o plano de ação, detalhando o projeto com escopo, impactos, riscos, investimento, cronograma de execução, retorno previsto e plano de ação. A controladoria valida os cálculos de viabilidade do projeto. E em seguida, ela começa a ser implantada.

Reconhecimento e Premiação

A última fase é a do reconhecimento, que possibilita recompensar os colaboradores que contribuírem para um resultado positivo para a empresa. Serão reconhecidos aqueles que tiverem suas ideias implantadas, as propostas mais apoiadas, os participantes ativos e os especialistas no assunto. A premiação financeira ocorre somente quando há resultado financeiro. O valor do prêmio depende da modalidade de cada ideia:

Figura 5 - Modalidades das ideias da Inovativa

Modalidade	Descrição	Valor do Prêmio
Ideia JOIA	Retorno financeiro maior que R\$ 15MM com um valor agregado ao cliente	R\$20.000,00
Ideia Diamante	Retorno financeiro maior que R\$ 15MM	R\$15.000,00
Ideia Ouro	Retorno financeiro maior ou igual a R\$ 5MM e menor que R\$ 15MM	R\$8.000,00
Ideia Prata	Retorno financeiro maior ou igual a R\$ 1MM e menor que R\$ 5MM	R\$3.000,00
Ideia Bronze	Retorno financeiro menor que R\$ 1 MM	R\$1.000,00

O valor do prêmio é pago em duas vezes, conforme explicado a seguir:

Figura 6 – Pagamento da premiação

1ª Premiação	50% do valor da premiação logo após o início do processo de implantação da ideia
2ª Premiação	50% restante após a implantação da ideia

Na primeira premiação, a ideia é classificada pelos cálculos de viabilidade do projeto. Na segunda premiação, após a ideia ser implantada, o resultado positivo é comprovado pela controladoria. Neste momento, a ideia pode ser reclassificada e o prêmio readequado. Por exemplo, se determinada ideia, pela previsão do resultado, for classificada como “Prata”, na primeira premiação, o valor recebido é de R\$5.000,00. Após a comprovação do resultado real, se a ideia receber a classificação bronze, na segunda premiação, não haverá mais valor a receber. A data da 2ª premiação depende do tempo de implantação de cada ideia.

Prazos:

- Prazo de implantação – de 1 a 06 meses
- Aferição do resultado – de 1 a 12 meses após a implantação
- Pagamento – após o resultado comprovado

Divisão do valor do prêmio:

- O prêmio é entregue aos autores e amigos da ideia.
- 40% dividido igualmente entre autores;
- 60% dividido igualmente entre autores e amigos da ideia.

4.3.3 Os resultados

O período de cadastro das ideias ocorreu de 27 de julho a 14 de agosto de 2009. Foram cadastradas 778 ideias, sendo a grande maioria ideias similares ou já em andamento na empresa, e por isso apenas 203 (27%) foram liberadas para a colaboração. A fase de colaboração ficou aberta de 27 de julho a 28 de agosto; a maioria das ideias vigentes nessa etapa era relacionada à redução do uso de energia, papel, copos descartáveis, material de escritório, táxis, viagens e impressão. Dessas ideias, 161 (79%) tiveram apoio de outros funcionários e 70 (35%) ideias tiveram colaboração através de sugestões.

O período de revisão das ideias pelos autores foi de 31 de agosto a 04 de setembro de 2009, e da avaliação pelo comitê gestor de 07 de setembro a 23 de dezembro do mesmo ano. Entre as 203 ideias que foram abertas para colaboração, 95 não obtiveram o número mínimo de apoios (dez) e por isso foram desclassificadas. As 107 ideias restantes prosseguiram para a fase de avaliação do comitê gestor. Dessas ideias, 76 foram reprovadas, 31 foram para uma segunda análise mais detalhada e 5 foram para avaliação do comitê de inovação.

Na etapa de avaliação do comitê gestor houve envolvimento de várias áreas e colaboradores, por meio de reuniões presenciais e remotas (e-mails/telefonemas), para tratamento das propostas. Foram envolvidos 104 colaboradores (gestores/especialistas), além de 350 emails trocados entre análise, discussão das ideias e validação de justificativas. A fase de reconhecimento e premiação ainda não foi concluída.

