



Os desafios e impacto do Programa de Melhoria na TIM

Fabiane Caldeira

Manager TIM Brasil - Business Processes Management

Sobre a TIM

Presença no
Brasil desde
1998

Empresa de
Telecom mais
rentável na
América Latina

~ 10K
Colaboradores(as)

R\$ 31Bi
Valor de Mercado¹

61MM
Clientes base
Móvel

Maior e
Melhor
cobertura 5G
no Brasil²

IoT: pioneira em
soluções verticais
completas

760k
clientes de Banda
Larga Residencial

Melhor serviço
de banda larga
fixa do país³

Para cada cenário, um método ...



Driver

Rotina

- Planejar e priorizar atividades
- Direcionar equipe
- Monitorar resultados

Melhoria e alavancagem do negócio

- Resolver problemas crônicos da rotina
- Fazer mais com o mesmo ou menos
- Melhorar oferta ou produto/sistema já existente

- Lançar nova oferta / produto
- Implantar nova tecnologia
- Atender a nova regulamentação

Cenário

SIMPLES

Previsões possíveis e fáceis de serem realizadas

COMPLICADO

Previsões possíveis, mas requerem análise e estudo aprofundado identificação da causa raiz.

COMPLEXO

Não tem como fazer boas previsões Interações (inclusive humanas) são muitas e complexas

Guidance

Ver e Agir

Controlar a Performance e promover melhorias residuais

Melhorar | Otimizar

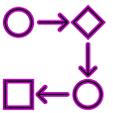
Aumentar a capacidade do processo: Industrializar

Criar | Recriar | Co-criar

Inovar a partir do olhar do cliente

Metodologias

Gestão por Processos



Programas de Melhoria Contínua (BPR e KAIZEN)



Projetos Especiais





Programas de
Melhoria Contínua
(BPR e KAIZEN)



Jornada

Resultados

Como atuamos

O que queremos evoluir





LANÇAMENTO

2012 - 2014

Processos de *atendimento, cobrança e rede*. Plano de melhoria ANATEL.

ESTRUTURAÇÃO

2015 - 2018

Projetos *estratégicos* com maior *complexidade* e visão *cadeia de valor*.

Lançamento *Programa BPR*.

EXPANSÃO

2019 - 2021

Projetos *cross-funcionais* com formação de *Black, Green e Yellow Belts*.

Lançamento *Programa Kaizen*.

CONSOLIDAÇÃO

2022 - 2023

Foco em *eficiência operacional*.

Maior quantidade de projetos com maior *abrangência de diretorias e colaboradores*.

Resultados



252

Projetos Concluídos
(89% da carteira)



R\$ 205

Retorno financeiro
para cada R\$1
investido



1.500

Yellow Belts



195

Green Belts



27

Black Belts

Programas de Melhoria Contínua



Suportam a **TRANSFORMAÇÃO DA TIM** através da revisão constante dos processos de negócio, contemplando **TODA ORGANIZAÇÃO** com o apoio da **LIDERANÇA EXECUTIVA** com diferentes abordagens.



OS PROGRAMAS EM BITS & BYTES

Objetivos



EFICIÊNCIA DE CUSTOS

Redução custos operacionais e aumento de receita



CUSTOMER EXPERIENCE

Aumento de satisfação do cliente externo e interno



DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Disseminação do conhecimento técnico e cultura de melhoria contínua



OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS

Redução da variabilidade os processos e redesenho de fluxos



Dinâmica



**PATROCINADOR
MASTER**
CEO | Alberto Griselli

FACILITADOR FINANCEIRO

CFO



**GESTÃO DO
PROGRAMA**

PC&O | O&P | Business
Processes Management



**FACILITADORES
PC&O**



BELTS



PATROCINADORES(AS)

Executivos(as) das áreas



Etapas



Sites Visits

PROGRAMA BPR23 | REPORT DOS PROJETOS

Projeto: GB27/23 - Garantir readequação da alíquota de Risco Ambiental de Trabalho (RAT) por estabelecimento e atividade econômica preponderante

Diretoria: PC&O - People Services & HSE Management **Patrocinadora:** Marina Benignetti

Belt Responsável: Juliana Pinheiro **Liderança:** Marina Benignetti **Tutoria:** Fabiane Caldeira

Grupo de Trabalho: Célia Cristina Antunes de Sá Moraes; Sebastião Alexandre da Costa; Danielle de Souza Silva Areias; Gabriela Casqueiro Vianna; Alexandre da Conceição Barcellos; Dayane Lima dos Santos

Status: **No Prazo**

KPIs Principais:

- Garantir **100% dos colaboradores TIM alocados nos CNPJs** cuja atividade preponderante esteja adequada ao RAT equivalente ao menor custo (considerando CNPJs existentes) nos meses de ago, set e out/23; e
- Recuperar **10% do montante total do RAT** recolhido nos últimos 5 anos (entre out/2018 a set/2023) até out/2023.

