



XIX Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2010 – 22 a 26 de novembro

São Paulo - SP - Brasil

Ferramentas e Práticas de Gestão Comercial

Anderson Simões	Henrique Romanenghi	João Luiz Pereira	Lígia Quesada
Elektro	Elektro	Elektro	Elektro
anderson.simoes @elektro.com.br	henrique.romanenghi @elektro.com.br	joao.pereira @elektro.com.br	ligia.quesada @elektro.com.br
Marcelo Fernandez	Marcos Braun		
Elektro	Elektro		
marcelo.fernandez @elektro.com.br	marcos.braun @elektro.com.br		

Palavras-chave

Gestão

Instruções

Procedimentos

Processos

Revisão

Resumo

Para tornar o trabalho da Gerência de Estratégia e Diretrizes Comerciais mais eficiente e alinhado às estratégias e ao negócio da Elektro, foram desenvolvidas algumas ferramentas de gestão para as atividades da equipe responsável pelos Processos Comerciais, além da elaboração de Procedimentos e Instruções.

Neste trabalho, destacamos três destas ferramentas:

- A gestão da documentação, onde foi estruturada metodologia para atualização e controle da documentação de trabalhos comerciais (Procedimentos e Instruções).
- A prática da Revisão Crítica, que busca melhorar continuamente os processos da Elektro, através de análise do processo atual, benchmark e proposição de melhorias com foco em custo e relacionamento com cliente; e
- O SCORE, que é uma ferramenta de controle e priorização do trabalho da área.

Através destas ferramentas, o trabalho e as ações da área são planejadas, permitindo uma melhor organização das atividades, alinhamento de expectativas e prazo com as áreas clientes e também o foco nas melhorias mais importantes para a estratégia da Empresa.

1. Introdução

A Gerência de Estratégia e Diretrizes Comerciais é responsável pelos processos, procedimentos e instruções comerciais da CIA. Pelas características regulatórias do setor, necessidades dos clientes e de melhoria dos processos internos, esta documentação é dinâmica por natureza. Para se manter a frente deste dinamismo, esta área desenvolveu e vem aperfeiçoando uma estrutura de gestão dos documentos comerciais da empresa.

Os ajustes pontuais são comuns nos processos da empresa, mas não é tão comum parar e olhar o processo como um todo, práticas de mercado, ouvir o usuário em campo, coletar dificuldades e contribuições para fazer um ajuste maior. Trabalha-se muito com o passivo, sem olhar prospecções futuras.

Pensando nisso, esta gerência passou a adotar desde 2008 a Revisão Crítica de Processos, usando a estratégia de pensar “fora da caixa” e dedicar parte do tempo para melhorias, implementações de idéias, inovações tecnológicas, ganhos em eficiência e melhoria contínua. O profissional da área passou a ser menos reativo, mais estratégico e com visão de futuro.

2. Ferramentas e Práticas de Gestão Comercial

2.1. Gestão da Documentação

Um dos trabalhos desenvolvidos no projeto de certificação da ISO 9001:2000, em 2006/2007, foi a elaboração do Mapa de Processos, composto pelos fluxogramas dos processos *core* da Elektro e suas inter-relações. Para cada fluxograma foi criada uma relação com as instruções e procedimentos que norteiam as atividades daquele processo.

Outro trabalho foi o desenvolvimento do Manual de Gestão da Qualidade onde, dentre outros, existia a hierarquia de documentação da Qualidade. O esquema básico da hierarquia seguia a figura 1:

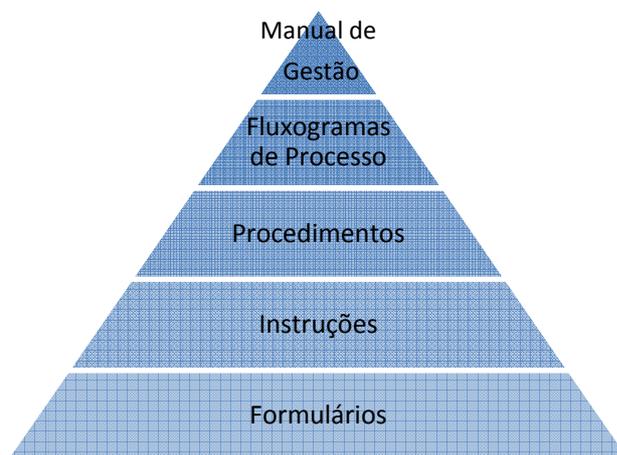


Figura 1 – Hierarquia de Documentos

Com base nesta hierarquia e seguindo o fluxo comercial do ciclo da receita, foi elaborado um mapa interligado de fluxos, em um nível secundário de detalhamento, para retratar os processos da cadeia que compõe o ciclo da receita¹. Foram denominados de macro-processos as etapas do ciclo da receita e, para cada uma destas etapas, foi criada uma segunda linha onde estão as divisões daquela macro etapa. A estas divisões são atrelados os procedimentos e para cada divisão pode existir novos níveis de segmentação, mostrando as aberturas que compõe os processos, mas sem detalhar as atividades. E neste nível ficam relacionadas as instruções de trabalho. A figura 2 ilustra esta estrutura.

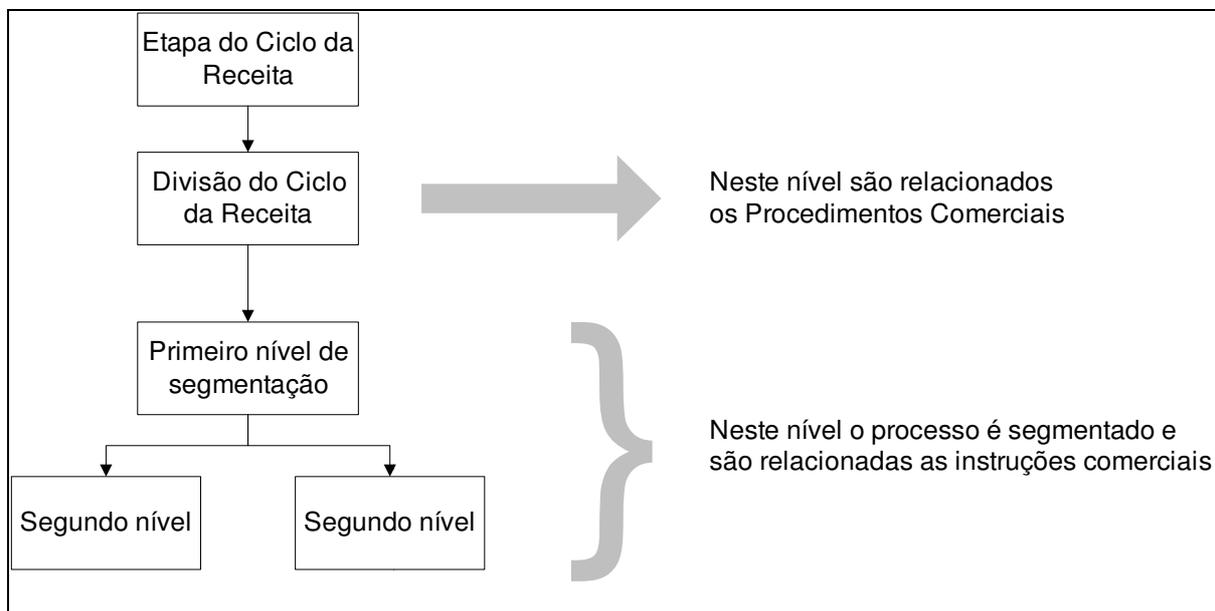


Figura 2 – Modelo do fluxo de processo e documentação relacionada

Mas o trabalho não começou nesta etapa. Até que se chegasse a este nível de maturidade, a Gerência de Estratégia e Diretrizes Comerciais implementou ações de melhoria na qualidade dos documentos, a fim de facilitar a consulta cotidiana das áreas executoras e dar maior eficiência ao próprio gerenciamento desta documentação.