Dentre as várias ideias propostas, muitas já estão em andamento ou já foram estudadas tendo sido verificado que era sua implantação era inviável técnica ou financeiramente. Simone GUTWILEN (2010), gerente da Área de Operações de Endomarketing relata algumas dificuldades no andamento do processo: “Tivemos muita dificuldade no processo de avaliação, desde a identificação dos responsáveis a serem envolvidos até o comprometimento na hora de avaliar as ideias. Percebemos a importância de se fazer um trabalho com gestores esclarecendo o papel da área e profissionais envolvidos na avaliação das ideias”, e ainda complementa: “muitas ideias cadastradas já estavam em andamento na empresa, o que demonstra um grande desconhecimento por parte dos colaboradores dos projetos que a empresa desenvolve.”

As cinco melhores ideias ainda estão em avaliação pelo comitê de inovação que está analisando os benefícios gerados no período de um ano, qual o investimento necessário, qual a modalidade da idéia, o valor do prêmio e o status da idéia.

Figura 7 – Quadro de avaliação detalhada das 5 melhores idéias (Anexo)

Descrição da idéia	Valor do benefício ano	Investimento	Ideia	Prêmio	Status
Controle eletrônico de saída e entrada de equipamentos	3.952.800,00	291.100,00	Diamante	15.000,00	Desenvolvimento de sistema para início do projeto
Mais iluminação, com redução de 50% no consumo de energia através de lâmina reflexiva.	866.935,14	498.680,00	Prata	3.000,00	Projeto piloto em andamento
Implementação de Interconexão com a CTBC em Uberaba.	441.504,00	-	Prata	3.000,00	Ideia em fase de implantação
Envelopes vai e vem para correspondência internas.	55.890,00	-	Bronze	1.000,00	Implantação imediata
Utilização de transporte rodoviário em trechos curtos.	54.438,50	-	Bronze	1.000,00	Implantação imediata

Além dos resultados quantitativos, percebeu-se uma grande interatividade por parte dos colaboradores que mostraram muito interesse em participar do programa seja cadastrando ideias ou colaborando com as ideias de outros funcionários. Houve, no entanto, uma falta de maturidade em relação ao programa. Percebeu-se a ausência de elaboração mais detalhada das ideias, a colaboração foi muito superficial com caráter mais opinativo do que técnico, além de, em muitos casos, a idéia não propor redução de custo efetiva.

Os problemas identificados permitiram à Gerência de Operações de Endomarketing avaliar algumas mudanças para a próxima campanha, tais como: sistema com mais funcionalidades permitindo maior interação do comitê gestor da Inovativa com os funcionários em todas as etapas; melhor divulgação da campanha em vigência; maior envolvimento das áreas parceiras na etapa do comitê de inovação.

Ao final do ciclo da campanha de redução de custos proposta pela Inovativa, Simone GUTWILEN (2010), gerente da Área de Operações de Endomarketing comenta o resultado mais positivo do projeto para a área: "A Inovativa é um projeto que desafia todos os colaboradores a pensar na dinâmica da empresa e do nosso negócio, para que a ideia contribua com o crescimento da companhia, e essa foi uma das nossas maiores conquistas".

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ante a complexidade de uma economia globalizada na qual prevalece a produção e comercialização de bens intangíveis, o marketing de serviços passa a ser cada vez mais imprescindível. Entre suas características particulares, a que se comporta de maneira mais diferente em relação ao marketing de bens, é a influência das pessoas. Por se tratarem de bens não tangíveis, servir o cliente de maneira plena e bem sucedida depende decisivamente dos funcionários que trabalham nas empresas prestadoras de serviço.

O endomarketing é um importante fator nessas empresas, pois é através de suas ações que o clima corporativo é influenciado. O marketing interno atua na sincronização, união e motivação dos funcionários, e só a partir desses valores é possível a implementação e operacionalização de ações mercadológicas.

Assim sendo, o investimento na área de endomarketing da empresa vem sendo um diferencial competitivo eficaz no aumento das vendas de produtos e serviços. Mas a implantação, na prática, acaba sendo muito difícil em um momento de redução de custos.

No exemplo da Oi estudado neste trabalho, vimos que devido ao corte orçamentário em consequência do grande dispêndio de recursos para a aquisição da Brasil Telecom, a verba direcionada a eventos que atuam diretamente no clima e cultura organizacionais foi reduzida, impedindo a realização de ações tão importantes naquele momento.

Como pudemos observar, a compra da Brasil Telecom pela Oi acarretou uma conjuntura desfavorável para a empresa brasileira, tanto no que diz respeito à sua situação econômica quanto ao clima organizacional que se estabeleceu.

Com a fusão, houve um endividamento muito grande da companhia causando uma grande mobilização em prol da redução dos custos da empresa. A Oi, que é uma empresa cuja imagem reflete um estilo de vida ligado à inovação, ousadia, confiabilidade e liberdade, se deparou com uma mudança radical pela frente. A Brasil Telecom tinha um perfil mais conservador, caracterizado pela formalidade, rigidez, processos bem definidos e pouca flexibilização.

