

4

Estudo de caso

4.1

Caracterização das empresas estudadas

Neste Capítulo, será apresentada a Companhia, foco desse estudo, no que diz respeito a sua área de atuação e atividades realizadas. Serão também apresentados os indicadores de desempenho criados pela empresa que permitem qualificar as empresas prestadoras de serviço no que confere a sua eficiência operacional, grau de cumprimento de contratos, conformidade nos processos, satisfação do cliente e gestão de RH.

Além disso, serão caracterizadas as empresas terceiras quanto a seus ramos de atividades, serviços prestados, tempo de relacionamento com a Companhia e respectivos indicadores de desempenho operacional.

4.1.1

A empresa foco do estudo

A empresa foco desse estudo foi a primeira do País a oferecer serviços convergentes e integrados de telecomunicações e é uma das maiores Companhias de telecomunicações em faturamento e número de telefones fixos em serviço do Brasil.

Atualmente detém a concessão para operar em muitos Estados do País e dentre suas ofertas, podem-se citar a telefonia fixa, telefonia móvel, serviços de comunicação de dados, internet e televisão por assinatura.

Sua estrutura é bem desverticalizada e descentralizada, a grande maioria de suas operações de campo são realizadas por empresas terceiras e, para tanto, apresenta um grande número de parceiras que, com a Companhia, comungam a sua missão de oferecer para seus clientes um serviço de qualidade.

A Companhia parte da premissa de que seu serviço é prestado por empresas contratadas e que, portanto, a percepção de qualidade criada pelos clientes é construída por tais empresas. Tal pressuposto a leva a considerar de real importância a avaliação e qualificação das empresas terceiras para a edificação de sua visão organizacional.

4.1.2

Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) – Avaliação e qualificação de fornecedores

A companhia telefônica objeto desse estudo possui um sistema de gestão da qualidade dos serviços prestados por suas empresas terceiras, e nesse intuito há um índice de qualificação dessas fornecedoras baseado em cinco “pilares”, os quais são avaliados de forma independente possuindo pesos de acordo com seu grau de criticidade.

Esse sistema tem como objetivos: estabelecer critérios práticos e transparentes para a seleção e avaliação de empresas terceiras, criar condições para a implementação de acordos contratuais de longa duração, promover o desenvolvimento de suas parceiras, identificar os melhores parceiros da Companhia e gerar um aprendizado capaz de retroalimentar o processo visando a melhoria contínua dos serviços e eficiência da terceira. Os “pilares” são Eficiência Operacional e Conformidade de Processos das empresas terceiras, ambos com peso um, Cumprimento do Contrato e Satisfação dos Clientes, com pesos um e meio, e Gestão de RH com peso dois.

O pilar “eficiência operacional” relaciona-se aos indicadores de “desempenho básico” e de “desempenho operacional”. Os primeiros são pautados na taxa de reclamações de defeitos por acessos, na taxa de atendimentos de reparos no prazo pré-estabelecido, na taxa de reincidência de reparo sejam elas residenciais, não residenciais, ou de utilidade pública, dentre outras. Os indicadores de desempenho operacional dizem respeito aos segmentos LA (segmento de linha de assinante – telefone fixo), *Voice Net* (serviço de voz digital), fibra óptica e DG (distribuidor geral para áreas geográficas, direciona as ligações para suas devidas regiões, rua ou bairro).

O pilar “cumprimento do contrato” é medido por inspeções em campo, verificando-se se os serviços encontram-se de acordo com o cronograma pré-estabelecido pelas partes do contrato.

O pilar “diagnóstico do processo” é feito auditando-se os mapas de processos relacionados a operações de campo. Os processos auditados são o GSR – 05.003 / 11.003 (instalação, Mudança de endereço, serviço e reparo de telefone fixo), GSR – 11.011 (Manutenção corretiva e programada de serviços de clientes KA ou seja, *Key Accounts* ou grandes contas, sejam elas “atacado” ou “empresariais”), GSR – 05.007 (Comunicação de dados e voz avançada), GSR – 11.008 (operação e manutenção de TUPs¹), GSR – 11.004 (reparo de planta interna e plataforma de dados) e SUP – 11.011, 11.002 e 11.003 (gestão de serviços terceirizados).