¹ O Ciclo da Receita é o processo que vai desde a solicitação da ligação do cliente até o desligamento da unidade consumidora, passando pelas etapas de leitura, faturamento e arrecadação.

Um dos primeiros movimentos foi retirar das instruções e procedimentos comerciais as referências a qualquer legislação. A intenção era “despoluir” as instruções de trabalho, para que o leitor ficasse somente com a informação necessária para executar sua atividade. Entretanto, esta legislação suporte não poderia simplesmente ser descartada e, por isso, criou-se um documento chamado Mapa. A primeira versão do Mapa continha uma matriz que relacionava as instruções com as legislações que suportam aquele documento.

A idéia desta estrutura de suporte foi ampliada e o Mapa foi incrementado com outras referências aos documentos. Atualmente a matriz Mapa é composta, além da legislação suporte, por:

- Formulários relacionados;
- Instruções de outras áreas;
- Processos de relacionamento com o cliente;
- Áreas que executam as atividades;
- Sistemas de informação;
- Tipos de ordens de serviços (sistemas);
- Indicadores de qualidade;
- *key controls* da lei *Sarbanes Oxley* (SOX).

A tabela 1 ilustra a estrutura do Mapa.

Tabela 1 – Exemplo da Matriz Mapa

	Instrução 1	Instrução 2	Instrução 3	Instrução 4
Processo A	x			x
Processo B		x	x	
Área 1	x	x		
Área 2	x		x	
Indicador A	x		x	
Indicador B		x		x
Sistema 1	x	x		
Sistema 2			x	x
Formulário 1	x	x		
Formulário 2		x		x
Formulário 3			x	x

Um novo passo na gestão da documentação foi a criação de outros três controles, que são a planilha Radar, o controle de numeração, versão e etapas de uma revisão de documento e o *Check List* de Revisão de Documentos. Estes três novos controles, aliados ao Mapa, constituem a gestão da documentação comercial da Elektro. A seguir abordamos cada um destes três controles:

1. Planilha Radar: Trata-se de uma lista simples que associa a um ou mais documentos pequenas alterações, como a correção do nome de uma área.
2. Controle de numeração, versão e etapas de uma revisão de documento: nesta planilha há listas da numeração de todos os documentos comerciais – fluxos, procedimentos,

instruções e formulários – com a condição daquele documento. Um exemplo é a condição de cancelado. Também há um roteiro com as etapas da revisão de cada documento, onde o colaborador responsável registra as atividades e se orienta. Além disso, é possível saber quando e por quem foram feitas as revisões.

3. *Check List* de Revisão de Documentos: como o próprio diz, trata-se de uma lista de tarefas relacionadas ao fluxo de revisão de um documento, incluindo as verificações e/ou atualizações dos controles existentes, como o Mapa, por exemplo.

Toda esta estrutura permite uma gestão mais otimizada de toda a documentação. Citamos aqui um expressivo resultado da utilização desta estrutura, que foi a conclusão da adequação de toda a documentação comercial à re-estruturação da empresa, em um período de apenas dois meses, sem que fosse necessário interromper as demais atividades da área neste período.

Há outro exemplo que ilustra o uso no dia a dia da área: o Mapa tornou muito ágil uma resposta que foi dada a uma demanda da área de Recursos Humanos. Esta área requisitou uma lista das instruções que poderiam ser inseridas na grade de treinamento de um determinado processo e a informação foi rapidamente obtida com o Mapa.