Sendo assim, a fusão de duas companhias tão diferentes acarretou um choque cultural muito grande, o que contribuiu para um clima organizacional negativo durante todo o

processo. Os colaboradores de ambas as empresas foram prejudicados com o ambiente de incerteza, instabilidade e insegurança.

Houve grande perda de pessoal tanto da Brt quanto da Oi; entre os profissionais que permaneceram na empresa, muitos tiveram que mudar de gerência, local de trabalho e às vezes de Estado. Tais movimentações desestabilizaram os colaboradores que juntamente com a mudança profissional, sofreram muitos impactos na vida pessoal.

Para melhorar o clima organizacional, a área de recursos humanos da Oi teve que se comprometer ainda mais com a sua função. O RH, ou seja, a Diretoria de Gente da Oi, abrange a área de Comunicação Interna e Cultura Organizacional que, por sua vez, se divide nas gerências de Conteúdo e de Operações de Endomarketing.

O estudo de caso da Oi mostrou a estratégia criativa da Gerência de Operações de Endomarketing, com a criação de um painel de ideias colaborativo para motivar os funcionários a agregar ideias que garantissem redução de custo.

Observei que através dessa ferramenta, os colaboradores puderam agir de forma prática na busca de solução do problema que a empresa estava enfrentando. Assim, a Gerência de Operações de Endomarketing conseguiu driblar as dificuldades de uma engrenagem lenta, com questões de processos e qualidade, para acender nos colaboradores o sentimento de pertencimento e orgulho da empresa.

O painel de ideias Inovativa oferece o gerenciamento do ativo intelectual da organização. Em minha opinião, o projeto permite a gestão do conhecimento dos colaboradores, fazendo com que a inteligência coletiva seja valorizada e trabalhada de maneira proveitosa para a companhia. Isso porque, a partir de boas ideias organizadas dentro de um sistema, tornam-se bem mais viáveis a efetivação e implantação de uma proposta lucrativa.

Durante o lançamento do painel, percebi que para entender a complexidade da análise de cada uma das ideias cadastradas na Inovativa, cujo tema era redução de custos, foi preciso levar em consideração diversos fatores, dentre eles: a atuação da empresa nos mais diversos Estados, identificando se a proposta já estava em prática na Oi, a interdisciplinaridade dos projetos sugeridos, e a percepção das áreas impactadas.

A Inovativa motiva a troca de experiências entre as mais distintas áreas da Oi, gerando um rico fluxo de informações e, conseqüentemente, a busca do conhecimento do negócio da empresa.

Em suma, o entendimento do contexto em que a empresa está inserida é, a cada dia, mais importante para um bom negócio. Deve fazer parte do dia a dia das organizações a transparência para com seus *stakeholders*, de forma a enraizar um relacionamento mútuo de confiança. Em tempo de crise, o que segura a empresa em terra sólida e estável é sua imagem perante a sociedade; quanto mais verdade a ela estiver atribuída, mais consistente se torna a organização.

Para se posicionar fortemente, a segurança deve vir de dentro para fora; somente através de diretrizes e missões bem definidas é que a companhia se estabelece como tal, certa do que é, e para que veio. Nesse processo de auto-afirmação, a participação dos colaboradores da empresa é fundamental; afinal, somente através deles que a empresa existe efetivamente.

A finalidade principal dos recursos humanos é garantir condições ideais de trabalho aos seus funcionários, para que possam produzir em sua capacidade máxima, unindo trabalho e qualidade de vida. Por causa disso, as estratégias de endomarketing são impreteríveis, devendo-se ajustar às condições estabelecidas pelo contexto, mas nunca olvidadas.

Neste mundo em que não é oferecido tempo para se conhecerem as causas, melhor investir do que remediar. Lembrando que quanto mais gente estiver lutando do mesmo lado, mais fácil se torna o cabo de guerra.

REFERÊNCIAS

ABERJ. (2009). *Comunicação Empresarial Estratégica: práticas no Rio de Janeiro*. São Paulo: ABERJ Editorial.

ALMEIDA, A. V. (s.d.). *Gestão do Conhecimento*. Acesso em 19 de Maio de 2010, disponível em <http://www.allbert.com.br/satc/Aula02-GC.pdf>

ALMEIDA, C. d. (2007). *Endomarketing e Campanhas de Incentivo: Estudo de Caso da Oi*. Orientador: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ.

ANATEL. (s.d.). www.anatel.gov.br. Acesso em 20 de Maio de 2010

BARROS, A. T., & JUNQUEIRA, R. D. (2005). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas.

