



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS -
FATECS**

CURSO: Administração

LINHA DE PESQUISA: Gerenciamento de Projetos

ÁREA: Projetos

**Bárbara Marangon Barbosa
RA: 2097675/1**

GERENCIAMENTO DE CUSTOS: CASO EMPRESA R8.

**BRASÍLIA
2013
BÁRBARA MARANGON BARBOSA**

GERENCIAMENTO DE CUSTOS: CASO EMPRESA R8.

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Alano Nogueira Matias

**BRASÍLIA
2013**

BÁRBARA MARANGON BARBOSA

GERENCIAMENTO DE CUSTOS: CASO EMPRESA R8.

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Alano Nogueira Matias

Brasília

Banca Examinadora

Prof (a): Alano Nogueira Matias

Prof.(a) :
Examinador.(a):

Prof.(a) :
Examinador.(a):

RESUMO

A constante movimentação do mercado atual exige que as organizações permaneçam num estado de busca incessante de novos métodos de gestão para não perder suas posições na competitividade. As empresas são consideradas únicas, cada qual com seus valores e crenças, com suas qualidades e seus defeitos, que por sua vez, devem ser trabalhados. Muitas empresas acabam chegando a um declínio que pode até ter por consequência o ato de abandonar o negócio, um dos caminhos que levam a este temido fim é a falta de conhecimento das organizações para solucionar problemas ou criar novos projetos para acompanhar a nova era da globalização.

Este trabalho propõe um estudo sobre projetos e aprofunda o conhecimento na área de gerenciamento de custos e tem como objetivo principal analisar se a prestação de serviços de consultoria de uma organização é capaz de diminuir custos em suas empresas clientes de forma eficiente. O referencial teórico traz conceitos sobre projetos em geral e também o conceito específico de gerenciamento de custos, que são ferramentas que podem se tornar fundamentais para as organizações que buscam atingir o topo do sucesso.

O tipo de pesquisa caracteriza-se como dedutivo, é abordado como forma de pesquisa qualitativa e como técnica de pesquisa o estudo de caso. Utilizou-se como instrumento documentos reais de consultorias prestadas e seus valores de diminuição de custos e também uma entrevista semi-estruturada com o diretor da empresa analisada.

Apesar das constantes ameaças e fracassos de algumas empresas atualmente, foi possível perceber o sucesso de consultoria prestada e os benefícios recebidos pelos clientes ao contratar este serviço, este alcance de objetivos de ambas as partes devem servir de exemplo e inspiração para as organizações que se encontram em algum problema ou que não sabem como acompanhar as alterações do mercado, estas e aqueles que visam iniciar seu próprio negócio devem aprofundar seus conhecimentos na teoria e prática de implementação de projetos e do gerenciamento de custos.

Palavras – Chave: Projetos; Gerenciamento de custos; Estudo de caso.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
2. DESENVOLVIMENTO.....	Erro! Indicador não definido.
2.1 Metodologia.....	Erro! Indicador não definido.
3. REFERENCIAL TEÓRICO	09
3.1 Breve Histórico de Gerenciamento de Projetos	09
3.2 Conceito de Gerenciamento de Projetos.....	10
3.3 Gerenciamento de custos	13
4. TÉCNICA DE PESQUISA	15
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS	16
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERENCIAS.....	23

1. INTRODUÇÃO

O intenso movimento da globalização, que existe praticamente em todos os negócios, gerou um mundo em processo de dinâmica elevada, empresas migram de um continente para o outro e com elas trazem novas culturas, recursos e hábitos que incentivam as pessoas a buscar novas tendências tecnológicas, viver transições de valores e a obter outras necessidades. Essas tendências e necessidades geradas exigem diferentes rumos e meios nos processos de gestão.

As organizações que pretendem adquirir vantagem competitiva, lucro e sucesso, só podem atingir seus objetivos se acompanharem estes processos de mudanças, pois só assim conseguem superar as expectativas de seus clientes. Deste modo, a necessidade de dominar o maior número de princípios e técnicas de gestão eficientes se torna indispensável para a conquista de resultados de qualidade e para o alcance do cumprimento de metas financeiras e físicas.