2.2. Revisões Críticas de Processos

Manter as instruções comerciais atualizadas e ao mesmo tempo pensar em inovações / melhorias nos processos é tarefa quase impossível. Pensando nisso, iniciamos em 2008 a Revisão Crítica de Processos. Inicialmente coletamos sugestões e em seguida elegemos um processo por colaborador e estabelecemos como meta a revisão crítica. Para mantermos um padrão na elaboração dos relatórios finais, adotamos um modelo de trabalho técnico. Em 2008 foram eleitos os processos abaixo:

1. Religação normal e urgente
2. Suspensão de fornecimento
3. Leitura e impedimento de leitura
4. Ligação nova
5. Troca de medidor

Como todo paradigma tem que ser quebrado, nesse trabalho também não foi diferente. Ocorreram dificuldades para conciliar as tarefas operacionais e dedicar um tempo exclusivo para trabalhar na revisão crítica. Em algum momento o operacional corria em paralelo, em outros momentos o operacional tomava todo o tempo. Também ocorreu dificuldade para contextualizar o trabalho, organizar as idéias e cumprir o cronograma definido como meta.

Em 2009, discutimos as lições aprendidas com a Revisão Crítica de Processos de 2008 e identificamos que havia um grande potencial de melhoria e maturação deste trabalho. Foi notado que havia um único entregável de propostas acerca dos processos analisados e que a ausência de entregas parciais podia comprometer a qualidade dos trabalhos, pois não permitia críticas e correções de rotas. Também foi observado que alguns processos se relacionavam e criavam redundância na análise, surgindo

diferentes proposições para as mesmas situações e pontos de melhorias comuns. Outro ponto identificado foi que cada colaborador analisava um processo conforme seus conhecimentos e habilidades, sem um roteiro pré-definido.

Assim, um dos processos mapeados para ser avaliado em 2009 foi o próprio processo de Revisões Críticas, com objetivo de propor uma estrutura de trabalho e gerenciamento das revisões. A idéia é tratar cada revisão de processo como um projeto, criando métodos e estrutura de trabalho, de forma a garantir o desenvolvimento e entrega dos trabalhos com mais qualidade. Além da própria revisão crítica, os processos avaliados em 2009 foram:

1. Estrutura das revisões críticas e trabalhos da Gerência
2. Módulo SD do SAP
3. Agendamento de Serviços
4. Potencialidades do Field Service (SGS)
5. Ligação Nova
6. Ligação Provisória
7. Ressarcimento de Danos
8. Procedimento Irregular
9. Desligamento de UC

A experiência da revisão crítica foi muito boa e, mais importante que identificar as oportunidades foi implementá-las. Na lista abaixo citamos dois exemplos de oportunidades de melhorias identificadas que já estão implementadas pela Elektro. E na tabela 2 apresentamos alguns resultados deste trabalho.

1. Centralização do corte e inadimplência grupo B
2. Redução de reprova por falta de apresentação de conta

Tabela 2 – Números dos trabalhos

	2008	2009	2010 *
Revisões críticas Realizadas	5	11	8
Oportunidades de melhorias identificadas	55	70	-
Melhorias programadas e/ou já implementadas **	34	48	-

* Previstas

** Algumas sugestão são agrupadas em uma única ação

A inovação na relação dos trabalhos para 2010 é a eleição de processos de relacionamento com o cliente 2.0. O objetivo é olhar para esta realidade e estudar nossa relação com este novo cliente.

2.2.1. Nova Estrutura das Revisões Críticas

Como foi debatido anteriormente, em 2009 havia somente uma entrega do trabalho. Em 2010 passamos a utilizar a nova metodologia de trabalho desenvolvida, composta por quatro entregas, na sequência a seguir: definição dos projetos (que são os processos); montagem do fluxograma atual do processo; levantamento dos pontos de melhoria e relatório final.

2.2.1.1. Primeira entrega

A definição dos projetos se inicia com uma reunião de *brainstorming*, para levantamento das idéias. Feito isso as idéias são avaliadas através da matriz que relaciona a chance de sucesso com o valor que o projeto pode agregar ao negócio, conforme figura 3.