O pilar “satisfação do cliente” é medido por meio de pesquisa aplicada a cada quatro meses juntos aos clientes da Companhia, que respondem questões sobre o nível do serviço prestado pelas terceiras.

E por fim, o pilar “gestão de RH” é calculado por meio do resultado do ciclo de auditoria anual do RH junto as terceiras, em que são respondidos *check lists* relacionados à administração, saúde, segurança e capacitação dos funcionários das terceiras.

O pilar “eficiência operacional” terá papel destacado neste estudo por ser essencial para comprovar a suposição geralmente aceita na literatura, de que, quanto mais elevado for o nível de colaboração entre a empresa e sua terceira, melhor será seu desempenho operacional.

4.1.3

A empresa terceira “A”

A empresa “A” é uma multinacional, fortemente representada no Brasil. Atualmente o grupo conta no país com 10.305 colaboradores, sete centros de

¹ Telefone de Uso Público

pesquisa e desenvolvimento e dezesseis unidades fabris, algumas delas ocupando lugar de destaque no cenário mundial.

A empresa é uma das líderes do mercado eletrônico brasileiro, com atividades nos segmentos de negócios, em que se podem citar os transportes IP que são infraestruturas subjacentes a todas as redes de telefonia móveis e fixas; acesso banda larga; *softwares* de negócios e operações que melhoram o desempenho e a eficiência operacional dos negócios; acesso por rádio incluindo GSM², WCDMA³, WiMAX⁴ dentre outros; *converged core*; e serviços de assistência técnica, serviços gerenciados e hospedagem, implementação de rede, além de planejamento e otimização de redes.

A empresa “A” possui com a Companhia um relacionamento de quatro anos, prestando serviços nos Estados de Minas Gerais (MG), Rio de Janeiro (RJ) e Espírito Santo (ES).

Nesse estudo foi dado foco para a filial do RJ, uma vez que a pesquisa de campo foi realizada com a colaboração dos funcionários da empresa “A” nesse Estado.

4.1.3.1

Indicadores de desempenho operacional da empresa terceira “A”

Mensalmente são medidos e avaliados os indicadores de desempenho operacional da empresa “A”. Os indicadores da empresa “A” são divididos em indicadores de desempenho básico e operacional.

Os indicadores de desempenho básico estão relacionados com atendimentos residenciais, não residenciais e utilidade pública. Esses indicadores estão distribuídos em 17 pontos de controle devidamente estimados e controlados pela Companhia. Tais indicadores são os meios de se avaliar as empresas terceiras quanto aos serviços prestados, o que permite aferir o pilar eficiência operacional.

² *Global System for Mobile communications*

³ *Wide-Band Code-Division Multiple Access*

⁴ *Worldwide Interoperability for Microwave Access*

Quanto aos indicadores de desempenho básico pode-se citar: Taxa de reclamação de defeito de telefone fixo por 100 acessos, taxa de reparo de telefone fixo residenciais no prazo, taxa de reparo de telefone fixo não-residenciais, taxa de reparo de telefone fixo de utilidade pública, sendo que essas últimas apresentam prazo para solução de 24 horas (mínimo) e 48 horas (máximo), taxa de reclamação de defeito de TUP, taxa de atendimento de reparo de TUP no prazo mínimo de oito horas e máximo de 24 horas, taxa de atendimento preventivo a TUPs.

Já os indicadores de desempenho operacional estão relacionados à taxa de reparo em garantia do telefone fixo, taxa de reincidência de reparo para um telefone fixo, taxa de atendimento de reparo de telefone fixo no prazo, sejam eles B2B (*Business-to-Business*), LA de alto valor ou baixo valor, taxa de instalação no prazo, número de reclamações no site da ANATEL, e instalação do *Voice Net* no prazo.

Tais indicadores possuem metas definidas conforme tabela (Apêndice II) as quais devem ser perseguidas pela empresa no intuito de manter o relacionamento com a Companhia.

4.1.4

A empresa terceira “B”

A empresa “B” é uma firma nacional com foco no mercado de operação e manutenção, apresentando portfólio completo de serviços e soluções com tecnologias para: operadoras de telecomunicações, concessionárias de energia elétrica, óleo e gás, transporte, saneamento, TV por assinatura e segmento de infra-estrutura para tecnologia de informação.