Para atender as demandas de forma eficaz, em um ambiente que é caracterizado pela velocidade de alterações, é de extrema importância obter um modelo de gerenciamento baseado no foco de prioridades e objetivos, por essa razão, na economia moderna pode-se perceber facilmente o fato de que o conceito de projetos é cada vez mais importante. O número de empresas que estruturam seus sistemas produtivos em busca de suprir a necessidade permanente de inovações internas vem crescendo cada vez mais. Existem diversas razões que impulsionam o desenvolvimento de um projeto, é importante entendê-las e saber diferenciá-las de qualquer outra atividade rotineira para então, escolher qual a ferramenta mais adequada para trabalhar com cada situação.

O Gerenciamento de Custos é uma área de controle no Gerenciamento de Projetos, há um aspecto muito importante relacionado a este tipo de gerenciamento, que diz respeito aos orçamentos, este aspecto é de grande importância durante um projeto, é utilizado como um parâmetro de comparação, uma linha de base na qual se extraem informações do

desempenho financeiro de um projeto, ou seja, um controle de custos, esta área busca minimizar as falhas no projeto.

No século XXI há um grande número de organizações que tem por objetivo prestar consultoria para outras, ou seja, quando uma empresa se depara com uma situação na qual é necessária alguma melhoria em seus resultados, esta contrata outra especializada em proporcionar soluções, implementando um projeto, seja num todo, ou em uma única área. No seguinte estudo a área de um projeto estudada é a de gerenciamento de custos, por meio da análise dos métodos utilizados pela organização R8, que presta serviços de consultoria para outras organizações, a fim de reduzir os custos nas mesmas.

A partir deste contexto, o problema para o qual o artigo se volta é “Os métodos de gerenciamento utilizados pela empresa R8 são eficientes na redução de custos de uma organização?”

Em face deste questionamento, o seguinte estudo tem como objetivo geral analisar se a empresa R8 consegue, de forma eficaz, reduzir os custos de uma empresa.

Como objetivos específicos, pretende-se discutir sobre o gerenciamento de projetos na área de custos e a sua teoria, descrever a proposta de prestação de serviço sugerida pela R8 e os processos que a mesma adota e investigar os resultados obtidos ao final deste processo.

O tema abordado possui relevância acadêmica no sentido de gerar conhecimento aprofundando na área de projetos, uma área de extrema importância no ramo empresarial, além de contribuir para futuros estudos relacionados a otimização dos procedimentos de uma organização.

Do ponto de vista aplicado, o seguinte estudo, além de proporcionar um *feedback* para a organização, será uma importante medida de reconhecimento do trabalho realizado pela empresa, visto que o estudo pretende demonstrar a redução de gastos das empresas clientes.

Para a sociedade, a seguinte pesquisa demonstra o interesse existente pelas empresas em reduzir os gastos realizados e a tentativa de otimizar seus procedimentos, afim de oferecer um serviço eficiente e satisfatório aos clientes.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

No presente estudo o método de abordagem utilizado foi o dedutivo, segundo LAKATOS (1991) “Dedução tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas. Os argumentos dedutivos ou estão corretos ou incorretos, não há graduações intermediárias”. Trata-se de uma abordagem de caráter exploratório, uma vez que, visa ampliar os estudos já existentes e buscar novas perspectivas sobre o assunto. De acordo com Gil (1996, p.45) “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”.

A pesquisa apresenta uma metodologia qualitativa, uma vez que, não busca atingir uma conclusão única e verdadeira e nem quantificar seus resultados. Segundo LESSARD-HÉBERT, Michelle (1990) “A expressão metodologia qualitativa abarca um conjunto de abordagens as quais, consoantes os investigadores, tomam diferentes denominações”.

Essa pesquisa se trata de um estudo de caso, de modo que, foi realizado em uma organização e visa aprofundar os conhecimentos já existentes sobre o tema selecionado. “Os estudos de caso freqüentemente envolvem um caso específico, que irá entrar na coletânea universal de casos similares, possibilitando lançar mais luzes para os conhecimentos dos temas abordados” (OLIVEIRA, 1995, apud GIL, 2002 p. 139). A coleta de dados do seguinte estudo de caso foi realizada por meio de análise documental.

A técnica de pesquisa utilizada foi bibliográfica. Para GIL, Antonio Carlos (2002) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Por meio da técnica utilizada foi possível dar um rumo à pesquisa, pois a mesma gerou um primeiro contato com a teoria, iniciando a discussão sobre o tema. Em seguida foi analisada a proposta de prestação de serviço da organização estudada e seus processos que, por sua vez, foram comparados entre teoria e prática.