Chance of Success	V Low	Yellow	Yellow	Red	Red	Red
	Low	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
	Medium	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
	High	Green	Green	Yellow	Yellow	Red
	Very High	Green	Green	Yellow	Yellow	Red
		Very High	High	Medium	Low	V Low
Business Value						

Figura 3 – Matriz de pontuação das idéias, antes de serem eleitas como revisões de processos

Alem do próprio uso da matriz, nesta etapa são usados outros critérios mais subjetivos, como visão estratégica, rumo a ser tomado, etc. No caso da matriz, pode-se fazer uma reavaliação, somente com os projetos elegíveis, conforme ilustra a figura 4.

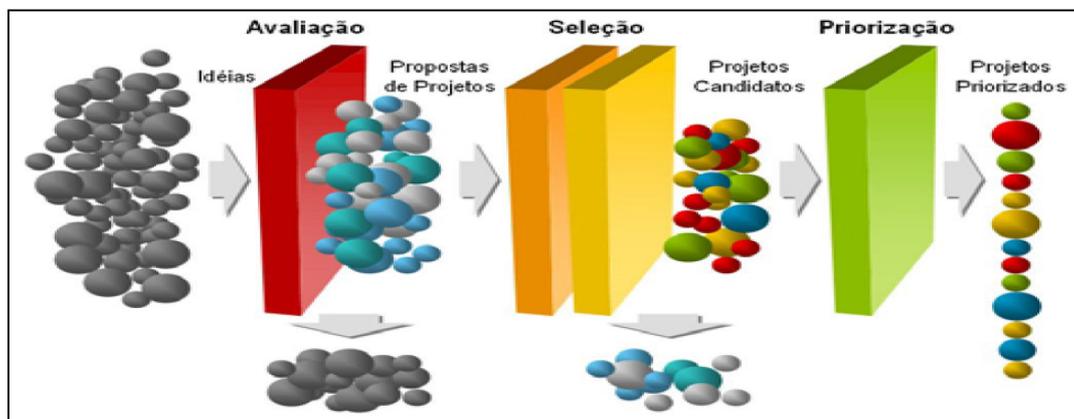


Figura 4 – Fluxo da eleição dos processos

2.2.1.2. Segunda entrega

A montagem do fluxo atual do processo é uma forma de se conhecer melhor o processo atual. Neste fluxograma devem estar claros quais áreas respondem por cada etapa e um grande nível de detalhamento com visão macro do processo. Também é necessário que o desenho contenha um levantamento financeiro, com os valores que compõem as etapas do processo atual.

Como cada processo será avaliado por um colaborador, existe uma reunião de alinhamento e troca de informações sobre os fluxogramas, com o objetivo de eliminar eventuais redundâncias e trocar informações que possam incrementar os trabalhos.

2.2.1.3. Terceira entrega

O colaborador responsável pelo projeto deve programar e dedicar um tempo ao encontro com as pessoas envolvidas no processo, atuando de forma a colher o máximo de informações e sugestões que contribuam para a melhoria do processo.

Esta etapa deve ser composta pela composição de eventuais melhorias para o processo e também por cenários financeiros. Também é prevista a realização de uma reunião de alinhamentos, com os mesmos objetivos da segunda entrega. Por fim, o produto a ser entregue é a proposição das melhorias e de cenários financeiros para o processo avaliado.

2.2.1.4. Quarta entrega

A quarta entrega é o relatório final contendo o fluxo, as análises, percepções de melhorias e as proposições acerca de todo o estudo, incluindo o levantamento financeiro e o resumo executivo contendo os principais pontos de melhorias do processo.

Com esta estrutura de entregas parciais ao longo do tempo de desenvolvimento do trabalho, a última entrega nada mais é do que uma composição das demais, ou seja, o fechamento do relatório final.