Benefício Projetado: **R\$ 1,2MM**

Considerações Gerais:

Projeto com entregas antecipadas em relação ao previsto no cronograma do Programa.
Manter o ritmo na evolução das ações do plano e acompanhar o resultado dos indicadores relacionados ao projeto

Evolução do Projeto - Fases x Entregas previstas x Entregas realizadas

Fase	Entregas previstas	Entregas realizadas
Definição	100%	100%
Medição	100%	100%
Análise	100%	100%
Melhoria	30%	68%
Controle	0%	0%

To Do

- Evoluir com a implementação das ações do plano
- Acompanhar o resultado dos indicadores relacionados ao projeto
- Apresentar evidências de padronização (documentos normativos), plano de controle ou forma de acompanhamento posterior (dashboard, reports, etc.)

Biblioteca de Projetos

hb hro_bpm

Uso Interno Não está seguindo Compartilhar

Página Inicial + Novo Carregar Editar no modo de exibição de grade Todos os Documentos

Bloco de Anotações

Documentos

Páginas	Nome	Modificado	Modificado por	Adicionar coluna
Conteúdo do site	Programa BPR	1 de abril	Rodrigo Ferreira Abdón	
Lixeira	Programa Kaizen	1 de abril	Rodrigo Ferreira Abdón	

Dashboards

TIM Kaizen 2022 Acompanhamento Executivo

Status: Todos Diretoria N1: Todos Diretoria N2: Todos

Projetos por Diretoria

33

- BSO 6 (18%)
- PC&O 4 (12%)
- CFO 1 (3%)
- CRO 13 (39%)
- CTIO 9 (27%)

Situação dos Projetos

24 (73%)

- 2º Relatório
- Atrasado
- Atraso recuperável
- Cancelado
- Entrega após ciclo
- No prazo

Tipo de Benefício

Aumento da satisfação do cliente interno ou externo: 16
 Redução de custos/despesas: 9
 Aumento da agilidade/velocidade: 7

Informações (Selecione o projeto clicando nas barras ao lado)

Código	Projeto	Yellow Belts/ Leaders	Tutoria	Indicador
KZ01/22	Buscar maior eficiência na tratativa das ocorrências sem sucesso na entrega dos clientes (bate e volta) dos canais corporativo e consumer da regional TCM-MG	Silas Santos Lago	Jovancir Caris	Registro d...
KZ02/22	Cumprir o SLA médio sobre as demandas (Criação, Modificação e exclusão) por triplets no Siebel pós.	Zuleica Ferrazzi	Raquel Dos Santos Miranda Carneiro	Novas trip...
KZ03/22	Aumentar a quantidade de adesão dos clientes Pré pago sobre o Programa	Renata Figueiredo De Paula	Rodrigo de Luccas	volumé dev...

Progressão por Diretoria N2

Diretoria N2	Progressão
KZ01/22	100%
KZ02/22	100%
KZ03/22	100%
KZ04/22	89%
KZ05/22	100%
KZ06/22	100%
KZ07/22	100%
KZ08/22	100%
KZ09/22	100%
KZ10/22	100%
KZ11/22	100%
KZ12/22	100%
KZ13/22	100%
KZ14/22	67%
KZ15/22	100%
KZ16/22	100%
KZ17/22	100%
KZ18/22	100%
KZ19/22	100%
KZ20/22	73%
KZ21/22	100%
KZ22/22	100%
KZ23/22	100%
KZ24/22	100%
KZ25/22	100%
KZ26/22	100%
KZ27/22	100%
KZ28/22	100%
KZ29/22	13%
KZ31/22	100%
KZ32/22	87%
KZ33/22	100%

Projetos por Diretoria

30

- Legal 3 (10%)
- CFO 3 (10%)
- BSO 3 (10%)
- CTIO 6 (20%)
- PC&O 2 (7%)
- CRO 13 (43%)

Situação dos Projetos

10 (33%)