BEKIN, S. F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

BEZERRA, E. A. (s.d.). *Liderança como força motriz do endomarketing*. Acesso em 19 de Maio de 2010, disponível em www.rp-bahia.com.br/revista/lideranca_como_forca_motriz_do_endomarketing.pdf

BRUM, A. d. (2005). *Face a face com endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação*. Porto Alegre: L&PM.

BRUM, A. d. (2000). *Um olhar sobre marketing interno*. Porto Alegre: L&PM.

CHIAVENATO, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.

DIAS, J. G. (s.d.). *Utilização do endomarketing para a melhoria da competitividade empresarial*. Acesso em 5 de Maio de 2010, disponível em Endomarketing: http://www.endomarketing.com/diversos/artigo_end_comp.pdf

ELOY, E. R. (s.d.). *Gestão do Conhecimento*. Acesso em 19 de Maio de 2010, disponível em SERPRO: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo04.htm

FORT, R., VALENTE, G., & COBRA, M. (20 de Março de 2009). *Entrevista com Philip Kotler*. Acesso em 22 de Junho de 2009, disponível em O coruja da Administração: <http://www.ocoruja.com/index.php/2009/entrevista-com-philip-kotler/>

GRÖNROOS, C. (1995). *Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. (C. Bazán, Trad.) Rio de Janeiro: Campus.

GUTWILEN, S. Entrevista concedida em: 30 de Maio 2010.

KOTLER, P., & KELLER, K. (2006). *Administração de Marketing - 12a Edição*. São Paulo: Prentice Hall.

OI. Relatório Anual. Rio de Janeiro: Oi, 2009

PINCHOT III, G., & PELLMAN, R. (2004). *Intra-empendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios*. São Paulo: Campus.

ROMERO, C. C. (s.d.). *O setor terciário na economia brasileira*. Acesso em 4 de Maio de 2010, disponível em SENAC: <http://biblioteca.senac.br/fulltext/pdf/0203265280.pdf>

SAADE, A. (s.d.). Mercado Telecom.

SERPRO. *Capítulo IV - A gestão de pessoas alinhada à gestão do conhecimento*. Acesso em 10 de Maio de 2010. Disponível em: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo04.htm

SPILLER, E. S. (2004). *Gestão de serviços e marketing interno*. Rio de Janeiro: FGV.

TELECO. *Inteligência em Telecomunicações*. Acesso em 19 de Maio de 2010, disponível em: <http://www.teleco.com.br>.

TERRA, J. C. (s.d.). *Gestão do Conhecimento no Brasil: Cenário Atual e Perspectivas Futuras*. Acesso em 5 de Maio de 2010, disponível em TERRAFORUM: <http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000071v001Posicionando%20a%20GC%20no%20ambito%20estrategico.pdf>

VOCESA. Acessado em 2 de Julho de 2010. Disponível em: http://vocesa.abril.com.br/informado/aberto/ar_164940.shtml

WIKIPEDIA. Acessado em 2 de Julho de 2010. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Backbone>

IDEIA: CONTROLE ELETRÔNICO DIGITAL CPEs

- Autor: Marcos Paulo De Oliveira Salles Abreu
- Cargo: Gte Projetos e Serviços II
- Gerência: Serviço a Clientes DF/AM/RR/PA/AP
- Gestor: Angelita Fleig Kapp
- Diretoria: Mercado

Formulário preenchido pelo autor

A idéia, consiste em adequar os contratos com as PSRs (Prestadora de Serviço e Reparo) para que no processo de cancelamento de serviços de dados, seja gerado uma NF (Nota Fiscal) eletrônica de entrada, emitida por e-mail/sistema informatizado da Oi para a PSR a qual designa ao técnico responsável um lote de "conhecimentos" que devem ser cumpridas no dia. O técnico deve portar uma PDA ou similar (na solução com celular convencional, o técnico receberia os conhecimentos por SMS). Investimento esse absorvido pela PSR. Durante a retirada o técnico ao chegar no local registra a retirada respondendo informações básicas do equipamento (designação, número de série e marca e modelo do equipamento) passando um sms com o número do conhecimento correspondente à retirada. O sistema receberia essa informação associando este conhecimento àquela NF de entrada gerada para o respectivo lote de equipamentos: isso geraria um pré-disposição do CPE (Roteador, PABX etc.) no almoxarifado Oi. Então ao chegar no almoxarifado o técnico confirmaria a entrada no sistema: dando baixa no conhecimento, informando a condição geral do CPE. Dependendo da condição do equipamento, seria ou não necessário fazer uma revisão para reposicionar o equipamento