Na continuação do estudo, mas desta vez não só com base na teoria ou nas propostas da empresa, foi estudada a parte documental dos procedimentos

e resultados obtidos pelas atividades da R8. Além do estudo documental, também foi realizada uma entrevista semi estruturada que segundo LAKATOS (2001), é a entrevista na qual o entrevistador segue um roteiro que foi anteriormente estabelecido, ou seja, as perguntas são predeterminadas.

Após o estudo da teoria, das propostas oferecidas, dos procedimentos realizados e das documentações acessadas e das informações discutidas na entrevistas, foi possível construir a resposta do problema inicial, concluindo assim a pesquisa em geral.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por objetivo expor e ajustar algumas conceituações sobre o assunto abordado, a fim de gerar uma boa compreensão do tema abordado. Em breves apresentações, serão discutidos os seguintes tópicos: um breve histórico sobre o gerenciamento de projetos, a apresentação do conceito geral sobre este tipo de gerenciamento e por fim o conceito específico sobre gerenciamento de custos.

3.1. Breve Histórico de Gerenciamento de Projetos

Enquanto a década de 80 levou as organizações a desenvolverem projetos que tinham como objetivo acelerar o redesenho de seus processos, os anos 90 se caracterizam pela otimização e diferenciação na produção. No século XXI, o que o mercado exige das organizações pode ser definido em uma única palavra: melhorar.

Segundo MAGNO (2008), o uso sistemático do gerenciamento de projetos começou a se firmar nos meados do século XXI, quando engenheiros civis decidiram que uma única tarefa poderia ser dividida em séries de operações, na qual o esquema de operações seria decidido por aqueles que iriam executar as mesmas, e com isto uma sequência ordenada de execução se desenvolveria, obtendo como resultado a eficiência desta operação.

O gerenciamento de projetos já vem sendo discutido a alguns anos, de 1980 à 1987 esta técnica já era utilizada e a busca pela sua adaptação já ocorria, em 1980 o Comitê de normas *Project Managemnt Institute - PMI*, optou por expandir o trio gerencial (tempo, custo e qualidade) adicionando uma nova área, o escopo, que dali para frente teria um importante impacto nas outras áreas e que, por sua vez, também teria que ser monitorado.

Já em 1987 foram adicionadas as áreas de riscos e aquisições, passando de apenas três áreas para uma composição de nove áreas: escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e integração, das quais cada uma tem a sua própria função.

Neste mesmo ano, no mês de agosto, o *PMI*, publicou um documento que foi chamado de *The Project Management Body of Knowledge*, que por sua vez, foi reeditado em 1996 como o nome *A Guide to the Project Management Body os Knowledge – PMBOK*, este documento foi atualizado em 2000, 2004 e 2008. O PMBOK define e detalha quais processos devem ser executados durante o gerenciamento de projetos em suas áreas e propõe, ainda, um conjunto de processos que visa a integração destas áreas.

A importância dada a este tipo de gerenciamento se explica pela incessante busca de atingir vantagem competitiva, pela necessidade que os empreendedores passam de obter segurança e confiança e a tentativa de minimizar as ineficiências presentes nas organizações, por meio de um bom controle e de uma melhor administração das alterações, num mundo caracterizado por constantes mudanças.

3.2 Conceitos de Gerenciamento de Projetos

De acordo com (MAGNO, 2008, apud A NORMA ISO 10.600; p. 06) projeto é um processo único, consistindo em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para o alcance de um objetivo. Já segundo (MAGNO, 2008, apud PMBOK; p.07) projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido (Vargas, 2009). Segundo o Instituto de Gerenciamento de Projetos ou *Project Managemnt Institute – PMI(2004)*, projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Então um projeto é um esforço determinado com início, meio e fim que gera algo único e que surge quando uma organização demanda ações que, dentro dos seus limites operacionais normais, não podem ser executadas.

A organização que se mantiver dentro dos objetivos definidos por um projeto é capaz de superar as expectativas de seus clientes, dentro do prazo estipulado, usar poucos recursos, porém, de forma eficiente e gastar menos dinheiro do que gastariam normalmente.

O Gerenciamento de Projetos é um ramo da ciência da Administração que trata do planejamento, execução e controle dos projetos. É o ato ou ação de gerir, executar a gerência, (Magno, 2008). Deste modo quem define o sucesso de uma organização é o cliente, isto leva as empresas a viver em um estado de permanente mudança, seja para gerar novos produtos ou para melhoras os que já existem, para gerar mudanças administrativas, ou até mesmo para modificar a linha de produção, ou seja, as empresas estão sempre realizando esforços temporários, projetos, para obter vantagem competitiva.