- No prazo
- Atrasado

Tipo de benefício

Redução Despesas: 12
 Aumento de Receita: 6
 Customer Experience: 6
 Aumento Pr...: 3
 Emp...: 1
 Obrigação...: 1

Informações (Selecione o projeto clicando nas barras ao lado)

Projeto	Belt	Meta KPI Principal	Meta KPI Customer Experience
GB01/22 - Revisar processo de vendas E2E (desde prospecção até efetivação da venda)	Tabata Nogueira da Silva	Aumentar em 4,84% a taxa de parceiros produtivos saindo de 42,96% (média histórica de jun/21 a jun/22) para 45,04% em Out/22 (Cálculo baseado no desvio padrão; um desvio) e aumentar em 7,26% passando para 46,08% em nov/22 e dez/22 (Cálculo baseado no desvio padrão; um desvio e meio).	N/A

Progressão por Diretoria N2

Diretoria N2	Progressão
GB01/22	86,6%
GB02/22	86,6%
GB03/22	89,6%
GB04/22	78,2%
GB05/22	86,6%
GB06/22	89,6%
GB07/22	86,6%
GB08/22	89,6%
GB09/22	86,6%
GB10/22	86,6%
GB11/22	84,2%
GB12/22	81,0%
GB13/22	79,6%
GB14/22	86,6%
GB15/22	86,6%
GB16/22	86,6%
GB17/22	86,6%
GB18/22	83,0%
GB19/22	86,6%
GB20/22	78,8%
GB21/22	86,6%
GB22/22	72,0%
GB23/22	86,6%
GB24/22	84,6%
GB25/22	73,6%
GB26/22	91,0%
GB27/22	86,6%
GB28/22	86,6%
GB29/22	82,6%
GB30/22	79,6%

Os Programas



BPR

KAIZEN



ESCOPO

Foco em eficiência financeira em processos cross funcionais

Foco na melhoria contínua dos processos da Função



FORMAÇÃO

Green ou Black Belt

Yellow Belt



TUTORIA

Equipe BPM

Green e Black Belts certificados(as)



DURAÇÃO

5 a 6 meses

3 meses



CARTEIRA PROJETOS

- Liderança N2 indica oportunidades
- Liderança N1 da função + CFO aprovam
 - CEO carteira de projetos

- Inscrição pelos(as) colaboradores(as)
 - Aprovação com N2 da Função.



MAIS DO QUE PROGRAMAS DE MELHORIA



DESENVOLVIMENTO

Formação

Aplicação Prática

PROTAGONISMO

Pertencimento

Disciplina

Colaboração

RESULTADOS

Responsabilidade

Reconhecimento

Como engajar e reconhecer?



#cíclico

#comunicação

#premiação

Como engajar e reconhecer?



#cíclico
#comunicação
#premiação



Como engajar e reconhecer?



#cíclico
#comunicação
#premiação

#cíclico

Kick-off

Belts Meeting

Reunião acompanhamento
Patrocinador(a)

Certificação & Premiação

Apresentação projetos entre Belts

Como engajar e reconhecer?



#cíclico
#comunicação
#premiação

#comunicação

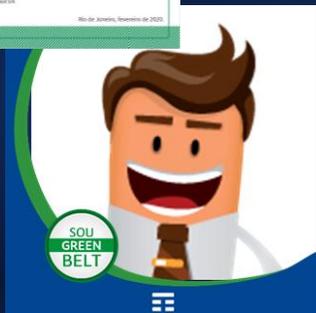
Divulgar nos canais
internos e externos

Comunicar ... Comunicar ...



JUN 2022

PEÇAS DIGITAIS



TIM Brasil

454.442 seguidores

3 a • Editado •

O Yellow Belt é uma certificação internacional focada usando a metodologia Lean Six Sigma, que todos podem fazer.

Aqui na TIM, os colaboradores Master Black Belt multiplicam o conhecimento para o time.

Em um dos treinamentos mais recentes certificados tivemos o melhor desempenho nas atividades práticas.

"A TIM ofereceu a oportunidade de desenvolvermos uma cultura mais confiante para construir e traçar estratégias." - I

#vemproTIME



TIM Brasil

23h

Você já ouviu falar em Melhoria Contínua? 😊

Essa é uma prática adotada por várias empresas para melhorar resultados todos os dias. Aqui na TIM, trabalhamos focados na melhoria contínua dos nossos processos, para evitar desperdícios e proporcionar uma melhor experiência para os nossos clientes.