no ciclo de vida dele, ou ainda uma revisão preventiva. Isso alimentaria uma base de dados visualizada em todo o Brasil afim de informar a disponibilidade do CPE, a condição, características (quantas vans etc.), local e quantidade. Para a Oi ter controle efetivo desses ativos uma idéia complementar, seria registrar o equipamento na entrada com uma etiqueta de patrimônio (com código em barra), pois das próximas vezes (na retirada), o técnico faria a baixa, passando a etiqueta na leitora de código de barra. Agilizando e aumentando o controle do ativo. Pois se 10% do que tenho na planta representar um custo cem mil reais de ativo parado ou em trânsito poder-se-á aplicá-lo em atividades emergenciais, gerando utilização e aumentando a velocidade de atendimento. O que certamente aumentaria a receita da Oi com consequente satisfação do cliente. Ou seja 90% dessa quantidade terá uma aplicação just-in-time na cadeia: noventa mil reais em receita a mais. acredito que essa receita que antes não existia, pode, inicialmente, continuar não existindo, visto que poderíamos aplicá-la como investimento na implantação do projeto a termos de cada regional. Um montante a nível Brasil

de dois milhões quatrocentos e trinta mil reais para implantar o projeto (27 estados x 90% de ativo em "estoque").

Com impacto mínimo e retorno a curto prazo faríamos um controle justo e teríamos com um orçamento menor mais possibilidades de investimento em áreas prioritárias, tais como ampliação de rede de dados e móvel com novas tecnologias.

As áreas afetadas seriam as de logística, suprimentos, TI, UN, engenharia e operação.

Os riscos são a implantação por TI de sistema que gere a nota digital a fim de prover de forma eficiente a funcionalidade pretendida. A absorção da PSR do procedimento de controle via SMS (custo inicial menor ou nulo) junta a seus colaboradores.

Benefício esperado:

Maior controle dos ativos da empresa com mapeamento do que está em almoxarifado e o que está no cliente. Redução de gastos desnecessários com CPE em novos projetos, podendo sempre ser possível o reaproveitamento. Redução de custos (como visto acima) em novas demandas de compra de CPE, apenas tendo um controle mais justo do ativo e criando novas possibilidades de investimento em áreas prioritárias.



Análise do Comitê Gestor

- Área que realizou avaliação: Ger de Processos
- Gestor responsável: Sérgio Medeiros de Souza
- Parecer realizado por: Marcio Webler Emmanuel

Toda vez que há redesenho de processos de dados, surge uma demanda de controle de equipamentos com o objetivo de conseguir um modelo único para acompanhamento e controle dos equipamentos de dados, mas ainda não houve uma solução, já que exige um projeto grande, com certo grau de complexidade e de alto investimento.

É necessário criação de um sistema que faça interface com diversos outros sistemas – SAP (controle de roteadores/modems no almoxarifado), STC, sistema da contratada - para ter o controle dos equipamentos desde que saem do estoque até retirada do cliente, caso seja cancelado o serviço.

Assim, iria tudo para uma base única de dados, inclusive poderia colocar junto com esse sistema a RAT eletrônica – relatório de atendimento ao cliente. Faria uma ponte com esse sistema garantindo controle total e, com isso, mais produtividade, agilidade no atendimento ao cliente, além de confiabilidade em todo o processo.

No ano passado, a Auditoria Interna constatou que há perda significativa devido à falta de controle, com a perda de equipamentos (auditoria 2009/056): ineficiência no controle e acompanhamento dos equipamentos instalados e retirados dos Clientes.

IDEIA: ILUMINAÇÃO COM EFICÊNCIA

- Autor: Nielsen Mury Bastos
- Cargo: Anl Patrimonio III
- Gerência: Serviços Prediais
- Gestor: Deomar Miguel Bremm
- Diretoria: Administrativa

Formulário preenchido pelo autor

Consiste na instalação de uma lâmina parabólica de alumínio altamente reflexiva com as seguintes características: alumínio puro (99,99) %, alloy 1085, Hardness – H 18, Minimum Tensile Strength – 125 Mpa, importado da Alemanha.

A aplicação será nas luminárias que possuem a partir de duas lâmpadas, proporcionando a reflexão e duplicação da imagem. A implantação deste equipamento engloba todos os tipos e modelos de luminárias existentes no mercado de iluminação, não havendo nenhuma exigência especial quanto a modelo, pois, estas lâminas são ajustadas às dimensões e formatos existentes de cada luminária.