Ainda sobre a busca por sucesso no mercado, para VARGAS (2009), projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, para o autor os projetos atingem todos os níveis da organização e podem ser aplicados em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, inclusive na vida pessoal de cada um.

Quando um projeto é claro e bem definido, a probabilidade de se atingir o que almeja é quase provável, porém se há uma estruturação com pouco entusiasmo e foco, ou seja, se por sua vez o projeto não é bem gerenciado e é mal definido, isso pode gerar ainda mais problemas para as organizações.

Um fato triste é que muitos e muitos projetos ambiciosos e méritos são abandonados ou não conseguem alcançar seu objetivos devido a inadequações em termos de viabilidade, planejamento ou implementação. (Kelling, 2001; p.11).

Um projeto deve ser apresentado de forma clara, primeiro que se este não for bem elaborado, a probabilidade de um fracasso aumenta bruscamente, segundo que a implementação de um projeto pode gerar pressão nos envolvidos acarretando um certo tipo de resistência entre os demais participantes.

O investimento num projeto pode trazer alguns benefícios como, por exemplo, o controle independente, a clareza de propósitos da organização, a motivação de equipes e a flexibilidade de emprego, (Kelling, 2002; p.17).

Segundo o autor, a implementação de projetos também pode apresentar malefícios e por se tratar de algo com data definida para o término pode ser vulnerável e isso gera, em algumas situações, atos de desonestidade durante o processo, portanto é necessário manter todo o tempo o controle do procedimento.

A realização do controle de um projeto, o qual os envolvidos e as áreas tem sua participação, ocorre de forma descentralizada:

A repartição da gerência em gestões específicas é reflexo, no âmbito do projeto, do que acontece com as organizações: uma descentralização, sem perda de coordenação, com uma participação maior em todos os níveis executantes. Neste clima todos devem ter conhecimento das boas práticas da condução do projeto, pois em geral, todos têm também uma parcela do projeto para gerenciar, (Valeriano, 2004).

A responsabilidade que os envolvidos têm no projeto exige que estes tenham uma visão geral de todo o processo, é necessário deixar claro que o trabalho de cada um, quando realizado com foco e boa vontade, gera resultados positivos e essenciais para a organização, isso pode gerar motivação aos participantes e até mesmo impedir atos desonestos, como citado anteriormente.

Segundo VALERIANO (2004), projeto é entendido como um conjunto de ações executadas de forma coordenada para alcançar um objetivo determinado, em um dado prazo. Portanto nesta seção entende-se que as organizações que buscam a implementação de um projeto, tem como objetivo, não só reorganizar a sua estrutura, mais também buscam aprimorar a tomada de decisão e assim atingir vantagem competitiva no mercado ao qual a sua empresa esta voltada.

3.3 Gerenciamento de Custos

O custo, cuja importância no século XXI é dominante, representava um item sem importância para os déspotas do passado, o mesmo ocorreu com o tempo que tornou-se tão valioso e ligado ao custo do projeto, (Kelling, 2002). O gerenciamento de custos não deve considerar apenas os custos presentes como gastos, pois o resultado, quando positivo, da implementação de um projeto é responsável pelo lucro desejado, o projeto gera retorno, gera recompensa financeira quando atinge seus objetivos.

Segundo VARGAS (2009) o gerenciamento de custos tem como objetivo garantir que o capital disponível seja suficiente para obter todos os recursos para se realizarem os trabalhos do projeto. Deste modo as organizações investem na implementação de projetos mesmo quando seus custos não são recuperados, pois estes têm interesse em atingir uma meta de longo prazo para a organização.

Já para HELDMAN (2009) as atividades dessa área de conhecimento definem estimativas de custos e recursos e controlam tais custos a garantir que o projeto permaneça dentro do orçamento aprovado. Portanto, existem duas técnicas que podem ser utilizadas nesta áreas, a determinação dos custos do ciclo de vida, que por sua vez, considera um grupo de custos em conjunto e a engenharia de valor, que visa otimizar o desempenho e o custo do projeto e foca principalmente na eliminação de custos desnecessários.

Ainda sobre estimativas de custo, segundo KELLING (2002) espera-se que o rateio de custo dos recursos entre diversos projetos resulte em valiosas economias de escala, deste modo, nem sempre este tipo de vantagem se reverte aos proprietários do projeto.