Desde 2012, já realizamos 250 projetos e mais de 1.800 colaboradores se formaram em Lean Six Sigma, também conhecida como Certificação Belt, uma metodologia para otimização dos processos com base na análise dos dados.

E os resultados são incríveis! Só no ano passado tivemos um treinamento e tutoria, além de mais de 200 colaboradores certificados dia a dia e melhorias para os nossos clientes.

Nosso TIME continua aceitando os desafios com propósito, para fazer a diferença na vida de todos.

#imagineaspossibilidades #somosmais



Comunicar ... Comunicar ...

File Message Help Tell me what you want to do

Delete Archive Move Reply Reply All Forward Sensitivity Mark Unread Find Zoom

TIM News

Comunicação Interna
To Comunicação Interna

Translate message to: English Never translate from: Portuguese (Brazil) Translation preferences

CLIQUE AQUI

BELTS MEETING

Novos desafios e possibilidades

Veja tudo o que rolou no 1º Encontro dos Belts da TIM, que reuniu nossos Yellow, Green e Black Belts.

SAIBA MAIS

POSITIVIDADE

TIM News

Comunicação Interna
To Comunicação Interna

Uso Interno

Translate message to: English Never translate from: Portuguese (Brazil) Translation preferences

BPR

Business Processes Redesign

Um novo ciclo do Programa BPR está chegando com projetos incríveis, para fortalecer ainda mais nossa Governança Corporativa.

CONHEÇA

ESG

Home (20+) Yammer - Search Business Processes Management Acompanhamento BPM 2022.xl

web.yammer.com/main/search/threads?search=bpr&groupScope=eyJfdHlwZSI6Ikdyb3VwIiwiaWQiOiIzMDU5Njk1NjE2MCI9

Yammer

Home Feed Inbox 20+ Communities Favorites Improve your Yammer experience by creating a list of your favorite communities. My communities Somos Belts! All Company 20+ Processes Experts (PEX) Somos+ 1

TIM UP
Jul 2, 2021

Tudo o que é bom pode ficar melhor

Começamos um novo ciclo do Programa Business Processes Redesign (BPR), para evoluir os processos da nossa empresa.

E essa semana rolou o kickoff, com o melhor da metodologia Lean Six Sigma e muita dedicação e colaboração do TIME envolvido.

Conheça [aqui](#) os projetos e nossos(as) Green Belts. Sucesso, pessoal!

#juntossomosmais

Começou o BPR 2021! Vem conhecer os projetos e o TIME.

Home (20+) Yammer - Somos Belts! x

timbrasil.sharepoint.com/sites/intranet

TIM SharePoint

FABIANE FERREI...

Pesquise na Intranet...

Programa Kaizen no ar!

Conheça os projetos de melhoria continua do nosso TIME de Belts para tornar nossos processos mais ágeis e eficientes.

SAIBA MAIS!

Tomou alguma dose da vacina contra COVID-19? Avise aqui.

TIM + CONHECIMENTO

Conheça nosso Portal do Conhecimento. Chega mais!

iversidade & clusão TIM People Canal de Denúncias Fale com HR Organograma

Exibir todos x

09:46 03/11/2022

In conversation x Iniciamos mais um Programa Ka...

s/Iniciamos-mais-um-Programa-Kaizen-Conheça-os-p...

Fabiane Ferreira C... (FC)

Incidentes e Denúncias Acesso Rápido

Uso Interno ...

Send to Immersive Reader

Iniciamos mais um Programa Kaizen! Conheça os projetos e belts desse ciclo!

TIM UP
Jul 2, 2021

O Kaizen é o nosso Programa de melhoria para tornar os processos, de forma contínua, mais ágeis e eficientes. E, aqui na TIM, essas práticas são fundamentais pois fortalecem ainda mais o nosso negócio e cultura.

Para o ciclo kaizen 2023, tivemos um recorde de inscrições de projetos e belts! É o nosso TIME sendo protagonista e contribuindo para

Type here to search

POR 15:55 03/07/2023

Como engajar e reconhecer?



#cíclico
#comunicação
#premiação

#premiação

Reconhecer os
melhores projetos

TIM
BLACK
com **Apple One**

5G

O primeiro
plano do Brasil
com os seus
favoritos juntos.

 **Music**

 **tv+**

 **Arcade**

 **iCloud+**



Obrigada!

in fabianecaldeira

 facaldeira@timbrasil.com.br

 21 98113-4873