Somente com uma única lâmpada fluorescente, consegue-se aumentar o nível de iluminação, justificando a eliminação de uma lâmpada por luminária atingindo-se no mínimo 50% de economia com energia elétrica e podendo chegar a um aumento de até 180% da eficiência na iluminação. Exemplo: passarmos de 262 luxes para 500 luxes neste pontos de iluminação.

Além da retirada de uma lâmpada, existe a possibilidade de um ganho ainda maior com a utilização de reatores de partida rápida para atendimento somente desta lâmpada e o reaproveitamento dos reatores retirados, em outras instalações existentes, reduzindo-se o custo na compra de novos reatores.

Benefício esperado:

A utilização de equipamentos elétricos com maior eficiência, menos consumo de energia e inovações que permitem o melhor aproveitamento da energia elétrica e melhor desempenho dos equipamentos.

Redução de no mínimo 50% no custo de energia elétrica gerado pelas lâmpadas existentes em nossos prédios.

Análise do Comitê Gestor

- Área que realizou avaliação: Ger. Serviços Gerais
- Gestor responsável: Homero Dante Carrazzoni Neto
- Parecer realizado por: Harley Rafael Leopoldo Pereira

A ideia foi considerada tão boa, que a área de Serviços Prediais apresentou a proposta para o Comex e conseguiu a aprovação de um projeto piloto em Arcos/Lapa (RJ). A solução já foi implantada em 90% das áreas consideradas no projeto. A partir de 1º de julho começa a avaliação e medição dos resultados.

Assim que terminado esse trabalho em Arcos, será possível constatar *in loco* a redução de custos no consumo de energia – valores especificados na ideia para executar o projeto em outros prédios da Oi.

Investimento aprovado para projeto Piloto: R\$ 121.450,00

A gestão do projeto piloto é feita pelo próprio autor que é o executor da área sobre este assunto.

** Pela regra do programa, não é passível de premiação o colaborador que tem a sua ideia dentro de seu escopo de trabalho.*

IDEIA: REDUÇÃO CIRCUITOS REGIÃO CTBC

- Autor: Edson Roberto Barbasia
- Cargo: Especialista de Projetos e Serviços
- Gerência: Contratação de Facilidades
- Gestor: : Helmer Walter Keppe
- Diretoria: Assuntos Internacionais e Atacado

Formulário preenchido pelo autor

1. Objetivos e Metas

Negociar com a CBTC e interagir com a engenharia da Oi para estabelecer um novo site de interconexão com a CTBC em Uberaba

2. Métodos e Procedimentos

Será necessário uma avaliação pela equipe de engenharia da Oi, a fim de avaliar as implementações necessárias na rede de transmissão. De qualquer forma a Oi já possui interconexão com a Infovias em Uberaba.

A proposta de interconexão deverá ser encaminhada à CTBC pela DRO / Ger. Contratação de Facilidades.

3. Detalhamento da Idéia

Atualmente temos interconexão com a CTBC em Divinópolis e Uberlândia e todos os acessos contratados são entregues nestes dois sites. Com a implementação de uma nova interconexão em Uberaba, seria possível migrar para este site, a entrega de 84 circuitos de clientes que estão nesta cidade; reduzindo assim o degrau tarifário para local. Atualmente os circuitos são D2 ou D5. Além disto poderíamos migrar circuitos de cidades próximas à Uberaba e já projetar uma redução para os novos circuitos à serem implantados nesta região

4. Investimentos e Recursos Necessários

Considerando que já temos um SDH em Uberaba (atendendo a Infovias) e portas E1s no ATM de MG, o investimento é praticamente nulo

Serão necessários apenas o recurso de hora / colaborador das áreas de ger. de facilidades, operações e engenharia.

5. Riscos e Dificuldades

- Falta de facilidades (portas / Transmissão) nas redes da Oi ou da CTBC

6. Áreas Envolvidas / Impactadas

- Ger. de Facilidades
- Engenharia
- Operações
- Unidade de Negócios

**Benefício esperado:****Redução Prevista e Benefício Esperado**

Com a implementação de uma nova interconexão, a Oi passa à ter mais alternativas de entregas pela CTBC evitando que alguns clientes não sejam atendidos por falta de facilidades de interconexão (canalizado / time slot).

Cálculo de redução:

A média de custo dos circuitos de Uberaba com degrau é de R\$ 1.200,00 . Se os circuitos forem migrados para a nova interconexão (degrau local); a média deve cair para R\$ 500,00.

Considerando a migração imediata de 84 circuitos, deveremos ter uma redução mensal do valor pago com faturas da CTBC de R\$ 58.800,00.