2.3. Ferramenta SCORE

2.3.1. Cenário Anterior

Quando a área de Estratégia e Diretrizes Comerciais foi criada, não havia uma sistemática específica de trabalho quando do surgimento de demandas, questionamentos e sugestões. Desta forma, as demandas chegavam do gestor ou das áreas solicitantes diretamente para os colaboradores, que através da sua análise individual ou pela insistência do solicitante, priorizava o assunto.

Desta forma, nem sempre o que era mais importante estrategicamente e/ou financeiramente para a empresa era priorizado. Esse modo de trabalho apresentava o risco de atraso para ações importantes e, além disso, gerava reclamações das áreas solicitantes, uma vez que não havia um critério definido de priorização de análise e execução das demandas.

2.3.2. Demandas pontuadas no SCORE

Para tornar mais eficiente o trabalho da Gerência, foi desenvolvida uma metodologia que permitisse, através de critérios de avaliação de importância, necessidade, satisfação dos clientes e o retorno financeiro, avaliar as necessidades de melhoria verificadas nas revisões críticas de processo e através dos inputs das áreas operacionais e de Ouvidoria.

No grau de importância foi considerado:

1. Retorno;
2. Imagem e Satisfação;
3. Segurança;
4. Eficiência Operacional;

5. Regulatório; e
6. Alinhamento Organizacional.

Além dos critérios de importância, para facilitar a divisão das tarefas, foi criada também uma matriz de dificuldade envolvendo cada demanda, de acordo com seu impacto em sistema, necessidade de treinamento, etc. Desta forma, as tarefas mais complexas podem ser diferenciadas e trabalhadas por colaboradores mais experientes ou mesmo que já tenham trabalhado em temas relacionados, facilitando assim a análise e proposição de melhorias.

No grau de dificuldade foi considerado:

1. Prazo de Implementação;
2. Custo;
3. Recursos Externos;
4. Treinamento;
5. Sistemas; e
6. Recursos Internos.

Desta forma criou-se o SCORE, uma ferramenta para priorizar as necessidades mais importantes e construção de um cronograma de trabalho da área. Com isso, dentro de critérios bem estabelecidos, a atividade de priorização se torna mais eficiente e os recursos – tanto humano quanto financeiro – podem ser mais bem aplicados dentro da estratégia da empresa.

Na tabela 3, podemos ver uma parte da planilha de pontuação das demandas. Nesta planilha, é atribuído um número e uma pontuação para cada atributo da demanda. O SCORE forma então uma matriz Importância X Dificuldade, conforme a figura 5.

Tabela 3 – Pontuação dos atributos de importância do SCORE

Demanda	Importância						Dificuldade					
	Retorno	Imagem e Satisfação	Segurança	Eficiência Operacional	Regulatório	Alinhamento Organizacional	Prazo de Implementação	Custo	Recursos Externos	Treinamento	Sistemas	Recursos Internos
AAAAAAAAA	3	5	3	5	2	5	4	3	1	4	3	3
BBBBBBBBB	5	6	1	7	5	5	7	6	7	7	7	5
CCCCCCCCC	4	4	2	7	4	5	7	5	5	6	7	6

Para cada demanda existe um número de identificação na matriz, mostrando graficamente em que grau de importância e dificuldade está cada uma delas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	14, 28								
2	13								
3	11, 12	23, 31			20	24, 25			
4	26		19	10	5, 7		8, 9		
5			18	6, 27	21		30, 34	15	
6			36		16, 29	1	2	4	
7							17	33, 35	
8									
9									

Dificuldade

Importância

Figura 5 - Matriz do SCORE mostrando a demanda e a sua respectiva pontuação

Para cada demanda a ser analisada, é atribuído um número de horas estimado para sua resolução, ou seja, o tempo que será necessário para analisar a sugestão ou necessidade com maior profundidade e estabelecer o plano de ação para trabalhar o assunto (especificação técnica, modificação em processo etc.).

A priorização dos trabalhos é feita de acordo com o ponto cartesiano de cada demanda, isto é, verifica-se a relação entre o grau de importância e o grau de dificuldade. As demandas mais importantes e que tem grau de facilidade menor são as primeiras a serem analisadas, pois darão retorno mais rapidamente.