A empresa vem se diferenciando no mercado pela oferta de seus serviços gerenciados, que se fortalecem pela proatividade e flexibilidade de seus sistemas informatizados, desenhando soluções de arquitetura aberta, que permitem a integração e interface com sistemas de suporte à operação existente do cliente.

A empresa atua nos segmentos de infra-estrutura, redes de celulares, redes ópticas, redes de dados, TV por assinatura, internet banda larga e no gerenciamento e manutenção de redes corporativas.

Essa empresa presta serviços de campo para a Companhia há aproximadamente quatro anos, atuando no Estado do Rio de Janeiro (RJ).

4.1.4.1

Indicadores de desempenho operacional da empresa terceira “B”

Os indicadores de desempenho da empresa “B” são medidos mensalmente e anualmente são consolidados para mostrar a atuação da empresa. Os indicadores de desempenho dessa empresa estão relacionados à eficiente comunicação de dados e prazos para a execução dos serviços.

Quanto aos “indicadores de reparos” - medidos em horas - os pontos de controle são os que seguem: tempo médio de reparo para circuito local, voz avançada, TC ISDN (solução de rede de voz e dados que permitem a empresa cliente se interligar à companhia, agilizando as comunicações com seus clientes e fornecedores,) e roteador de rede; tempo médio para reparo circuito interurbano e interestadual; e taxa de reparo executada no prazo.

Existem também os indicadores de “reclamações repetidas no prazo de trinta dias” e de “disponibilidade”, sendo esse último o percentual do total de minutos de interrupção dos acessos descontinuados no mês sobre o total de minutos que os acessos em análise deveriam estar disponíveis no mesmo período.

E também, dos indicadores de instalação - medidos em dias - podendo-se citar o tempo médio de instalação de circuito local, voz avançada, TC ISDN e roteadores sem impedimento, tempo médio de instalação circuito interurbano e interestadual sem impedimento e taxa de serviço executado no prazo.

Todos esses indicadores possuem metas estipuladas em comum acordo entre as partes do contrato e estão listados no apêndice III.

4.1.5

A empresa terceira “C”

A empresa “C” é uma multinacional com presença em 17 países da Europa, Ásia, América latina e Oriente Médio.

A empresa fornece serviços de construção, instalação e manutenção de redes de telecomunicações que contemplam o mercado residencial e corporativo para as principais operadoras e fabricantes de tecnologia do mundo.

No Brasil a firma esta presente em 17 Estados, conta com aproximadamente 8.500 funcionários diretos e fornece serviços que abrangem redes fixas, móveis e corporativas, sendo responsável pela manutenção de mais de quatro milhões de acessos fixos em serviço no País e aproximadamente 3.000 estações de rádio-base, além da instalação de equipamentos e implantação de redes em diferentes tecnologias.

A empresa também possui com a companhia um relacionamento de aproximadamente quatro anos, atuando em alguns Estados do País. Dar-se-á enfoque, porém, para a sua atuação dentro do Estado do Rio de Janeiro (RJ).

4.1.5.1

Indicadores de desempenho operacional da empresa terceira “C”

Os indicadores de desempenho da empresa “C” estão relacionados ao desempenho básico e operacional da empresa no que tange os serviços de campo que exerce. Todos os indicadores da empresa apresentam um grau de aceitação por parte da empresa contratante (mostrado com detalhes no apêndice IV) e por meio deles é que são renovados ou cancelados os contratos existentes.

No que diz respeito aos indicadores de desempenho básico em que se incluem contas residências, não residenciais e TUPs, podem-se destacar a taxa de atendimento de reparo dos telefones nos prazos mínimo e máximo, taxa de mudança de endereço nos prazos mínimo e máximo, taxa de atendimento de reparo TUP no prazo máximo, taxa de atendimento de reparo TUP no prazo

previsto, taxa de reclamação de defeito TUP e taxa de reparo no prazo máximo de fibra óptica.

Quanto aos indicadores de desempenho operacional enfatizam-se os segmentos B2B e contas de alto valor, podem-se citar: taxa de “atendimento de reparo no prazo”, taxa de “reparo em garantia” VC LA, taxa de “reincidência de reparo” VC LA, taxa de “instalação no prazo”, taxa de “atendimento de reparo no prazo” VC *voice net*, taxa de “reparo no prazo máximo”, taxa de “reparo no prazo” de fibra óptica, dentre outras.