Esta redução projetada para 12 meses será de R\$ 705.600,00 *

* O cálculo não contabiliza a redução de circuitos (já existentes) que estão na região próxima de Uberaba e que são passíveis de migração. Além disto não foram considerados os novos circuitos que poderão ser instalados neste período de 12 meses, já com os valores reduzidos.

Análise do Comitê Gestor



- **Área que realizou avaliação:** Ger de Eficiência de Redes
- **Gestor responsável:** Gilberto Elias da Silva
- **Parecer realizado por:** Antonio Grigoli Filho

Foi verificado que já existia infra estrutura na Oi necessária para implementar a idéia fazendo apenas o remanejamento de placa na rede, e desta forma, a área responsável pode implantar o projeto sem custos para a Empresa. O projeto está em fase de negociação comercial com a CTBC. A área responsável pela implantação é Ger. Eficiência de Redes (Dir Engenharia e Operações) em conjunto com a Ger de Contratação de Facilidades (Dir Assuntos Internacionais e Atacado).

Benefícios:

- Viabilidade de oferta de outros serviços na região, inclusive para outros Clientes, porque a partir do momento que se cria essa nova interconexão, a área de Negócios terá um custo operacional menor para atendimento aos Clientes na área de Uberaba, utilizando a contratação de terceiros (CTBC);
- Redução de custos, por sua vez, possibilita melhores condições comerciais na proposta que a Oi enviar ao seu Cliente final, aumentando a viabilidade da efetivação do negócio.

Obs.: o autor está acompanhando de perto o andamento do projeto pois desde o início deste ano ele foi transferido para esta gerência.

IDEIA: ENVELOPES VAI E VEM

- Autor: Fabiana Ramalho dos Santos
- Cargo: Tec Ctr Patrimonial
- Gerência: Serviços Gerais
- Gestor: Homero Dante Carrazzoni Neto
- Diretoria: Administrativa

Formulário preenchido pelo autor

Definição: Implantar em todas as áreas da Oi a utilização do envelope vai e vem para envio de correspondências internas da Empresa.

Área afetada: Todas.

Riscos: A má utilização dos envelopes.

Muitos envelopes vai e vem não são preenchidos corretamente, o que acaba com a sua finalidade, que é ser reutilizado. Um trabalho da área de Comunicação Interna seria muito bom para a conscientização de todos os Colaboradores.

Viabilidade: A implantação da idéia é imediata, ou seja, as próximas aquisições já seriam nesse formato, adquirir o envelope vai e vem e não mais os envelopes brancos/pardos ou com logo da Oi para envio de correspondências internas.

Redução de Custos:

Correspondências Internas Manuseadas/Mês*		
15.000		
Custo Unitário		
Envelope Comum	R\$ 0,20	R\$ 3.000,00
Custo Unitário		
Envelope Vai e Vem	R\$ 0,07**	R\$ 1.050,00

- Unidade para cálculo - volumes de correspondências (15.000) manuseadas apenas na Central de Mensageria do Leblon/RJ.
- O custo unitário de um envelope vai e vem é de R\$ 0,75, sendo que o mesmo pode ser reutilizado por até 10 ou 20 vezes (dependendo do tamanho/layout do mesmo).

Considerações:

Vale ressaltar o custo com impressões (que não foi embutido na unidade de cálculo acima). Muitos Colaboradores, ao enviarem suas correspondências, preparam uma folha de rosto, imprimem e colam no envelope (custo de cada impressão R\$ 0,11).

Investimento: Não haverá investimento, apenas uma mudança de cultura, na hora da aquisição dos envelopes e na hora do envio das correspondências internas, onde o Colaborador ao invés de enviar suas correspondências utilizando envelopes brancos/pardos ou com a logo da Oi, utilizará para o envio o envelope vai e vem.

Em um breve levantamento feito no SAP, junto ao contrato de Nº. 4600027227 do fornecedor de envelopes (Gráfica Pólo), foi observado que o envelope vai e vem, disponível no contrato (no formato 18 x 24), foi comprado apenas por algumas Regionais (MG/BA/DF/RJ/PE), totalizando a aquisição de apenas 14 kits com 500 unidades/cada (R\$ 168,00/cada) no período de 2007 até a presente data, enquanto o envelope branco com a logo da Oi em um formato próximo (16 x 23), foi comprado por um número maior de Regionais, totalizando 27 kits com 500 unidades/cada (R\$ 195,00/cada), mas o maior volume de compra é do envelope branco com a logo da Oi no formato A4 (23 x 32), totalizando 211 kits de 500 unidades/cada (R\$ 250,00/cada), também no mesmo período.

