

A UTILIZAÇÃO DE DIRECIONADORES DE CUSTOS NA COPEL TELECOMUNICAÇÕES

Gianfrancisco Kazmarek Cavichiolo (Copel Telecom SA) - gian.cavichiolo@copel.com

BOLIVAR ALENCAR RIBEIRO (COPEL TELECOM) - bolivar.ribeiro@copel.com

Resumo:

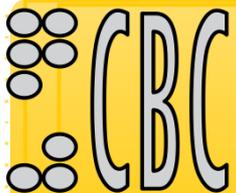
A partir de 2016 a Copel Telecomunicações passou a fazer uso de direcionadores de custos para a definição de metas anuais. Essa utilização visa que a cultura da empresa esteja focada na produtividade, tendo uma relação de se produzir (prestar serviços) mais utilizando cada vez melhor os recursos em menos tempo. Os direcionadores atuam como a ferramenta de mensuração do custo em relação a quantidade física produzida. A difusão dessa cultura na empresa proporciona melhores resultados visto que o foco das pessoas está na otimização e não na redução de custos por si só.

Palavras-chave: *Direcionadores de Custos; Produtividade; Copel Telecomunicações;*

Área temática: *Casos Empresariais*

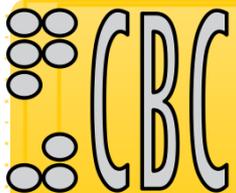
CASO: A UTILIZAÇÃO DE DIRECIONADORES DE CUSTOS NA COPEL TELECOMUNICAÇÕES

A implantação da cultura da relação custos – entrega para a definição de metas e resultados empresariais.



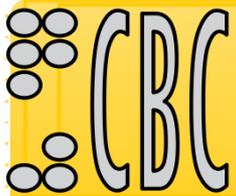
Resumo

A partir de 2016 a Copel Telecomunicações passou a fazer uso de direcionadores de custos para a definição de metas anuais. Essa utilização visa que a cultura da empresa esteja focada na produtividade, tendo uma relação de se produzir (prestar serviços) mais utilizando cada vez melhor os recursos em menos tempo. Os direcionadores atuam como a ferramenta de mensuração do custo em relação a quantidade física produzida. A difusão dessa cultura na empresa proporciona melhores resultados visto que o foco das pessoas está na otimização e não na redução de custos por si só.



EMPRESA COPEL TELECOMUNICAÇÕES

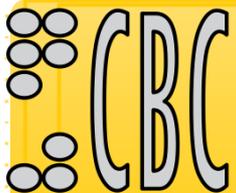
- * Localizada no PR
- * 661 empregados
- * Faturamento R\$ 424 milhões/2016;
- * A Copel Telecomunicações presta serviços de telecomunicações e de comunicações em geral, na modalidade Serviço de Comunicação Multimídia - SCM, elaborando estudos e projetos focados no atendimento das necessidades da Companhia e o mercado em geral. A exploração de tais serviços se dá por prazo indeterminado, sem caráter de exclusividade, em nível nacional.
- * Subsidiária Integral da Copel Holding SA - Listada na Bovespa;



Descrição da situação problema



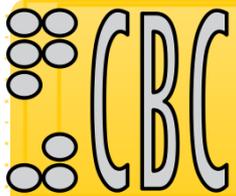
- * Foco nos cortes eclipsando a relação de custo / resultado → produtividade;
- * Maior foco na realização/prestação do serviço do que no custo → entregas a qualquer custo;
- * Gargalos produtivos não refletiam nos demais processos → teoria das restrições;
- * Empresa em crescimento, custos em crescimento → não atenção a melhoria nessa relação.



Proposta de solução



- * Implantação do Projeto de Gestão de Custos;
- * Difusão da cultura de uso de direcionadores para mensurar a entrega física e os custos relacionados;
- * Direcionadores por processo (método ABC por atividade);
- * Direcionadores definidos pelo próprio gestor do processo – refino / calibragem realizada em conjunto com a área financeira;
- * Receita Operacional → Direcionador Macro para o resultado da empresa.



Resultados alcançados e/ou previstos



- * Meta de Custos por processo em 2017 definida conforme a previsão de realização física de cada processo (direcionador do processo);
- * Para 2017, a previsão é do crescimento de custos da empresa em 14% → com o uso dos direcionadores, é possível demonstrar que mesmo com o crescimento dos custos, o ganho de produtividade será de 7,5%;
- * Uso de direcionadores como mecanismo de planejamento e balizador para decisões → previsão orçamentária; contratação de pessoal.
- * Identificação de processos com maior ganho de eficiência (ganhos de escala, curva de aprendizagem, etc) e processos com menor ou sem ganho (necessidade de rever os custos e os métodos empregados no processo);

- * **Direcionadores:** utilização somente na área de custos ou sua ruptura as demais áreas;
- * Os direcionadores realmente apresentam a necessidade de recursos e a produtividade do processo / atividade?
- * Alteração estrutural (ex: serviços primarizados para terceirização) poderá provocar inconsistências de avaliação de produtividade;
- * Direcionador como uma variável na gestão de processos → direcionadores de custos alinhado ao ICM de Qualidade.

- * Acompanhamento mensal de realização de custos em relação a meta processos/áreas – trimestral do custo em relação ao direcionador.
- * Aceitação pelos gestores é gradual e oscila de acordo conforme a prevalência do tema na pauta do alto escalão, mas é essencial;
- * Necessidade de direcionadores que sejam simples, viáveis e em tempo de apuração;
- * Facilidade de difundir metas de custos baseadas na previsão de realização anual do direcionador (entrega física);

- * Press Release do 2º trimestre de 2017. Disponível em <http://ri.copel.com/ptb/9025/575505.pdf>
- * RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS. Disponível em http://ri.copel.com/ptb/8503/balancotele_16.pdf