O gerenciamento de custos no planejamento do projeto é composto por dois processos, estimar os custos, ou seja, prever um resultado futuro em termos financeiros e determinar o orçamento, que é por sua vez, a agregação das estimativas de custos das atividades. Segundo NOCÊRA (2009), o plano de gerenciamento de custos é o documento que formaliza as atividades

relativas à execução e atualizações das estimativas de custos e orçamentos do projeto.

Além de apresentar informações sobre a execução das atividades, o plano deve definir quais são as pessoas autorizadas a realizar mudanças.

Ainda sobre o plano de gerenciamento de custos, para MAGNO (2008), o gerenciamento de custos descreve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, cálculo do orçamento e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado. Então é possível entender melhor os processos deste gerenciamento, no qual:

1. estimar os custos significa obter uma aproximação dos custos e dos recursos necessários para terminar as atividades do projeto.

2. determinar o orçamento compreende agregar os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalhos, para poder estabelecer uma linha de base de custos.

3. controlar os custos comporta influenciar os fatores que criam as variações e controlar as mudanças no orçamento do projeto.

É importante enfatizar que devem ser definidos os indivíduos responsáveis pela análise, aprovação ou rejeição da mudança de escopo.

Segundo NOCÊRA (2009), custo é o valor monetário ou preço de uma atividade ou componente do projeto. Este valor compreende a somatória de todos os custos envolvidos na execução do projeto. Deste modo, em qualquer projeto, independente do tamanho e do tipo há necessidade de utilização de recursos para executar as atividades de um projeto e este recurso custa dinheiro para a empresa ou ao dono do projeto.

Outro aspecto que deve ser comentado é o controle de custos, segundo THIRY-CHERQUES (2004), controlar os custos é o processo de monitorar o andamento do projeto para a atualização do seu orçamento e gerenciar as mudanças feitas na linha de base dos custos. Portanto, este processo ocorre com objetivo de evitar e prevenir que custos não autorizados sejam incluídos no projeto, respeitando os limites de financiamento do projeto.

Assim é possível entender que são estreitas as relações entre as organizações e as sua necessidade de atingir vantagem competitiva e de acompanhar o mercado, que vive em constantes mudanças. É possível

compreender, também, que o investimento em um projeto é um investimento em um gerenciamento temporário que visa atingir algum objetivo, objetivo este que varia de acordo com as necessidades de cada empresa. Sobre o gerenciamento de custos, entende-se que esta ferramenta pode ser uma engenharia de valor e visa otimizar o desempenho das organizações além de focar na eliminação de custos desnecessários

4. Técnica de Pesquisa

O estudo de caso seguinte trabalho foi realizada na empresa R8, que trabalha no ramo de consultoria.

A empresa R8 é uma organização formada por jovens especializados que foi constituída a partir da idéia de que existem oportunidades de melhoria nos custos de telecomunicação das empresas, e que estas oportunidades nem sempre são percebidas pelos usuários dos planos , ou seja, é uma empresa que oferece o serviço de consultoria para gerenciar e eliminar o gastos desnecessários em telecomunicação das empresas.

A técnica de Pesquisa do seguinte estudo será realizada por meio de Análise Documental, de modo que foram autorizados os acessos às informações das práticas realizadas pela organização de consultoria R8 e aos resultados obtidos por três empresas que aderiram a prestação de serviços da R8.

Para responder o problema do presente estudo foi realizada uma entrevista semi estruturada com o diretor da empresa, um dos motivos da utilização da entrevista é o entendimento de que, segundo LAKATOS (2001), por meio desta ferramenta além de obter maior flexibilidade, aonde o entrevistador pode esclarecer e repetir as respostas, existe também a possibilidade de conseguir informações mais precisas.

Foram realizadas 8 questões ligadas à teoria até então apresentada e conduta realizada pela organização em suas consultorias, após a entrevista a análise documental pôde então ser cruzada com as informações obtidas no processo da entrevista.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

As informações citadas a seguir foram fontes da entrevista realizada, dos documentos acessados, como por exemplo, a apresentação de proposta do trabalho e as consultorias realizadas e foram retiradas também do site da organização: www.r8consultoria.com.br.

Este momento é destinado a apresentação dos resultados que até agora foram alcançados por meio da pesquisa e é estruturado de acordo com os objetivos inicialmente propostos para o estudo de caso.