Não foi levantado o custo com envelopes junto ao fornecedor de materiais de escritório (Officenet).

Junto ao trabalho de conscientização de utilização dos envelopes vai e vem para correspondências internas, podemos também fazer um trabalho de conscientização para melhor utilização dos serviços de malotes dos Correios. Possuímos malotes para todas as Regionais, mas mesmo assim, ainda há Colaboradores que enviam correspondências para esses locais através de outros serviços dos Correios (Ex.: Sedex), gerando assim um custo, que em algumas situações é desnecessário.



Análise do Comitê Gestor

- Área que realizou avaliação: Ger Serviços Gerais
- Gestor responsável: Homero Dante Carrazzoni Neto
- Parecer realizado por: Harley Rafael Leopoldo Pereira

Para sua implementação será necessário desenvolver o layout (diversos espaços para remetente/destinatário) para este modelo de envelope, uma vez que alguns já verificados no mercado têm um pequeno espaço para as informações básicas das correspondências internas.

** Pela regra do Programa, não é passível de premiação o colaborador que tem a sua ideia dentro de seu escopo de trabalho.*

IDEIA: UTILIZAÇÃO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO EM TRECHOS CURTOS

- Autor: Rosemary Santos Nogueira
- Cargo: Analista Patrimonio I
- Gerência: Serviços Gerais
- Gestor: Homero Dante Carrazzoni Neto
- Diretoria: Administrativa

Formulário preenchido pelo autor

III - Simulação da viagem com a utilização do transporte rodoviário:

a) Considerações:

- As passagens aéreas são pagas através do Cartão Amex;
- O Cartão Amex envia mensalmente para a Oi, o extrato dos gastos realizados na aquisição das passagens aéreas;
- O extrato enviado pela Amex subdividiu-se em seis empresas (TLM, TNL, PCS, OI TV, PAGGO, INTERNET).

Os dados que iremos demonstrar abaixo, referem-se apenas aos gastos realizados na compra de passagens aéreas pela empresa TLM, no mês de maio de 2009, nas rotas que envolvem apenas: Rio de Janeiro X Belo Horizonte e Rio de Janeiro X São Paulo, conforme seguem:

b) Comparação

GASTOS PASSAGENS AÉREAS 05/2009 -TLM - SIMULAÇÃO PASSAGEM RODOVIÁRIA						
Rota	Quant.	Valor	Valor Unit.	Valor Total	Redução (\$)	Redução (%)
RJ X BH	538	R\$ 131.100,50	R\$ 94,00	R\$ 50.572,00	R\$ 80.528,50	61,43%
RJ X SP	693	R\$ 194.876,56	R\$109,00	R\$ 75.537,00	R\$ 119.339,56	61,24%
TOTAL		R\$ 325.977,06		R\$ 126.109,00	R\$ 199.868,06	61,31%

A média de redução percentual seria de 61,31%.

Reconhecemos que o tempo da viagem rodoviária é superior ao da viagem aérea, porém identificamos através do Sistema da WAPPA, que 27% das corridas de táxi com a finalidade viagem, são realizadas após o horário de trabalho (no horário compreendido entre 19:00 h e 24:00 h), ou seja, quase um terço dos colaboradores da Oi, já adotaram a prática de viajar após o expediente.

Existem cargos na Oi, que devido a sua relevância, não podem despendar parte do seu tempo dentro de um ônibus, nas empresas em que trabalhei, a Política de viagem estabelece uma estratégia de tratamento diferenciado para esses cargos.

A idéia proposta é adotada por várias empresas, e funciona, ela reduz custo, e incentiva a adesão ao uso de outros recursos que substituam a viagem, como por exemplo: a vídeo conferência.

Análise do Comitê Gestor

- **Área que realizou avaliação:** Serviços Gerais
- **Gestor responsável:** Homero Dante Carrazzoni Neto
- **Parecer realizado por:** Harley Rafael Leopoldo Pereira (consulta a Roberta Pereira Batista)

Não há uma regra específica na Empresa em relação a viagens interestaduais, mas o Colaborador que preferir viajar de ônibus pode fazê-lo.

As viagens de trechos curtos (intermunicipais) já são realizadas pela Empresa por via terrestre.

Importante destacar que outros projetos para reduzir custos com viagens, sem interferir no conforto dos Colaboradores, já estão em andamento.

Fatores a considerar:

- Desgaste físico e, em alguns casos, emocional x conforto dos Colaboradores
- Tempo de viagem (considerar hora/Colaborador)
- Preços promocionais das passagens aéreas
- Índice de acidentes nas rodovias interestaduais