A partir da matriz e da estimativa de horas para trabalho em cada atividade, é formado um cronograma por colaborador, com uma linha guia para suas atividades ao longo do ano. Com a construção do cronograma, há condição de informar melhor as áreas sobre o prazo para implementar a melhoria ou sugestão proposta, além de programar melhor as atividades dentro dos recursos disponíveis.

2.3.3. Demanda não programada

Mesmo com o planejamento das demandas feito através da ferramenta SCORE, o setor elétrico impõe, muitas vezes, necessidades de caráter mandatório criadas pelos órgãos setoriais (Resoluções novas, resposta a ofícios etc.), além da própria dinâmica da empresa exigir ações ou mudanças com um prazo reduzido, que não poderiam ser contemplados no cronograma normal.

Para mitigar esse problema, os colaboradores não possuem todo o tempo alocado no SCORE. Cada colaborador tem 50% do seu tempo aplicado no cronograma e 50% para as outras demandas. Assim, há tempo disponível para absorver demandas que por ter um prazo reduzido não se encaixariam no SCORE, além de tempo para desenvolver outros projetos como as próprias revisões críticas, que servirão de insumo para o cronograma de atividades, realimentando o processo.

2.3.4. Ganhos

Com esta sistemática de trabalho, houve alguns ganhos dentro da organização de trabalho da área:

1. Criação de uma metodologia clara de priorização de demandas.
2. Diminuição das distorções que podem fazer com que algo menos importante seja trabalhado primeiro, evitando o foco em atividades pouco importantes ou com pouca relevância para o negócio e a estratégia da empresa.
3. Maior facilidade para a organização dos colaboradores, ampliando sua capacidade de planejamento das atividades.
4. Melhorar o alinhamento de expectativas com os clientes internos

2.3.5. Futuro da ferramenta

Ainda há espaço para melhorias dentro da ferramenta. Uma possibilidade idealizada pela equipe é que as demandas sejam também classificadas por processo. Desta forma, seria possível também agrupar sugestões, demandas e pontos de melhoria de um mesmo processo, aumentando a sinergia das atividades e criando a possibilidade de trabalho com carteiras de processo entre os colaboradores.

O trabalho por carteiras de processo pode eliminar redundâncias e facilitar a atividade de propor melhorias e identificar de oportunidades. O ideal é que de tempos em tempos seja feito um *job rotation* entre os colaboradores, equalizando o conhecimento dentro da equipe e evitando concentrar o conhecimento do processo em um especialista.

Outro ponto é a construção de uma ferramenta corporativa com o desenho do SCORE, tendo em vista que ele é feito através do Excel e tem diversas etapas manuais.

3. Conclusões

As práticas desenvolvidas pela Gerência de Estratégia e Diretrizes Comerciais fazem parte de uma estrutura de gestão e controle das atividades, processos e outras responsabilidades desta área. Com os métodos e ferramentas de controles criados, os colaboradores conseguem ter uma visão completa da importância, prioridade e integração entre as demandas.

Isso possibilita que a área trabalhe desafogada entre passivos e urgências, ao passo que pode focar no que é importante e relevante para o negócio e a estratégia comercial da Elektro.

4. Referências bibliográficas e/ou bibliografia

Oliveira, Guilherme Bueno de. MS Project & Gestão de Projetos / Guilherme Bueno de Oliveira. – São Paulo: Pearson Makron Books, 2005

FGV Online. Pensamento estratégico. Rio de Janeiro, 2009.

ELEKTRO, Visão, missão e valores. Acesso em: 16 mar. 2009, disponível em:

<http://www.elektro.com.br/a_elektro/elektro_quem/Paginas/elektro_quem_missao.aspx>

Verbete Gestão da Qualidade Total. Wikipédia. Acesso em 09 mar. 2009, disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_da_qualidade_total>