O estudo de caso foi realizado na empresa R8, que visa diminuir gastos desnecessários em telefonia nas grandes empresas, seguindo a linha das informações processadas na entrevista e documentais dos procedimentos da empresa foi possível entender que a organização trabalha da seguinte forma, a empresa se propõe a auxiliar as empresas em dois momentos: adequar os custos aos patamares de mercado e manter a sua estrutura de custos competitiva.

A fim de realizar a sua proposta de cessar os gastos desnecessários com telecomunicação nas grandes e pequenas empresas, a organização atua por etapas, suas ações são divididas em 6 momentos.

O primeiro momento objetiva analisar o perfil de uso do cliente e pesquisar soluções que viabilizem menores custos para o cliente, o segundo momento visa propor as readequações necessárias para promover os novos ganhos, ou seja, cortar os gastos desnecessários que não estão sendo observados pela empresa. Para atingir estes dois objetivos o trabalho é dividido em algumas etapas.

A primeira etapa consiste em entender as necessidades do cliente, é realizado um levantamento detalhado dos custos diretos e indiretos e é realizado um mapeamento do perfil de gastos do cliente, esta análise inicial ocorre para possibilitar a busca das oportunidades de ganho tanto na redução dos desperdícios quanto nos preços tarifários de cada operadora.

A próxima etapa esta relacionada ao levantamento de alternativas que envolvem uma melhora das contas e inicia algumas hipóteses de investimento,

a empresa R8 auxilia, nesta etapa, na tomada de decisão demonstrando os custos de implementação da redução de custos e simula planos de negócios para facilitar o entendimento do cliente.

Por se tratar de uma organização que faz negociações com outras empresas para atender as expectativas de seus clientes, a R8 não apresenta nenhuma proposta alternativa própria, as alternativas apresentadas aos clientes variam de acordo com o valor negociado nas empresas de telecomunicação, são apresentados diferentes planos e diferentes orçamentos que ficam ao critério do cliente para a seleção da contratação de um dos planos.

O terceiro momento é marcado pela negociação com as operadoras, são analisadas quais as opções de cobertura das operadoras disponíveis que atendam as necessidades do cliente anteriormente investigadas, por meio da base de preços da empresa R8 e do amplo conhecimento no ramo os valores são negociados.

Após a negociação há o momento de simulação de cenários, essa simulação é realizada com base nas necessidades do cliente e são efetuadas para sugerir ao cliente as melhores alternativas a serem adotadas.

A penúltima fase é a de implementação das soluções definidas, essa implementação ocorre rapidamente de modo a capturar os benefícios definidos o mais rápido possível.

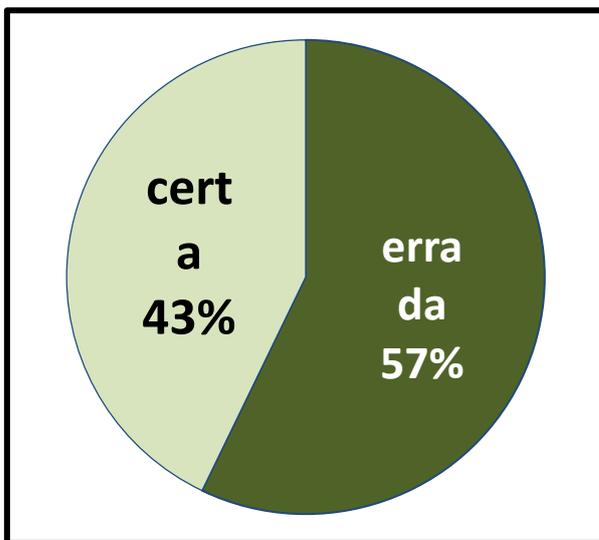
Por fim há o momento de monitoramento e ajustes, durante o período contratual são efetuados monitoramento dos custos do cliente afim de garantir o maior benefício possível, por meio da manutenção do perfil de gastos é possível também analisar constantemente novas opções que surgem e que podem garantir economias adicionais aos clientes. A empresa acredita que com estas etapas é possível auxiliar as empresas clientes e a reduzir as suas despesas com telecomunicação e por consequência, mantê-las em um patamar competitivo.

O contrato com a empresa R8 é realizado durante 12 meses a contas do início dos benefícios nos itens trabalhados, o pagamento é mensal e o valor a ser pago é baseado na projeção de ganho apurado em relação à conta anterior a contratação, durante o período contratual a empresa R8 deverá ganhar 50%

de todos os ganhos apurados, apenas durante o período contratual, após este período a totalidade dos benefícios ficará para a própria empresa.

Como citado anteriormente, segundo HELDMAN (2009), a engenharia de valor consiste em aperfeiçoar o desempenho e o custo do projeto e foca na eliminação de custos desnecessários. Uma vez que, a empresa R8 se propõe a trabalhar no sentido de reduzir as contas de telecomunicação das empresas por meio de da análise atual da empresa, do mapeamento de pontos de melhora e da negociação de soluções alternativas, já é possível perceber um primeiro contato entra a teoria estudada e a prática realizada pela organização.

Segundo a empresa R8, os erros de conta são comuns, a maior parte das empresas analisadas apresentaram algum tipo de erro na cobrança, por parte das operadoras. A ilustração abaixo demonstra a porcentagem de erros já encontrados nas cobranças, de acordo com as empresas que já foram atendidas.



Fonte: análise das contas de clientes da r8 consultoria relativas ao mês de setembro de 2010.
Amostra: 56 contas

Para realizar seu trabalho a r8 consultoria utiliza como base as respostas de algumas perguntas iniciais como, por exemplo, existe desperdício no que a empresa cliente vem pagando até o momento inicial da consultoria? A organização realmente utiliza tudo o que paga? A contratação utilizada é suficiente ou maior do que a empresa necessita? A operadora tem cobrado

corretamente a empresa cliente? Além disso, a empresa de consultoria explica para os seus clientes o que as outras empresas fazem para se manter em um patamar de menores custos.

As informações passadas para o cliente são resumidamente o fato de que para haver menos custos deve haver uma política clara que será estipulada por regras de utilização bem definidas e limite de uso, deve existir o controle de utilização, para que os empregados não abusem do tempo foi estipulado e para isso deve ser mantida uma análise constante da utilização e por fim a utilização de tecnologia, para garantir um melhor aproveitamento das tarifas já estabelecidas.

Para a realização da consultoria, são entregues dois documentos à todos os integrantes de cada empresa, o primeiro documento apresenta todas as normas que foram decididas sobre a utilização do telefone empresarial e o segundo documento trata-se de um termo de responsabilidade que deve ser assinado por todos os funcionários, deste modo cada um se torna responsável pela utilização dos terminais a eles alocados.

A gestão de controle mensal das ligações de uso pessoal, mesmo que trabalhosas, são necessárias e são um dos fatores comuns entre as organizações que geram gastos desnecessários, para realizar esta gestão deve haver análise mensal do uso de cada funcionário de forma a descobrir o que é uso pessoal, quando encontrados são descontados em folha.

No século XXI as informações físicas vem sendo cada vez mais extintas por conta dos inúmeros meios de acesso que temos para adquirir conhecimento, por sua vez, a empresa r8 utiliza contado físico e experiência para ajudar e ensinar as organizações clientes, quando a organização esclarece as dúvidas de seus clientes ela visa manter a segurança dos mesmos quando houver um fim no contrato, gerando bons resultados a longo prazo para as organizações que, por sua vez, poderão tomar decisões mais sábias.

Para responder o objetivo da pesquisa e aproximar a técnica utilizada pela organização e a teoria apresentada, foram acessados os resultados de três consultorias em empresas X, das quais duas são macro empresas e uma é microempresa.

Na primeira grande empresa que contratou os serviços de consultoria da R8, já foram encontrados erros bruscos nas cobranças, o mês de janeiro/2010 acusava o valor de gasto de 7.245,20, após a análise realizada o resultado real de utilização era de apenas 2.568,36. Nesta empresa o contrato com a R8 permaneceu por 24 meses, que resultaram numa redução total de 52% nos gastos com telecomunicação.

A segunda grande empresa que os resultados foram acessados apresentava um gasto muito alto, resultado do uso abusivo e antiético dos empregados, da falta de controle e da falta de estipulação de limites para utilização do telefone empresarial, após uma reestruturação das normas da empresa e da contratação de um novo plano, o contrato permaneceu por 36 meses e atingiu uma redução de 42% nos gastos desnecessários da empresa com telecomunicação.

Por fim a pequena organização que contratou o serviço de consultoria apresentou problemas tanto na cobrança quanto no uso indevido dos funcionários, o contrato permaneceu durante 12 meses, a reestruturação de normas e a alteração de contrato do plano telefônico foram realizados e a redução atingida foi de 37%.

Como visto na teoria e já citados por alguns autores como Valeriano(2004) e Kelling (2002), um projeto é um empreendimento com início meio e fim que visa atingir um objetivo claro e definido.

A empresa do seguinte estudo de caso pode ser considerada um projeto, uma vez que apresenta todas as características citadas, sua prestação de serviço é temporária e varia de acordo com a necessidade de cada cliente, seu objetivo é claramente óbvio e definido, e se trata de uma engenharia de valor, é realizada afim de evitar e reduzir custos desnecessários em uma empresa.

Após realizar uma análise geral dos dados coletados e analisar os resultados que puderam ser acessados das três organizações anteriormente citadas, é possível afirmar que a organização R8, gera economia em escala aos seus clientes e mantém a estrutura dos mesmos competitiva, isto significa que o problema inicial fora respondido com sucesso, a empresa R8 consegue reduzir de modo eficaz os custos de suas empresas clientes. O seu processo

de prestação de serviço está de acordo com um gerenciamento de custos e com as características de um projeto, o seu objetivo não só é bem definido como também, nas consultorias analisadas, alcançado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve o objetivo geral de analisar se a empresa R8 consegue de forma eficaz, reduzir os custos em telecomunicação nas organizações que contratam seu serviço. Com a discussão realizada no item anterior, percebe-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado com êxito, uma vez que, a teoria foi relacionada com as técnicas e procedimentos utilizados pela empresa analisada.

No decorrer do desenvolvimento da pesquisa houve como limitação a pouca disponibilidade de tempo para concluir o estudo, o que impossibilitou um estudo ainda mais aprofundado, além disso, a falta de estudos anteriores mais específicas na situação de relação da prática com a teoria também foi um fator limitante.

Espera-se que sejam abertas novas portas para que outras pesquisas e estudos sejam realizados a fim de aprimorar o conhecimento sobre a área de projetos e de gerenciamento de custos, sobre as relações que podem ser feitas na prática com as teorias destes temas como, por exemplo, a do atual estudo que relaciona o referido tema com a prestação de consultoria para diminuição de gastos em telecomunicação. Deste modo, o estudo servirá como base para que outras organizações possam obter uma melhoria nas condutas direcionadas a este assunto.

Por fim chega-se a conclusão de que o investimento em um projeto pode trazer benefícios em tempo determinado, que variam de acordo com as necessidades e desejos de uma empresa, que o gerenciamento de custos é uma ferramenta que traz resultados satisfatórios e gera economia em massa para as empresas e no seguinte estudo de caso foi um método fundamental para finalizar gastos desnecessários.

As empresas que visam uma boa posição na competitividade e que necessitam de uma observação, um controle para corrigir alguns deslizes e

obter mais segurança, não só podem como devem estudar e analisar as hipóteses de investir em um projeto para a sua organização.

REFERÊNCIAS

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa – 4º ed.** São Paulo: Atlas, 2002.

HELDMAN, Kim. ***Project Management Professional: Gerência de Projetos***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KEELING, Ralph. **Gestão de Projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica – 5º ed.** São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica – 2º ed.** São Paulo: Atlas, 1991.

MAGNO, Carlos da S. Xavier. **Gerenciamento de Projetos: Como definir e controlar o escopo do projeto – 2º ed.** São Paulo: Saraiva, 2009.

MENEZES, Luís César Moura. **Gestão de Projetos – 2º ed.** São Paulo: Atlas, 2003.

NOCÊRA, Rosaldo de Jesus. **Gerenciamento de Projetos: Teoria e Prática**. Santo André, SP. Ed do Autor, 2009.

RABECHINI, Roque Jr.: **O Gerente de Projetos na Empresa – 2º ed.** São Paulo; Atlas, 2007.

ROEGIERS, Xavier. **Metodologia da Recolha de Dados: Fundamentos dos Métodos de Observações de Questionário, de Entrevistas e de Estudo de Documentos**. De Boeck-Wesmael s. a, 1993.

THIRY-CHERQUES, **Hermano Roberto**. **Modelagem de Projetos – 2º Ed.**
São Paulo: Atlas, 2004.

VALERIANO, **Dalton L**. **Gerência em Projetos: Pesquisa, desenvolvimento e engenharia**. São Paulo: Makron Books, 2004.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos – 7º ed.** Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

